

**Universidad Miguel Hernández de Elche**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche**  
**Titulación de Administración y Dirección de Empresas**

**Trabajo Fin de Grado**  
**Curso Académico 2023-2024**



**UNIVERSITAS**  
*Miguel Hernández*

UNIVERSITAS Miguel Hernández

**La Influencia de la Cultura Organizativa en el Rendimiento**  
**Empresarial**

Alumno/a: Megutnishvili Mumladze, Sofía

Tutor/a: Miralles Soler, Ramón

## **La Influencia de la Cultura Organizativa en el Rendimiento Empresarial**

### Índice

- a) Introducción
- b) Definición y origen de la cultura organizativa
  - a. ¿Qué es la cultura?
  - b. Origen de la cultura organizativa
  - c. Definiciones de la cultura organizativa
- c) Diversidad cultural y su impacto en las organizaciones
  - a. Influencia de la cultura nacional en la cultura organizativa
  - b. Comparativa de la cultura organizativa en diferentes países
  - c. Importancia de la cultura organizativa adaptada al contexto nacional
  - d. Cómo se extiende la cultura organizativa
  - e. Quienes fomentan la cultura organizativa
- d) Impacto de la cultura en el comportamiento y actitudes de los empleados
  - a. Ejemplos relevantes
  - b. Estudio de caso: Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial
- e) Efectos de la cultura en la productividad y eficiencia empresarial
  - a. Estudio de caso: Impacto de la cultura en los resultados de la organización en el sector asegurador en España
  - b. Estudio de caso: La cultura en las organizaciones: Un fenómeno central en el saber administrativo
  - c. Estudio de caso: La cultura en las organizaciones empresariales
  - d. Estudio de caso: Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible
  - e. Estudio de caso: Cultura capacitadora y alineación organizativa: bases del éxito empresarial en entornos globales
  - f. Casos de empresas exitosas gracias a una cultura específica
- f) Cultura organizativa, toma de decisiones y ventaja competitiva
  - a. Influencia de la cultura en la toma de decisiones
  - b. Ejemplos de diferentes enfoques de toma de decisiones según la cultura
  - c. Impacto en la agilidad y flexibilidad organizativa
  - d. La cultura organizativa como herramienta de diferenciación y ventaja competitiva

- g) Estrategias para desarrollar y fomentar una cultura organizativa positiva
  - a. Diagnóstico y evaluación de la cultura actual
  - b. Señales de una mala cultura empresarial
  - c. Definición de la cultura organizativa deseada
  - d. Planificación e implementación de estrategias
  - e. Monitoreo y evaluación continua
- h) Desafíos y consideraciones en la gestión de la cultura organizativa
  - a. Obstáculos comunes en la creación y gestión de una cultura organizativa positiva
  - b. Estrategias para superar desafíos
  - c. Importancia de la alineación cultural con los objetivos empresariales
- i) Modelo de gestión del cambio de Kotter y su relación con la cultura organizativa
- j) El estudio de Kotter y Heskett sobre cultura organizativa y rendimiento empresarial
  - a. Introducción al estudio. El poder de la cultura
  - b. ¿Qué tipo de cultura de empresa favorece la rentabilidad a largo plazo?
    - Culturas Fuertes
    - Culturas Estratégicamente Apropriadas
    - Culturas Adaptables
    - El Caso Hewlett-Packard
    - Características de las Culturas que Generan Baja Rentabilidad
  - c. ¿De qué forma se pueden modificar eficazmente las culturas para lograr que potencien los niveles de rentabilidad?
    - Personas que provocan cambios positivos. Líderes en acción
    - Estrategias y factores clave para el cambio cultural
    - Transformaciones Culturales y su Impacto en la Rentabilidad Empresarial
      - Caso ICI: transformación bajo la dirección de Sir John Harvey-Jones
      - Caso Nissan: reestructuración y modernización bajo Yutaka Kume
  - d. Conclusiones del estudio de Kotter y Heskett
- k) Conclusiones y Recomendaciones
  - a. Resumen de los hallazgos principales

b. Recomendaciones para mejorar el rendimiento a través de la cultura organizativa

l) Bibliografía



## Resumen

Este trabajo investiga la influencia de la cultura organizativa en la eficiencia y el desempeño operativo de una empresa. Se analiza cómo los valores, normas y comportamientos compartidos por los miembros de la organización inciden en la productividad, la motivación de los empleados y los procesos de toma de decisiones.

El objetivo principal es comprender cómo esta cultura puede impulsar el rendimiento a largo plazo de la empresa en un mercado competitivo. A lo largo del trabajo, se examinan las definiciones de la cultura organizativa, su origen y diversidad en diferentes contextos nacionales, así como su impacto en el comportamiento de los empleados y en la eficiencia empresarial.

También se presentan estudios relevantes, incluyendo el influyente trabajo de Kotter y Heskett, y se proponen estrategias para desarrollar y mantener un entorno positivo que contribuya al éxito empresarial.

El análisis incluye ejemplos de empresas que han logrado ventajas competitivas significativas a través de una cultura sólida y adaptable, y concluye con recomendaciones prácticas para las empresas que buscan mejorar su rendimiento mediante la gestión efectiva de sus valores y normas internas.

## Introducción

La cultura organizativa es un aspecto fundamental en el entorno empresarial contemporáneo. Constituye el conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos que caracterizan a una organización. En un mundo empresarial cada vez más competitivo, la cultura interna se ha convertido en un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad de las empresas. Su importancia radica en su capacidad para influir en todos los aspectos del funcionamiento empresarial, desde la productividad hasta la toma de decisiones y la satisfacción laboral.

El objetivo de este trabajo es analizar cómo la cultura organizativa influye en el rendimiento empresarial, abarcando aspectos como la productividad, la motivación de los empleados y la eficiencia operativa. El documento está estructurado para abordar todos estos aspectos, desde la definición y origen de la cultura organizativa hasta las estrategias para su desarrollo y mantenimiento, finalizando con recomendaciones prácticas.

## Definición y origen de la cultura organizativa

¿Qué es la cultura?

La cultura, en un sentido amplio, se refiere al conjunto de conocimientos, creencias, arte, leyes, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el ser humano como miembro de la sociedad (Tylor, 1871). Esta definición fue propuesta por Edward B. Tylor, un antropólogo británico, en su obra "Primitive Culture", y ha sido fundamental para el desarrollo de la antropología cultural.

La cultura es un sistema de significados compartidos que une a una comunidad y guía su comportamiento. Incluye tanto aspectos tangibles como intangibles de la vida social. Los componentes tangibles abarcan elementos como el arte, la arquitectura, la tecnología y los objetos materiales que la sociedad produce. Los componentes intangibles incluyen el lenguaje, los valores, las creencias, las normas y las costumbres que son inherentes a una comunidad.

### Origen de la cultura organizativa

La cultura organizativa se origina tanto en la cultura general de la sociedad donde opera la organización como en las experiencias únicas y las interacciones dentro de la misma. Este concepto comenzó a ganar prominencia en la literatura de gestión en la década de 1980. Andrew Pettigrew fue uno de los primeros en destacar la importancia de estudiar las culturas organizativas. En su artículo "On Studying Organizational Cultures" (1979), argumentó que cada organización tiene una cultura distintiva que merece ser entendida y analizada.

Edgar Schein es uno de los teóricos más conocidos y citados en relación con la cultura organizativa. Su libro "Organizational Culture and Leadership" publicado en 1985, fue fundamental para definir y estructurar este concepto. Según Schein (1985), la cultura organizativa se forma a partir de las experiencias compartidas por los miembros de la organización al enfrentar desafíos internos y externos. Estas experiencias llevan a la creación de normas, valores y creencias que son aceptados como correctos por los miembros de la organización.

Schein también destaca que la cultura organizativa se desarrolla y evoluciona a lo largo del tiempo, influenciada por varios factores:

- **Liderazgo y visión inicial:** Los fundadores y los primeros líderes de una organización establecen la dirección y los valores fundamentales que dan forma a la cultura.
- **Experiencias históricas e hitos organizacionales:** Las respuestas exitosas a desafíos y eventos importantes refuerzan ciertas normas y creencias.
- **Adaptación a los entornos externos:** Las organizaciones deben ajustarse continuamente a los cambios en su entorno, lo que puede influir en la evolución de su cultura.
- **Prácticas de contratación y socialización:** Los procesos de selección, incorporación y socialización de nuevos empleados son cruciales para mantener y fortalecer la cultura organizativa.

Además de Schein y Pettigrew, otros académicos han contribuido significativamente al estudio de la cultura organizativa:

- **Geert Hofstede:** Realizó investigaciones sobre las diferencias culturales entre países y cómo estas afectan a las organizaciones.
- **Terrence Deal y Allan Kennedy:** En su libro "Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life" (1982), popularizaron el concepto de cultura organizativa en el ámbito empresarial.

### Definiciones de la cultura organizativa

La cultura organizativa es un conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización que influyen en sus acciones y decisiones. Este elemento intangible tiene un impacto significativo en el funcionamiento y éxito de una empresa. A continuación, se presentan diversas definiciones de la cultura organizativa según distintos autores, lo que permite apreciar su complejidad y relevancia en el contexto empresarial.

Edgar Schein (1985) plantea que la cultura organizativa está compuesta por un conjunto de supuestos básicos y creencias fundamentales que un grupo de personas crea al resolver problemas de adaptación externa e integración interna. Estos supuestos, una vez que han

demostrado ser efectivos, se consideran válidos y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir respecto a esos problemas (Schein, E. H., 1985).

Schein distingue tres niveles en la cultura organizativa:

1. **Artefactos:** Los aspectos visibles de la cultura organizativa, como la arquitectura de la oficina, el mobiliario, el código de vestimenta y los rituales. Aunque son fáciles de observar, su verdadero significado puede ser difícil de interpretar sin comprender los valores subyacentes.
2. **Valores adoptados (Espoused values):** Las estrategias, metas y filosofías que una organización expresa públicamente. Estos valores guían el comportamiento organizacional y reflejan lo que la organización dice valorar, aunque puede haber diferencias entre los valores declarados y los practicados.
3. **Suposiciones básicas subyacentes (Basic underlying assumptions):** Las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes y dados por sentados. Este nivel profundo de la cultura organizativa es difícil de cambiar y forma el núcleo de la cultura, influenciando automáticamente el comportamiento de los miembros.

Además, la cultura organizacional cumple varias funciones esenciales, según Schein (1985):

- **Define límites:** Establece lo que es aceptable dentro de la organización.
- **Facilita el compromiso:** Fomenta la lealtad y el compromiso de los empleados.
- **Promueve la estabilidad social:** Proporciona un sentido de identidad y pertenencia.
- **Guía el comportamiento:** Influye en las decisiones y acciones de los empleados.
- **Mejora la comunicación:** Facilita la claridad y efectividad en la comunicación interna.

Gareth Morgan (1997) describe la cultura organizativa como "el conjunto de creencias, valores y normas compartidas que influyen en la manera en que los empleados piensan, sienten y actúan" (Morgan, G., 1997).

Deal y Kennedy (1982) definen la cultura organizativa como "la forma en que hacemos las cosas aquí", destacando que es un sistema de valores compartidos y creencias que

interactúan con la gente, las estructuras de la empresa y los sistemas de control para producir normas de comportamiento" (Deal, T. E., & Kennedy, A. A., 1982).

Richard Daft (2015) describe la cultura organizativa como "un conjunto de valores clave, creencias, entendimientos y normas compartidos por los miembros de una organización" (Daft, R. L., 2015).

Peter Drucker, una figura destacada en el ámbito de la gestión moderna, también subraya la importancia de la cultura organizacional. Según Drucker, "la cultura se come a la estrategia para desayunar", lo que sugiere que, sin una cultura adecuada, las estrategias no se pueden implementar efectivamente (Drucker, 2001). Drucker enfatiza que una cultura organizativa fuerte es esencial para el éxito a largo plazo. Señala que la cultura define el comportamiento y las actitudes de los empleados, y afecta directamente la productividad y eficiencia de la organización. Una cultura positiva crea un entorno donde los empleados están motivados y alineados con los objetivos de la empresa, lo que resulta en una mayor cohesión y colaboración (Drucker, 1954).

Además, Drucker subraya la importancia de la descentralización y el empoderamiento de los empleados. Cree que las decisiones deben tomarse en el nivel más bajo posible, permitiendo a los empleados sentirse valorados y responsables de su trabajo. Este enfoque no solo mejora la moral, sino que también fomenta la innovación y la creatividad dentro de la organización (Drucker, 1973). Drucker también es pionero en reconocer la importancia de los "trabajadores del conocimiento", aquellos empleados cuyas principales tareas involucran el manejo y procesamiento de información. Fomentar una cultura que valore y apoye a estos trabajadores es fundamental para mantener la competitividad en la economía moderna (Drucker, 1977). Además, Drucker ve a las empresas como partes integrales de la sociedad y aboga por una responsabilidad social corporativa que equilibre las necesidades económicas con las sociales, promoviendo una cultura de sostenibilidad y bienestar comunitario (Drucker, 1973).

Estas definiciones subrayan la complejidad y la importancia de la cultura organizativa. No solo define cómo se hacen las cosas dentro de la empresa, sino que también afecta profundamente el comportamiento y las actitudes de los empleados, influyendo en su motivación, satisfacción laboral y, en última instancia, en el rendimiento de la empresa.

## **Diversidad cultural y su impacto en las organizaciones**

La cultura organizativa puede variar significativamente entre países debido a diferencias culturales, sociales y económicas. Estas variaciones pueden influir en el rendimiento empresarial de diversas maneras, afectando la forma en que las organizaciones se gestionan y operan.

### **Influencia de la cultura nacional en la cultura organizativa**

La cultura nacional tiene una influencia profunda en la cultura organizativa de las empresas dentro de un país. Según Geert Hofstede (1980), las dimensiones culturales como la distancia al poder, la aversión a la incertidumbre, el individualismo y el colectivismo afectan significativamente la gestión y operación de las organizaciones. Por ejemplo, en países con alta aversión a la incertidumbre, las empresas tienden a tener estructuras más jerárquicas y procedimientos estrictos para minimizar riesgos.

Hofstede desarrolló un modelo que identifica varias dimensiones culturales que explican las diferencias entre culturas nacionales y cómo estas diferencias se reflejan en las prácticas organizativas:

1. **Distancia al poder:** Refleja el grado en que los miembros menos poderosos de una organización aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual.
2. **Individualismo versus colectivismo:** Indica si las personas en una cultura prefieren actuar como individuos o como miembros de grupos.
3. **Masculinidad versus feminidad:** Define la preferencia de una cultura por la competitividad, el logro y el éxito frente a la cooperación, la modestia y la calidad de vida.
4. **Aversión a la incertidumbre:** Mide el grado en que una cultura se siente amenazada por la incertidumbre y las situaciones ambiguas.
5. **Orientación a largo plazo versus corto plazo:** Valora la planificación a largo plazo y la perseverancia frente a los resultados inmediatos y la flexibilidad.
6. **Indulgencia versus restricción:** Evalúa el grado en que una cultura permite o controla la gratificación de los deseos básicos y la diversión.

## Comparativa de la cultura organizativa en diferentes países

La cultura organizativa en cada país está influenciada por las características culturales específicas de su entorno nacional. Esta adaptación es crucial para el rendimiento empresarial, ya que permite a las organizaciones alinearse con las expectativas y comportamientos de sus empleados y clientes.

1. **Estados Unidos:** En Estados Unidos, las empresas suelen valorar la individualidad, la competencia y la innovación. Esto se refleja en estructuras organizativas menos jerárquicas que fomentan la toma de riesgos y la creatividad. Según Hofstede (1980), la baja distancia al poder y el alto individualismo en la cultura estadounidense promueven una cultura organizativa donde la iniciativa personal y la competitividad son clave. Este enfoque ha resultado en un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo, donde la innovación es un motor de crecimiento. Empresas como Google y Apple son ejemplos de organizaciones estadounidenses que implementan estas prácticas de cultura organizativa.
2. **Japón:** Las empresas japonesas enfatizan el colectivismo, la lealtad y la eficiencia. Hofstede (1980) destaca que la alta aversión a la incertidumbre y el fuerte colectivismo en la cultura japonesa se reflejan en estructuras organizativas más jerárquicas y un enfoque en la calidad y la mejora continua. Las organizaciones japonesas tienden a implementar prácticas como el kaizen (mejora continua) y a mantener relaciones laborales a largo plazo, lo que ha llevado a altos niveles de eficiencia y calidad en la producción. Toyota y Sony son ejemplos de empresas japonesas que aplican estos principios en su cultura organizativa.
3. **Alemania:** En Alemania, las empresas valoran la precisión, la disciplina y la planificación. Hofstede (1980) señala que la alta aversión a la incertidumbre y la orientación a largo plazo en la cultura alemana se manifiestan en estructuras organizativas bien definidas y formales. Las organizaciones alemanas suelen centrarse en la planificación meticulosa y la eficiencia operativa, lo que ha resultado en altos niveles de productividad y calidad en la manufactura. Empresas como Siemens y Volkswagen son ejemplos de organizaciones alemanas que siguen estas prácticas culturales.
4. **España:** Las empresas en España suelen valorar la socialización y las relaciones personales. Según un estudio de Fernández y Alonso (2020), las organizaciones españolas tienden a tener una estructura más jerárquica y un enfoque en la

cohesión social. La alta distancia al poder y el colectivismo en la cultura española fomentan un entorno de trabajo colaborativo, aunque pueden limitar la innovación y la flexibilidad. Las relaciones personales y la cohesión social son elementos clave en la cultura organizativa española, que prioriza la armonía y la cooperación entre los empleados. Empresas como Banco Santander y Telefónica reflejan estas características en su cultura organizativa.

### Importancia de la cultura organizativa adaptada al contexto nacional

La adaptación de la cultura organizativa al contexto cultural nacional es esencial para el éxito empresarial. Las organizaciones que alinean sus valores y prácticas con las expectativas culturales locales pueden mejorar la motivación de los empleados, la satisfacción laboral y la eficacia operativa. Al entender y respetar las diferencias culturales, las empresas pueden desarrollar estrategias más efectivas para gestionar a su personal, mejorar la comunicación interna y fomentar un entorno de trabajo positivo. Además, la capacidad de una organización para adaptarse a diferentes contextos culturales puede ser una ventaja competitiva significativa en un mercado global. Las empresas que operan en múltiples países deben ser especialmente conscientes de estas diferencias para poder implementar prácticas de gestión que sean culturalmente sensibles y efectivas.

### Cómo se extiende la cultura organizativa

La cultura organizativa se extiende a través de varios mecanismos que han sido descritos por diversos autores:

1. **Socialización:** El proceso mediante el cual los nuevos miembros de la organización aprenden los valores, normas y comportamientos esperados. Esto incluye programas de inducción, mentores y el ejemplo de los líderes (Van Maanen & Schein, 1979).
2. **Rituales y ceremonias:** Actividades y eventos que refuerzan la cultura organizativa y celebran los logros y valores de la organización. Trice y Beyer (1993) señalan que estos rituales y ceremonias son cruciales para mantener la cohesión y la identidad organizacional.

3. **Comunicación:** La forma en que se comunican los mensajes dentro de la organización, incluyendo los canales formales e informales, el lenguaje utilizado y los símbolos (Mintzberg, 1979). La comunicación eficaz ayuda a reforzar y perpetuar los valores y normas culturales.
4. **Estructura organizativa:** La disposición de roles y responsabilidades dentro de la organización puede reflejar y reforzar la cultura organizativa. Mintzberg (1979) explica cómo diferentes configuraciones estructurales pueden influir en la forma en que se difunde y se sostiene la cultura dentro de una organización.

### Quiénes fomentan la cultura organizativa

Varios actores clave dentro de una organización juegan un papel crucial en fomentar y mantener la cultura organizativa:

1. **Liderazgo:** Los líderes y altos directivos son los principales responsables de establecer y promover la cultura organizativa. Su comportamiento, decisiones y comunicación influyen significativamente en la cultura. Schein (1985) destaca que los líderes actúan como modelos a seguir y su influencia es fundamental para la transmisión de los valores culturales.
2. **Recursos Humanos:** El departamento de recursos humanos diseña e implementa políticas y programas que apoyan la cultura organizativa, como la contratación, la formación y el desarrollo, y los sistemas de recompensa. Ulrich (1997) subraya la importancia de los recursos humanos en la alineación de las prácticas organizativas con la cultura deseada.
3. **Empleados:** Todos los miembros de la organización contribuyen a la cultura a través de sus interacciones diarias, comportamientos y actitudes. La cultura organizativa es un fenómeno colectivo que se construye y se refuerza constantemente. Hatch y Schultz (2002) argumentan que la participación activa de los empleados es esencial para la sostenibilidad de la cultura organizativa.

### Impacto de la cultura en el comportamiento y actitudes de los empleados

La cultura organizativa tiene un impacto profundo en el comportamiento y las actitudes de los empleados. Una cultura positiva puede aumentar la motivación, el compromiso y

la satisfacción laboral, mientras que una cultura negativa puede tener el efecto contrario (Herzberg, 1959). Para lograr estos beneficios, las organizaciones pueden implementar las siguientes estrategias:

1. **Reconocimiento y recompensa:** Apreciar y recompensar los logros y esfuerzos de los empleados. Deci y Ryan (1985) desarrollaron la Teoría de la Autodeterminación, que destaca la importancia del reconocimiento en la motivación intrínseca. Programas de reconocimiento, como empleado del mes o bonos por desempeño, pueden motivar a los empleados a esforzarse más. La implementación de programas de reconocimiento y recompensa puede ser una poderosa herramienta para alinear los comportamientos de los empleados con los objetivos organizativos y para fomentar una cultura de excelencia.
2. **Oportunidades de desarrollo:** Proveer oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional. **Kanter (1983)**, en su obra "The Change Masters", subraya la importancia del desarrollo profesional continuo para mantener el compromiso y la lealtad de los empleados. Ofrecer programas de capacitación y desarrollo de habilidades puede aumentar la lealtad y el compromiso de los empleados. Las oportunidades de desarrollo no solo benefician a los empleados, sino que también mejoran las capacidades organizativas y la competitividad a largo plazo.
3. **Ambiente de trabajo positivo:** Fomentar un ambiente de trabajo que promueva el bienestar y la colaboración. **Locke (1976)**, con su Teoría de la Metas, sugiere que un entorno laboral positivo es esencial para el logro de metas y la satisfacción laboral. Un ambiente laboral positivo puede incluir desde la flexibilidad en los horarios hasta la creación de espacios de trabajo cómodos y agradables. El bienestar y la satisfacción laboral están estrechamente vinculados a la productividad y la retención de empleados, por lo que es crucial crear un entorno de trabajo que apoye y motive a los empleados.

#### Ejemplos relevantes

A continuación, se presentan varios estudios de caso de empresas que han logrado cultivar una cultura organizativa positiva, resultando en mejoras significativas en la productividad, innovación y satisfacción de los empleados.

Google es conocido por su cultura organizativa positiva, la cual ha resultado en altos niveles de satisfacción y compromiso de los empleados. La empresa fomenta la innovación y el equilibrio entre la vida laboral y personal mediante políticas de trabajo flexible, espacios de trabajo colaborativos y beneficios para los empleados. Según un estudio de Schmidt y Rosenberg (2014), estas políticas han llevado a Google a ser uno de los mejores lugares para trabajar, con altos niveles de productividad e innovación. Google ha implementado una serie de prácticas innovadoras, como la asignación de un 20% del tiempo de los empleados para trabajar en proyectos personales, lo que ha fomentado la creatividad y la generación de nuevas ideas (Schmidt & Rosenberg, 2014).

Microsoft, bajo el liderazgo de Satya Nadella, ha transformado su cultura organizativa hacia una orientación más colaborativa e inclusiva. Según Nadella (2017), la empresa ha pasado de una cultura competitiva a una cultura de crecimiento y aprendizaje continuo. Microsoft ha implementado políticas de diversidad e inclusión, promovido el trabajo en equipo y la innovación, y se ha centrado en el desarrollo profesional de sus empleados. Estos cambios han llevado a un aumento en la satisfacción de los empleados, así como en la productividad y la innovación (Nadella, 2017).

BBVA, uno de los mayores bancos de España, ha desarrollado una cultura organizativa centrada en la transformación digital y la innovación. Según un estudio de López y Martínez (2019), el banco ha implementado políticas que promueven la agilidad y la adaptación rápida a los cambios del mercado. BBVA fomenta el desarrollo profesional de sus empleados a través de programas de formación continua y la creación de entornos de trabajo colaborativos. Estas iniciativas han mejorado la satisfacción de los empleados y han permitido al banco mantenerse competitivo en un entorno financiero en constante cambio (López & Martínez, 2019).

Telefónica ha cultivado una cultura organizativa que promueve la innovación y la transformación digital. Según Pallete (2021), la empresa ha implementado programas de desarrollo profesional y políticas de trabajo flexible que han mejorado la satisfacción y el compromiso de los empleados. Telefónica también ha puesto un fuerte énfasis en la responsabilidad social corporativa, promoviendo la sostenibilidad y el impacto social positivo. Estas iniciativas han permitido a Telefónica mantenerse competitiva y relevante en el sector de las telecomunicaciones (Pallete, 2021).

Nike es reconocida por su fuerte cultura organizativa que fomenta la innovación, la inclusión y el desarrollo personal. Según Knight (2016), fundador de Nike, la empresa ha creado un ambiente que inspira a sus empleados a "hacerlo", alineándose con su famoso eslogan "Just Do It". Nike promueve una cultura de competitividad y excelencia, donde se valora tanto la colaboración como la diversidad. La empresa ha implementado programas de desarrollo de liderazgo, iniciativas de bienestar y políticas de inclusión que han llevado a altos niveles de compromiso y satisfacción entre los empleados. Esta cultura ha sido un factor clave en la capacidad de Nike para mantener su posición como líder en la industria del deporte y la moda (Knight, 2016).

Estudio de caso: Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial

### Introducción

El estudio "Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial", realizado por José Morelos-Gómez y Tomás José Fontalvo-Herrera, examina los factores que determinan la cultura organizacional en el ambiente empresarial y cómo estos factores inciden en los cambios internos y en el comportamiento de colaboradores y directivos. La investigación se centra en identificar los elementos clave que influyen en la cultura organizacional y su relación con el entorno.

### Metodología

Este trabajo se enmarca dentro de un tipo de investigación cualitativa, analítica y de revisión documental. Para su elaboración, se revisaron un total de 55 artículos científicos de investigación, reflexión y análisis comparativo de grupos de organizaciones. La selección de estos artículos se basó en la pertinencia del tema de investigación relacionado con los factores determinantes de la cultura organizacional.

La revisión de la literatura incluyó textos y bases de datos especializadas en inglés y español, como EBSCOHost, ScienceDirect, SpringerLink, E-brary, J-Store, Harvard Business Review, American Management Association (AMA), Elsevier, Scopus, Redalyc, Dialnet y Scielo. Los artículos fueron analizados críticamente para identificar las contribuciones conceptuales y metodológicas más relevantes.

## Resultados

Los resultados del estudio permiten identificar varios factores determinantes clave de la cultura organizacional:

1. **Estrategia:** La estrategia organizacional influye en la implantación de la cultura de la empresa, facilitando la toma de decisiones y la planeación de objetivos claros. Según Andrade (1991), la cultura organizacional contribuye significativamente al éxito de la estrategia empresarial.
2. **Estructura:** La estructura organizacional afecta cómo se coordinan y formalizan las actividades dentro de la empresa. La relación entre cultura y estructura debe ser de apoyo mutuo para asegurar la efectividad organizacional (Mintzberg, 1993).
3. **Trabajo en grupo:** La promoción del trabajo en equipo y la participación es esencial para crear una cultura organizacional colaborativa. Este enfoque facilita la generación y transferencia de conocimiento dentro de la organización (García & Cordero, 2007).
4. **Estilo de liderazgo de los managers:** El liderazgo tiene un impacto significativo en la cultura organizacional. Los líderes efectivos pueden influir positivamente en la confianza y el compromiso de los empleados (Bass, 1990).
5. **Características organizacionales:** Las características como el tamaño, la formalización y la especialización afectan la cultura organizacional. Las grandes empresas tienden a desarrollar subculturas, mientras que las pequeñas empresas suelen tener una cultura más homogénea (Doina, Mirela & Constantin, 2008).
6. **Fundadores y propietarios:** Los fundadores y propietarios de la empresa influyen en la formación de la cultura organizacional. Sus valores y filosofía pueden moldear significativamente la cultura de la organización (Freitas, 2006).
7. **Ambiente:** El entorno jurídico, económico, tecnológico y de valores afecta la cultura organizacional. Los cambios en el entorno pueden desencadenar cambios internos en la empresa, lo que requiere adaptabilidad y respuestas estratégicas por parte de la gerencia (Bonavia & Quintanilla, 1999).

## Análisis detallado

El análisis detallado del estudio revela cómo estos factores determinantes configuran la cultura organizacional y su impacto en el rendimiento empresarial:

- **Estrategia y cultura:** La alineación de la estrategia con la cultura organizacional facilita la implementación de objetivos y mejora la coordinación interna. Esto se traduce en un desempeño superior y en la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado.
- **Estructura y flexibilidad:** La estructura debe adaptarse a las necesidades culturales de la organización, permitiendo la flexibilidad y la innovación. Una estructura rígida puede limitar la capacidad de respuesta de la empresa a las demandas del entorno.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** La promoción de un ambiente de trabajo colaborativo fortalece la cultura organizacional. Equipos de trabajo efectivos contribuyen a la transferencia de conocimiento y a la innovación, elementos clave para la competitividad.
- **Liderazgo y confianza:** El liderazgo efectivo es fundamental para el desarrollo de una cultura organizacional positiva. Los líderes que inspiran confianza y motivan a sus empleados contribuyen al logro de los objetivos organizacionales y al fortalecimiento de la cultura empresarial.
- **Influencia de los fundadores:** La visión y los valores de los fundadores pueden dejar una huella duradera en la cultura organizacional. Su influencia puede ser especialmente marcada en empresas con una estructura de propiedad concentrada.
- **Adaptabilidad al entorno:** La capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del entorno es crucial para mantener una cultura organizacional robusta. La incertidumbre del entorno debe ser gestionada estratégicamente para asegurar la supervivencia y el éxito de la empresa.

### Conclusiones

El estudio concluye que los factores determinantes de la cultura organizacional, como la estrategia, estructura, trabajo en grupo, estilo de liderazgo, características organizacionales, fundadores y propietarios, y el ambiente, son cruciales para el desarrollo y sostenibilidad de la cultura organizativa. Una cultura organizacional bien alineada y adaptativa puede mejorar significativamente la eficiencia, la competitividad y el rendimiento empresarial.

### Recomendaciones

Para maximizar los beneficios de una cultura organizacional positiva, se recomienda:

1. **Alinear estrategia y cultura:** Integrar la estrategia empresarial con la cultura organizacional para mejorar la coordinación y la efectividad.
2. **Promover el trabajo en equipo:** Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo para facilitar la transferencia de conocimiento y la innovación.
3. **Desarrollar un liderazgo efectivo:** Capacitar a los líderes para que inspiren confianza y motiven a los empleados, fortaleciendo la cultura organizacional.
4. **Adaptarse al entorno:** Desarrollar estrategias adaptativas para gestionar la incertidumbre del entorno y asegurar la resiliencia de la empresa.

### **Efectos de la cultura en la productividad y eficiencia empresarial**

La cultura organizativa no solo afecta el comportamiento y la satisfacción de los empleados, sino que también tiene un impacto directo en la productividad y eficiencia de la empresa (Kotter & Heskett, 1992).

Una cultura organizativa bien definida puede mejorar la productividad y eficiencia mediante:

1. **Claridad y dirección:** Proveer una dirección clara y alineación en los objetivos de la empresa (Kotter & Heskett, 1992). Cuando los empleados entienden claramente los objetivos de la empresa y cómo su trabajo contribuye a esos objetivos, tienden a ser más productivos. La alineación de los objetivos individuales con los objetivos organizativos puede mejorar significativamente la eficacia y la eficiencia operativa.
2. **Colaboración y trabajo en equipo:** Fomentar un ambiente colaborativo donde los empleados trabajen juntos para alcanzar metas comunes (Tichy, 1983). La colaboración puede llevar a una mejor resolución de problemas y a una mayor eficiencia. La creación de equipos de trabajo cohesivos y colaborativos puede aumentar la creatividad, la innovación y la productividad general de la organización.
3. **Innovación y mejora continua:** Promover una cultura de innovación y mejora continua (Nonaka & Takeuchi, 1995). Las empresas que fomentan la innovación y la mejora continua pueden adaptarse mejor a los cambios del mercado y mantener su competitividad. La implementación de prácticas de mejora continua,

como el kaizen, puede mejorar la calidad, reducir los costes y aumentar la satisfacción del cliente.

## Estudio de caso: Impacto de la cultura en los resultados de la organización en el sector asegurador en España

### Introducción

El presente estudio, realizado por José A. Garmendia y su equipo, examina cómo la cultura organizativa afecta los resultados empresariales en el sector asegurador en España. La investigación se enfoca en compañías de seguros de vida y salud, evaluando variables clave como la flexibilidad, la adaptabilidad al entorno y la fortaleza de la cultura corporativa.

### Metodología

Se seleccionaron 30 compañías de seguros de vida y salud en España para el estudio, las cuales se clasificaron en tres grupos según su éxito económico:

- Grupo 1: Empresas con alto rendimiento económico.
- Grupo 2: Empresas con rendimiento económico intermedio.
- Grupo 3: Empresas con bajo rendimiento económico.

Se aplicaron cuestionarios a tres directivos de cada empresa, centrados en la percepción de la cultura organizativa y su relación con los resultados obtenidos. Los directivos evaluaron la cultura organizativa y el éxito económico basándose en 15 rasgos culturales: solvencia, devoción al cliente, calidad/precio, búsqueda del beneficio, productividad, expansión, desarrollo de recursos humanos, participación del personal, liderazgo eficaz, normas, jerarquía, ética empresarial, flexibilidad/adaptabilidad y proactividad/innovación.

### Resultados

1. **Relación entre cultura fuerte y éxito:** Las empresas con una cultura organizativa fuerte mostraron mejores resultados, siempre que dicha cultura se adaptara de manera flexible a los cambios del entorno. Una cultura fuerte sin adaptabilidad puede llevar al conformismo y a la falta de innovación.
2. **Impacto de la flexibilidad:** La flexibilidad y la proactividad son esenciales para mantener una cultura organizativa exitosa. Las empresas que se ajustan

rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado tienen mayores probabilidades de éxito. La flexibilidad permite a las empresas responder eficazmente a las amenazas y oportunidades del entorno.

3. **Cultura y desarrollo de recursos humanos:** Las empresas que invierten en el desarrollo de sus recursos humanos, promoviendo la participación y el liderazgo eficaz, tienden a tener mejores resultados económicos y organizativos. La capacitación y el desarrollo continuo de los empleados son factores críticos para el éxito.
4. **Ética empresarial y orientación al cliente:** Las compañías que enfatizan la ética empresarial y la devoción al cliente también muestran un rendimiento superior. Estos valores fomentan una mejor relación con los clientes y una mayor reputación en el mercado, lo que resulta en una lealtad incrementada y una mejor percepción pública.
5. **Adaptación y proactividad:** Las empresas con una cultura organizativa que enfatiza la adaptabilidad y la proactividad tienden a tener mejores resultados en entornos dinámicos y competitivos. La capacidad de anticipar y responder a los cambios del mercado es crucial para el éxito a largo plazo.
6. **Desempeño organizativo:** La cultura organizativa influye significativamente en varios aspectos del desempeño organizativo, incluyendo la productividad, la eficiencia, la innovación y la satisfacción del cliente. Las empresas con culturas fuertes y positivas registran una mayor coherencia en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias, lo que se traduce en un mejor desempeño global.

#### Análisis detallado

- **Comparativa entre empresas exitosas y menos exitosas:** Las empresas de mayor éxito mostraron una mayor orientación al entorno, destacándose en adaptabilidad, flexibilidad y proactividad. Estas empresas también mostraron una fuerte ética empresarial y una clara orientación hacia el cliente. La orientación al entorno incluye la capacidad de adaptarse a las demandas del mercado y a los cambios regulatorios, mientras que la proactividad implica la innovación y la anticipación de tendencias.
- **Importancia del liderazgo:** Un liderazgo eficaz es fundamental para el desarrollo de una cultura organizativa positiva. Los líderes que inspiran y motivan a sus empleados, fomentan la innovación y mantienen altos estándares éticos son

esenciales para el éxito organizativo. La efectividad del liderazgo también se relaciona con la capacidad de comunicar claramente la visión y los valores de la empresa a todos los niveles de la organización.

- **Variabilidad en los resultados:** Aunque la correlación entre una cultura fuerte y el éxito económico es significativa, no es absoluta. Algunas empresas con culturas fuertes no lograron los mismos niveles de éxito, lo que sugiere que otros factores, como la gestión del cambio, la estrategia de mercado y el contexto económico, también juegan un papel importante. La variabilidad también puede reflejar diferencias en la implementación de la cultura organizativa a nivel operativo.

### Conclusiones

El estudio concluye que la cultura organizativa tiene un impacto significativo en el rendimiento de las empresas aseguradoras. Una cultura fuerte y adaptable, que fomente la flexibilidad, la innovación, el desarrollo de los recursos humanos y la orientación al cliente, contribuye positivamente a los resultados empresariales. Sin embargo, es crucial que la cultura no sea rígida y esté dispuesta a evolucionar con las demandas del entorno. Este caso de estudio resalta la importancia de considerar la cultura organizativa como un factor estratégico clave para mejorar la productividad y eficiencia empresarial. Las empresas que logran integrar estos elementos en su cultura están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del mercado y alcanzar un éxito sostenible a largo plazo.

Estudio de caso: La cultura en las organizaciones: Un fenómeno central en el saber administrativo

### Introducción

El estudio "La cultura en las organizaciones: Un fenómeno central en el saber administrativo", realizado por Paola Podestá, analiza cómo la cultura organizativa influye en la gestión y los resultados de una empresa del sector aeronáutico en Colombia. Este estudio utiliza tanto métodos empíricos como bibliográficos para analizar la implementación y transformación cultural en dicha empresa.

### Metodología

El estudio se realizó en una empresa del sector aeronáutico en Colombia, centrándose en el componente "transformación cultural" de su modelo de gestión, que también incluye los componentes de direccionamiento estratégico y gestión de procesos. La empresa había implementado con éxito los dos primeros componentes, pero encontró dificultades en la implementación del componente de transformación cultural, especialmente en aspectos humanos.

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizaron los siguientes métodos cualitativos:

1. **Revisión bibliográfica:** Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre cultura organizacional, tanto desde perspectivas tradicionales como críticas, para establecer un marco teórico sólido.
2. **Entrevistas en profundidad:** Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con directivos y empleados de la empresa, enfocadas en comprender la percepción de la cultura organizacional y los desafíos enfrentados durante la implementación del componente de transformación cultural.
3. **Observación participante:** La observación participante permitió obtener una visión detallada de la dinámica organizacional y la interacción entre empleados y directivos, identificando prácticas culturales específicas y su impacto en el rendimiento empresarial.
4. **Análisis de documentos internos:** Se analizaron documentos internos de la empresa, como manuales de políticas, reportes de rendimiento y comunicados internos, proporcionando información adicional sobre la estructura organizacional y los valores promovidos por la empresa.

## Resultados

Los resultados del estudio destacan varios aspectos clave de la cultura organizativa en la empresa del sector aeronáutico en Colombia:

1. **Desafíos en la transformación cultural:** La empresa encontró dificultades en la implementación del componente de transformación cultural debido a la resistencia al cambio y a problemas de comunicación interna. Los empleados mostraron resistencia a adoptar nuevos valores y prácticas.
2. **Importancia del liderazgo:** El liderazgo efectivo se identificó como un factor crucial para superar estos desafíos. Los líderes desempeñaron un papel clave en la motivación de los empleados y en la difusión de los nuevos valores culturales a través de la comunicación y el ejemplo personal.

3. **Adaptación y flexibilidad:** La empresa reconoció la necesidad de ser flexible y adaptarse a los cambios en el entorno para mantener su competitividad. La cultura organizativa debía ser lo suficientemente flexible para incorporar nuevas prácticas y responder a las demandas del mercado.
4. **Ética y valores compartidos:** La promoción de valores éticos y compartidos fue esencial para la cohesión y el compromiso de los empleados. La empresa trabajó en fortalecer estos valores para mejorar la colaboración y la eficiencia interna.
5. **Desarrollo de Recursos Humanos:** Invertir en el desarrollo de los empleados a través de capacitación y oportunidades de crecimiento fue identificado como un factor clave para el éxito de la transformación cultural. Esto ayudó a mejorar la moral y la productividad de los empleados.
6. **Impacto en el rendimiento:** La implementación exitosa de una cultura organizativa fuerte y adaptativa tuvo un impacto positivo en el rendimiento de la empresa, mejorando tanto la eficiencia operativa como la satisfacción del cliente.

#### Análisis detallado

El análisis detallado del estudio reveló varias tendencias y patrones importantes:

1. **Comparativa entre empresas exitosas y menos exitosas:** Las empresas de mayor éxito mostraron una mayor orientación al entorno, destacándose en adaptabilidad, flexibilidad y proactividad. Estas empresas también mostraron una fuerte ética empresarial y una clara orientación hacia el cliente. La orientación al entorno incluye la capacidad de adaptarse a las demandas del mercado y a los cambios regulatorios, mientras que la proactividad implica la innovación y la anticipación de tendencias.
2. **Importancia del liderazgo:** Un liderazgo eficaz es fundamental para el desarrollo de una cultura organizativa positiva. Los líderes que inspiran y motivan a sus empleados, fomentan la innovación y mantienen altos estándares éticos son esenciales para el éxito organizativo. La efectividad del liderazgo también se relaciona con la capacidad de comunicar claramente la visión y los valores de la empresa a todos los niveles de la organización.
3. **Variabilidad en los resultados:** Aunque la correlación entre una cultura fuerte y el éxito económico es significativa, no es absoluta. Algunas empresas con culturas fuertes no lograron los mismos niveles de éxito, lo que sugiere que otros factores, como la gestión del cambio, la estrategia de mercado y el contexto económico,

también son importantes. La variabilidad también puede reflejar diferencias en la implementación de la cultura organizativa a nivel operativo.

### Conclusiones

El estudio concluye que la cultura organizacional es una herramienta clave para lograr los objetivos organizacionales y mantener la competitividad. La cultura debe ser flexible y adaptarse a los cambios del entorno para ser efectiva. Además, la cultura organizacional debe ser diseñada y promovida por el liderazgo de la empresa, asegurando que los valores organizacionales se reflejen en todas las prácticas y comportamientos de los empleados.

## Estudio de caso: La cultura en las organizaciones empresariales

### Introducción

El estudio "La cultura en las organizaciones empresariales", realizado por Genaro Zalpa, tiene como propósito proponer un concepto de cultura útil para el estudio de las organizaciones empresariales y los actores sociales involucrados en ellas. La propuesta se construye a partir del análisis y acercamiento de tres perspectivas: los estudios sobre cultura organizacional, los estudios mexicanos sobre cultura obrera y la corriente socio-antropológica que define la cultura como significación.

### Metodología

El trabajo se estructura en cuatro partes:

1. **Panorama actual de los estudios culturales en las organizaciones:** Se ubican los estudios culturales dentro del contexto más amplio de los estudios organizacionales.
2. **Análisis de las propuestas teóricas de los estudiosos de la cultura organizacional:** Se discuten las diversas teorías y conceptos sobre la cultura organizacional.
3. **Aportaciones de los estudios mexicanos sobre cultura obrera:** Se revisan los estudios realizados en México sobre la cultura de los trabajadores y cómo estos estudios pueden enriquecer la comprensión de la cultura organizacional.

4. **Propuesta teórica:** Se presenta una propuesta teórica que relaciona la perspectiva socio-antropológica con las otras dos, utilizando ejemplos que demuestran su utilidad para el estudio de las organizaciones empresariales y sus actores.

#### Resultados

1. **Escuela clásica y relaciones humanas:** Se discuten las diferentes escuelas de pensamiento sobre la cultura organizacional, incluyendo la escuela clásica, que ve a los miembros de la organización como partes de una máquina, y la escuela de las relaciones humanas, que enfatiza la importancia de las motivaciones y relaciones humanas dentro de las organizaciones.
2. **Cultura organizacional en Japón:** El estudio menciona el reto que representó para los modelos occidentales el éxito del estilo japonés de gestión, que hace hincapié en los valores de la empresa más que en los objetivos operacionales, permitiendo mayor discreción a los equipos de directivos y trabajadores.
3. **Perspectiva cultural en las organizaciones:** Se examina cómo la perspectiva cultural se ha vuelto crucial en el estudio de las organizaciones, destacando el concepto de cultura como significación, donde la cultura es entendida como un proceso activo de construcción de la realidad.
4. **Cultura y poder:** Se analizan las dinámicas de poder dentro de las organizaciones, viendo estas no solo como lugares de consenso y racionalidad, sino también como sistemas de control, resistencia y actividad política.
5. **Aportaciones de estudios mexicanos sobre cultura obrera:** Se destaca la importancia de los estudios sobre la cultura obrera en México, que hacen hincapié en las confrontaciones entre actores dentro de las organizaciones, a diferencia de los estudios de cultura organizacional que tienden a ver a las organizaciones como unidades homogéneas.
6. **Propuesta teórica:** La propuesta teórica de Zalpa define la cultura como significación, integrando elementos de la teoría semiológica y la antropología simbólica. Esta perspectiva permite una comprensión más rica y matizada de las organizaciones empresariales y sus dinámicas culturales.

#### Análisis detallado

- **La cultura como significado compartido:** La cultura organizacional es entendida como un conjunto de significados compartidos que permiten a los

miembros de la organización entender y manejar situaciones específicas. Esta construcción de la realidad social es un proceso continuo y dinámico.

- **El papel del liderazgo:** Los líderes en las organizaciones desempeñan un papel crucial en la creación y mantenimiento de la cultura organizacional. A través de sus acciones y decisiones, los líderes pueden influir significativamente en los valores y normas culturales de la organización.
- **Diversidad cultural:** Se reconoce que dentro de una organización pueden existir múltiples subculturas, lo que puede llevar a conflictos y luchas por imponer diferentes significados y visiones de la realidad.

### Conclusiones

El estudio concluye que la cultura organizacional es una herramienta clave para entender y mejorar el funcionamiento de las empresas. La cultura no es solo un conjunto de comportamientos o valores, sino un proceso activo de creación de significados que influye en todos los aspectos de la vida organizacional. La integración de diferentes perspectivas teóricas puede enriquecer nuestra comprensión de las dinámicas culturales dentro de las organizaciones.

Estudio de caso: Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible

### Introducción

El estudio "Cultura Organizacional Ética y Generación de Valor Sostenible" explora cómo una cultura organizacional basada en principios éticos puede influir en la generación de valor sostenible en las empresas. Los autores, Ruiz Palomino, Ruiz Amaya y Martínez Cañas, sostienen que una cultura ética no solo mejora el ambiente interno de la organización, sino que también puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva duradera.

### Metodología

Los autores realizaron una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre ética organizacional y teorías de administración. Utilizaron como marco teórico la teoría de la empresa basada en recursos de Barney (1991) y la teoría de las capacidades dinámicas de Teece et al. (1997). Estas teorías proporcionan un marco conceptual para entender cómo

los recursos éticos y las capacidades dinámicas pueden ser fuentes de ventaja competitiva sostenible.

Basándose en esta revisión, desarrollaron un modelo teórico integrador que vincula la cultura organizacional ética con la creación de valor a través del capital humano. El modelo considera factores como la percepción de justicia organizativa, el compromiso ético de la dirección y la integración de prácticas éticas en la gestión diaria. Para probar las hipótesis del modelo, formularon varias proposiciones teóricas sobre las relaciones entre la percepción de una cultura organizacional ética y diversos comportamientos laborales.

### Resultados

1. **Percepción ética y satisfacción laboral:** Los empleados que perciben una fuerte ética organizacional tienden a reportar mayores niveles de satisfacción laboral. Este hallazgo coincide con la teoría de la justicia organizativa, que sugiere que la equidad y la justicia en el lugar de trabajo son esenciales para la satisfacción de los empleados.
2. **Compromiso organizacional:** La percepción de ética organizacional está positivamente relacionada con el compromiso organizacional. Los empleados comprometidos invierten esfuerzos adicionales en sus tareas y se alinean con los objetivos de la organización. Una cultura organizacional ética fomenta un sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa.
3. **Intención de permanencia:** Los empleados en organizaciones percibidas como éticas muestran una mayor intención de permanecer en la empresa a largo plazo, reduciendo la rotación de personal y los costes asociados con la contratación y formación de nuevos empleados.
4. **Civismo organizacional:** La ética organizacional promueve comportamientos cívicos entre los empleados, como la ayuda mutua, la cooperación y el respeto por las normas y políticas de la empresa. Estos comportamientos son vitales para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.

### Análisis detallado

El análisis del estudio muestra que la implementación de una cultura organizacional ética no solo mejora el clima laboral, sino que también puede aumentar la eficiencia operativa y la capacidad de innovación de la empresa. Las prácticas éticas integradas en la gestión

diaria no solo mejoran la cohesión interna, sino que también potencian la reputación externa de la empresa, atrayendo tanto a clientes como a talento calificado.

1. **Comparativa entre empresas:** Las empresas con una fuerte orientación ética tienden a mostrar mejores resultados en comparación con aquellas que no integran la ética en su cultura organizacional. Estas empresas no solo retienen mejor a sus empleados, sino que también disfrutan de una mayor lealtad de los clientes y una reputación más sólida en el mercado.
2. **Importancia del liderazgo:** Un liderazgo efectivo es crucial para el desarrollo y sostenibilidad de una cultura organizacional ética. Los líderes que actúan con integridad y comunican claramente los valores éticos de la empresa pueden inspirar a los empleados y fomentar un ambiente de confianza y respeto mutuo.
3. **Variabilidad en los resultados:** Aunque la correlación entre una cultura fuerte y el éxito económico es significativa, no es absoluta. Factores externos como las condiciones del mercado y las políticas gubernamentales también influyen en el desempeño de la empresa. Sin embargo, una cultura organizacional ética proporciona una base sólida para enfrentar estos desafíos y adaptarse a los cambios del entorno.

### Conclusiones

El estudio concluye que la cultura organizacional ética es una herramienta poderosa para lograr una ventaja competitiva sostenible. Las empresas que integran principios éticos en su cultura organizacional no solo mejoran la satisfacción y el compromiso de sus empleados, sino que también están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del mercado y mantener un rendimiento superior a largo plazo.

Para maximizar los beneficios de una cultura organizacional ética, los autores recomiendan:

1. **Integrar prácticas éticas:** Las empresas deben incorporar prácticas éticas en todos los niveles de la organización.
2. **Capacitación en ética:** Implementar programas de formación y capacitación en ética para todos los empleados.
3. **Evaluación continua:** Realizar evaluaciones periódicas de la cultura ética para identificar áreas de mejora y asegurar que las prácticas éticas se mantengan alineadas con los objetivos organizacionales.

## Estudio de caso: Cultura capacitadora y alineación organizativa: bases del éxito empresarial en entornos globales

### Introducción

El estudio "Cultura capacitadora y alineación organizativa: bases del éxito empresarial en entornos globales" realizado por María Teresa López Felipe, examina cómo la cultura organizativa puede facilitar la adaptación empresarial a los entornos globales y promover una alineación organizativa efectiva. Este trabajo se enfoca en identificar los elementos culturales que permiten a las empresas mantener su competitividad y eficiencia en un contexto internacional.

### Metodología

El estudio se basa en un enfoque cualitativo que incluye estudios de caso de empresas en la Región de Murcia. Se eligieron empresas de diferentes sectores industriales, todas ellas internacionalizadas y con más de veinte años de antigüedad. Para la recolección de datos, se utilizaron entrevistas en profundidad con directivos y empleados clave, observación participante y análisis documental de informes internos y registros históricos de las empresas.

Las entrevistas se estructuraron en torno a temas relacionados con la cultura organizativa, la alineación interna, y las estrategias de capacitación y desarrollo de personal. Los datos obtenidos se analizaron utilizando un enfoque de análisis de contenido, categorizando las respuestas y observaciones para identificar patrones y tendencias comunes entre las empresas estudiadas.

### Resultados

Los resultados del estudio identificaron tres fases clave en el proceso de alineación organizativa:

1. Fase germinal: En esta fase inicial, se destacan los elementos culturales invisibles, como creencias y valores, que predominan y orientan el inicio del proceso de alineación. Estos elementos son cruciales para establecer una base sólida sobre la cual construir la cultura organizativa.
2. Fase de desarrollo: Durante esta fase, las empresas implementan valores organizativos clave como el compromiso, la comunicación, la responsabilidad y la calidad. El liderazgo evoluciona hacia un enfoque más participativo y

descentralizado en la toma de decisiones, facilitando la adaptación al entorno global.

3. Fase de perfeccionamiento: En esta fase, los procesos se formalizan y estandarizan para optimizar la eficiencia y la calidad. Las empresas invierten en tecnología y en la formación continua del personal para asegurar que se mantengan competitivas en el mercado global.

El estudio también identificó una "cultura capacitadora" como aquella que integra la información/comunicación, la calidad, la innovación, la participación, la capacitación y el trabajo en equipo. Estos elementos culturales consolidan la misión y la visión empresarial, permitiendo que la empresa se adapte y prospere en entornos globales.

En términos de competitividad, las empresas con una fuerte alineación organizativa y una cultura capacitadora demostraron ser más competitivas y exitosas en el mercado global. Estas empresas no solo lograron un mejor desempeño financiero, sino que también mostraron una mayor retención de talento y una lealtad superior por parte de sus clientes.

#### Análisis detallado

Las empresas estudiadas, como Transportes Navarro, Agro Alimentaria S.A., Plásticos Martínez y Fitosanitarios del Sur, mostraron cómo la adopción de una cultura capacitadora y una fuerte alineación organizativa pueden llevar a resultados superiores. Transportes Navarro, por ejemplo, se destacó por su capacidad para integrar la capacitación continua y la alineación estratégica, lo que les permitió adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Agro Alimentaria S.A. implementó prácticas innovadoras en gestión de calidad y participación del personal, lo cual mejoró significativamente su eficiencia operativa y satisfacción del cliente.

El liderazgo efectivo emergió como un factor crítico para desarrollar y mantener una cultura organizativa que apoye la alineación. Los líderes en estas empresas comunicaban claramente la visión y los valores de la organización, inspirando a los empleados y fomentando un ambiente de confianza y respeto mutuo. Este liderazgo participativo y descentralizado fue esencial para la fase de desarrollo de la alineación organizativa.

A pesar de la correlación significativa entre una cultura fuerte y el éxito económico, el estudio reconoce que no es una relación absoluta. Factores externos, como las condiciones del mercado y las políticas gubernamentales, también desempeñan un papel importante en el desempeño de la empresa. Sin embargo, una cultura organizativa sólida proporciona

una base robusta para enfrentar estos desafíos y adaptarse a las fluctuaciones del entorno externo.

### Conclusiones

El estudio concluye que la cultura organizativa es un factor clave para lograr la alineación organizativa y el éxito empresarial en entornos globales. Las empresas que integran principios de una "cultura capacitadora" en su cultura organizativa no solo mejoran la satisfacción y el compromiso de sus empleados, sino que también están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del mercado y mantener un rendimiento superior a largo plazo.

### Recomendaciones

Para maximizar los beneficios de una cultura organizativa capacitadora, los autores recomiendan:

1. Integrar prácticas de alineación: Las empresas deben incorporar prácticas que promuevan la alineación organizativa en todos los niveles, asegurando que todos los empleados comprendan y participen en la misión y visión de la empresa.
2. Capacitación continua: Implementar programas de formación y capacitación continua para todos los empleados es esencial para mantener la competitividad y adaptabilidad en el mercado global.
3. Evaluación y mejora: Realizar evaluaciones periódicas de la cultura organizativa y su alineación para identificar áreas de mejora y asegurar que las prácticas estén alineadas con los objetivos organizacionales. Esta evaluación debe ser continua para responder adecuadamente a los cambios del entorno.

### Casos de empresas exitosas gracias a una cultura específica

Netflix ha sido un modelo de éxito debido a su cultura organizativa centrada en la libertad y la responsabilidad. Según Hastings y Meyer (2020), la empresa ha creado un entorno donde los empleados tienen la libertad de tomar decisiones importantes, lo que ha fomentado la innovación y la rapidez en la respuesta al mercado. La transparencia y la comunicación abierta son pilares fundamentales de la cultura de Netflix, permitiendo a los empleados sentirse involucrados y comprometidos con los objetivos de la empresa.

Esta cultura ha permitido a Netflix mantenerse a la vanguardia en la industria del entretenimiento en streaming.

Tesla, liderada por Elon Musk, se ha destacado por su cultura de innovación y disrupción. La empresa promueve una cultura donde los empleados están motivados a desafiar el status quo y a buscar continuamente nuevas soluciones tecnológicas. Según Vance (2017), Tesla ha cultivado un entorno de alta intensidad y ambición, lo que ha permitido a la empresa lanzar productos innovadores como el Model S, Model 3, y la Cybertruck. La cultura de Tesla enfatiza la agilidad, la velocidad de ejecución y un enfoque implacable en la misión de acelerar la transición del mundo hacia la energía sostenible.

Shopify es otro ejemplo de una empresa que ha construido una cultura organizativa exitosa. Según Lutke (2020), Shopify ha creado un entorno que fomenta la autonomía y la creatividad entre sus empleados. La empresa permite a sus empleados trabajar desde cualquier lugar, promoviendo la flexibilidad y la conciliación de la vida laboral y personal. La cultura de Shopify está centrada en la innovación continua y en proporcionar a los empleados las herramientas y el apoyo necesarios para desarrollar nuevas ideas y proyectos, lo que ha contribuido a su crecimiento rápido y sostenido en el sector del comercio electrónico.

Coca-Cola ha desarrollado una cultura organizativa centrada en la diversidad, la inclusión y la sostenibilidad. La empresa fomenta un ambiente de trabajo donde los empleados pueden prosperar y contribuir a su máximo potencial. Coca-Cola implementa programas de desarrollo profesional y bienestar, y su compromiso con la sostenibilidad se refleja en sus prácticas de negocio responsables y sostenibles (Isdell & Beasley, 2011).

DHL, una de las principales empresas de logística del mundo, se destaca por su fuerte cultura organizativa que pone un gran énfasis en la innovación y la orientación al cliente. La empresa promueve un ambiente de trabajo colaborativo y ofrece programas de capacitación continua para sus empleados. Esto ha llevado a altos niveles de compromiso y eficiencia operativa, permitiendo a DHL mantener su posición de liderazgo en la industria de la logística (Frank Appel, 2013).

## Cultura organizativa, toma de decisiones y ventaja competitiva

La cultura organizativa influye significativamente en la forma en que se toman las decisiones dentro de una empresa y puede ser una herramienta poderosa para diferenciarse en el mercado, obteniendo una ventaja competitiva. A continuación, se analiza cómo la cultura organizativa impacta en la toma de decisiones, la agilidad y flexibilidad organizativa, y cómo algunas empresas han utilizado su cultura como ventaja competitiva.

### Influencia de la cultura organizativa en la toma de decisiones

La cultura organizativa moldea el proceso de toma de decisiones de varias maneras, incluyendo:

- **Participación y colaboración:** En culturas participativas, se fomenta la toma de decisiones en equipo, resultando en decisiones más inclusivas y bien informadas. La participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones puede aumentar su compromiso y responsabilidad hacia los resultados (Vroom & Yetton, 1973).
- **Autoridad y jerarquía:** En culturas más jerárquicas, las decisiones tienden a ser tomadas por los niveles superiores, lo que puede acelerar el proceso, pero también limitar la creatividad. Este enfoque puede ser eficiente en términos de tiempo, pero puede desalentar la innovación y la aportación de ideas por parte de los empleados de niveles inferiores (Hofstede, 1980).

### Ejemplos de diferentes enfoques de toma de decisiones según la cultura

- **PepsiCo** ha desarrollado una cultura organizativa que promueve la innovación y la sostenibilidad. La empresa fomenta la autonomía de sus equipos para tomar decisiones rápidas y adaptarse a las necesidades locales, lo que ha resultado en una mayor agilidad y capacidad de respuesta en mercados diversos (Nooyi, 2018).
- **Samsung**, bajo la dirección de su liderazgo actual, tiene una cultura organizativa que valora la innovación y la toma de decisiones rápidas. La empresa fomenta un ambiente donde los empleados están motivados a desafiar el status quo y a buscar

continuamente nuevas soluciones tecnológicas, lo que ha llevado a Samsung a ser un líder en la industria de la electrónica (Koh, 2019).

- **Airbnb** ha adoptado una cultura organizativa centrada en la creatividad y la colaboración. La empresa permite a sus empleados trabajar en equipos autónomos que pueden tomar decisiones rápidamente, adaptándose a las necesidades del mercado y fomentando una cultura de innovación continua (Chesky, 2018).
- **Turkish Airlines** ha desarrollado una cultura organizativa que equilibra la centralización estratégica con la flexibilidad operativa. La aerolínea fomenta la toma de decisiones descentralizada, permitiendo a sus equipos en distintas regiones adaptarse rápidamente a las condiciones locales y mejorar la experiencia del cliente. Esta cultura ha sido clave para su crecimiento y éxito en el competitivo sector de la aviación (Ayci, 2020).

### Impacto en la agilidad y flexibilidad organizativa

La agilidad y flexibilidad de una empresa pueden verse significativamente afectadas por su cultura organizativa. Una cultura que fomente la innovación y la toma de decisiones rápidas puede ayudar a la empresa a adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Por ejemplo, las startups tecnológicas a menudo adoptan una cultura adhocrática que les permite ser más ágiles y responder rápidamente a las oportunidades y desafíos del mercado (Kotter, 1996). La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno es crucial para el éxito a largo plazo en un mercado competitivo.

### La cultura organizativa como herramienta de diferenciación y ventaja competitiva

Una cultura organizativa fuerte puede ser una herramienta poderosa para diferenciarse en el mercado y obtener una ventaja competitiva.

- **Spotify** ha desarrollado una cultura organizativa de "tribus y escuadrones", que fomenta la innovación y la toma de decisiones autónoma. Este enfoque ha permitido a Spotify adaptarse rápidamente a las demandas del mercado de streaming musical y mantenerse como un líder en la industria (Ek & Vetterli, 2020).
- **LEGO** Reconocida por su fuerte cultura que fomenta la creatividad, la innovación y el desarrollo personal, LEGO ha creado un ambiente que inspira a sus empleados

a experimentar y crear, alineándose con su misión de "inspirar y desarrollar a los constructores del mañana". La colaboración y el aprendizaje continuo han llevado a altos niveles de compromiso y satisfacción entre los empleados. Esta cultura ha sido un factor clave en la capacidad de la empresa para mantenerse relevante y exitosa en la industria del juguete (Robertson, 2013).

- **IKEA** ha construido una cultura organizativa centrada en la simplicidad, la igualdad y la innovación. Fomentan un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, motivando a los empleados a contribuir con ideas innovadoras. La sostenibilidad y el desarrollo personal de los empleados han contribuido al éxito global y a una fuerte lealtad del cliente (Kamprad, 2011).

### **Estrategias para desarrollar y fomentar una cultura organizativa positiva**

Desarrollar y mantener una cultura organizativa positiva es un proceso estratégico y continuo que requiere un enfoque integral. A continuación, se describen en detalle las estrategias recomendadas para lograr este objetivo, apoyándose en referencias de autores reconocidos en la materia.

#### **Diagnóstico y evaluación de la cultura actual**

Realizar un diagnóstico preciso de la cultura organizativa actual es el primer paso crucial. Según Edgar Schein (2010), entender la cultura existente es fundamental para poder gestionarla efectivamente. Las siguientes acciones son esenciales para esta evaluación:

- **Encuestas y entrevistas:** Utilizar encuestas y entrevistas estructuradas para recopilar información sobre las percepciones de los empleados respecto a la cultura organizativa. Esto incluye preguntas sobre la satisfacción laboral, el ambiente de trabajo y los valores percibidos de la empresa (Cameron & Quinn, 2011).
- **Análisis de documentos y políticas:** Revisar documentos internos y políticas organizativas para identificar los valores y normas presentes. Esto puede abarcar manuales de empleados, políticas de recursos humanos y comunicaciones internas (Daft, 2015).

- **Observación directa:** Observar las interacciones diarias y las prácticas de trabajo para identificar comportamientos y normas culturales implícitas. Este enfoque proporciona información valiosa sobre la cultura en acción (Schein, 2010).
- **Benchmarking:** Comparar la cultura organizativa con la de otras empresas del mismo sector para identificar áreas de mejora y mejores prácticas. Esta técnica puede ayudar a entender cómo la cultura de la empresa se posiciona en el mercado (Kotter, 1996).

### Señales de una mala cultura empresarial

Es crucial reconocer las señales de una mala cultura empresarial para poder implementar cambios y mejoras necesarias. Algunas señales comunes incluyen:

- **Alta rotación de empleados:** La alta rotación puede ser indicativa de un entorno de trabajo tóxico, falta de desarrollo profesional y baja motivación, lo cual afecta negativamente la productividad y aumenta los costes de contratación (Collins, 2001).
- **Mala comunicación:** La falta de comunicación clara y eficiente genera malentendidos y conflictos, debilitando el trabajo en equipo y la cohesión organizativa (Davenport & Prusak, 1998).
- **Incumplimiento de valores:** Cuando los valores proclamados por la empresa no se reflejan en las prácticas diarias, se erosiona la confianza y el compromiso de los empleados (Schein, 2010).
- **Entorno laboral tóxico:** Condiciones de trabajo insalubres, plazos irrealistas y falta de reconocimiento pueden llevar al agotamiento y la baja productividad (Maslach & Leiter, 1997).
- **Entorno físico inadecuado:** Un espacio de trabajo descuidado afecta la motivación y la moral de los empleados. La comodidad y el bienestar físico son esenciales para un ambiente productivo (Oldham & Fried, 1987).
- **Falta de incentivos:** La ausencia de incentivos adecuados, tanto económicos como emocionales, disminuye la motivación y el compromiso, elevando la rotación de empleados (Herzberg, 1966).

## Definición de la cultura organizativa deseada

Después de evaluar la cultura existente, es fundamental definir claramente la cultura organizativa deseada. Según Kotter (1996), una visión y misión claras son esenciales para proporcionar una dirección y propósito común. Los pasos incluyen:

- **Visión y misión:** Establecer una visión y misión que reflejen los valores y objetivos estratégicos de la empresa. Esto alinea a los empleados con un propósito común y proporciona una dirección clara (Kotter, 1996).
- **Valores fundamentales:** Identificar y comunicar los valores fundamentales que deben guiar el comportamiento y la toma de decisiones dentro de la empresa. Estos valores deben estar alineados con la visión y misión de la empresa (Schein, 2010).
- **Expectativas de comportamiento:** Definir expectativas claras de comportamiento que alineen las acciones diarias de los empleados con los valores organizativos. Esto puede incluir guías de comportamiento y códigos de conducta (Daft, 2015).

## Planificación e implementación de estrategias

Una vez definida la cultura deseada, es necesario planificar e implementar estrategias para promover y mantener esta cultura. Según Cameron y Quinn (2011), el liderazgo efectivo y la comunicación son fundamentales para el éxito. Las acciones recomendadas incluyen:

- **Desarrollo de liderazgo:** Capacitar a los líderes para que modelen y promuevan la cultura organizativa deseada. Los líderes deben ser ejemplos a seguir y actuar de acuerdo con los valores organizativos (Kotter, 1996).
- **Comunicación efectiva:** Implementar estrategias de comunicación que refuercen los valores y la visión de la empresa. Esto puede incluir reuniones regulares, boletines internos y plataformas de comunicación digital (Daft, 2015).
- **Programas de reconocimiento y recompensa:** Establecer programas que reconozcan y recompensen a los empleados que demuestren comportamientos alineados con la cultura organizativa. Esto puede incluir premios, bonos y reconocimientos públicos (Cameron & Quinn, 2011).

- **Desarrollo profesional:** Proveer oportunidades de capacitación y desarrollo que ayuden a los empleados a crecer profesionalmente y alinearse con los objetivos culturales de la empresa (Schein, 2010).
- **Fomento del bienestar:** Implementar programas de bienestar que promuevan la salud física y mental de los empleados. Esto puede incluir programas de fitness, apoyo psicológico y políticas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Daft, 2015).

### Monitoreo y evaluación continua

La cultura organizativa debe ser dinámica y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Según Schein (2010), el monitoreo y la evaluación continua son esenciales para mantener una cultura positiva. Las acciones incluyen:

- **Feedback regular:** Recopilar feedback regular de los empleados sobre la cultura organizativa y su impacto en el trabajo diario. Esto puede incluir encuestas anuales de clima laboral y reuniones de feedback (Cameron & Quinn, 2011).
- **Indicadores de rendimiento:** Establecer indicadores de rendimiento que midan el éxito de las iniciativas culturales. Esto puede incluir métricas de satisfacción laboral, retención de empleados y desempeño organizativo (Daft, 2015).
- **Ajustes y mejoras:** Realizar ajustes continuos en las estrategias culturales basados en el feedback y los resultados de los indicadores de rendimiento. Este enfoque asegura que la cultura organizativa se mantenga relevante y efectiva (Kotter, 1996).

### Desafíos y consideraciones en la gestión de la cultura organizativa

La gestión de la cultura organizativa presenta varios desafíos que deben ser abordados para asegurar el éxito a largo plazo.

#### Obstáculos comunes en la creación y gestión de una cultura organizativa positiva

Algunos desafíos comunes incluyen:

1. **Resistencia al cambio:** Los empleados pueden resistirse a cambios en la cultura organizativa, especialmente si están acostumbrados a una forma de trabajar

- diferente (Lewin, 1951). La resistencia al cambio puede ser superada mediante la comunicación clara y la participación de los empleados en el proceso de cambio.
2. **Falta de coherencia:** Inconsistencias entre los valores proclamados y las acciones reales pueden erosionar la confianza y el compromiso (Schein, 2010). La coherencia entre los valores y las acciones es crucial para mantener la confianza y el compromiso de los empleados. Los líderes deben asegurarse de que sus acciones reflejen los valores de la organización.
  3. **Diversidad cultural:** Gestionar una fuerza laboral diversa puede presentar desafíos en la creación de una cultura unificada (Hofstede, 1980). La diversidad cultural puede ser una fuente de fortaleza si se gestiona adecuadamente, pero también puede presentar desafíos en términos de comunicación y cohesión. La capacitación en diversidad y la promoción de la inclusión pueden ayudar a superar estos desafíos.
  4. **Desconexión entre niveles jerárquicos:** La falta de comunicación y entendimiento entre los diferentes niveles jerárquicos puede dificultar la implementación de una cultura organizativa cohesiva. La creación de canales de comunicación abiertos y la promoción de la colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos pueden mejorar la cohesión y el rendimiento.

#### Estrategias para superar desafíos

Para superar estos desafíos, las empresas pueden:

1. **Fomentar el liderazgo inclusivo:** Capacitar a los líderes para que sean inclusivos y promuevan una cultura organizativa positiva (Avolio & Gardner, 2005). Los líderes inclusivos pueden mejorar la cohesión y el compromiso al fomentar un entorno de trabajo donde todos los empleados se sientan valorados y respetados.
2. **Comunicación y transparencia:** Mantener una comunicación clara y transparente para reducir la resistencia al cambio (Kotter, 1996). La transparencia en la comunicación puede mejorar la confianza y la comprensión entre los empleados, facilitando la implementación de cambios culturales.
3. **Alineación con los objetivos empresariales:** Asegurar que la cultura organizativa esté alineada con la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa (Schein, 2010). La alineación entre la cultura organizativa y los objetivos estratégicos puede mejorar la coherencia y la eficacia operativa.

4. **Promoción de la diversidad y la inclusión:** Implementar políticas y prácticas que promuevan la diversidad y la inclusión en todos los niveles de la organización. La promoción de la diversidad y la inclusión puede mejorar la creatividad, la innovación y la satisfacción de los empleados.

#### Importancia de la alineación cultural con los objetivos empresariales

La alineación cultural con los objetivos empresariales es crucial para asegurar que todos los miembros de la organización trabajen hacia metas comunes. Esto puede mejorar la cohesión y la efectividad organizativa (Denison, 1990). La coherencia entre la cultura organizativa y los objetivos estratégicos puede mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados, así como la eficacia operativa y la competitividad a largo plazo.

#### **Modelo de gestión del cambio de Kotter y su relación con la cultura organizativa**

John P. Kotter, en su libro "Leading Change" (1996), propone un modelo de ocho pasos para gestionar el cambio organizacional de manera efectiva. Este modelo es altamente relevante para entender cómo se puede transformar y fortalecer la cultura organizativa dentro de una empresa. A continuación, se detallan los ocho pasos del modelo y su relación con la gestión de la cultura organizativa.

##### **1. Crear un sentido de urgencia**

Para que cualquier cambio cultural tenga éxito, es esencial que los miembros de la organización comprendan la necesidad del cambio. Crear un sentido de urgencia implica comunicar de manera efectiva las razones por las cuales el cambio es necesario y los beneficios que traerá. Este paso ayuda a movilizar a los empleados y a generar el impulso necesario para el cambio.

##### **2. Formar una coalición guía**

Kotter enfatiza la importancia de formar un equipo de liderazgo fuerte y comprometido que pueda guiar el proceso de cambio. Esta coalición debe incluir a líderes y personas influyentes dentro de la organización que puedan ayudar a promover y sostener la nueva cultura organizativa.

##### **3. Desarrollar una visión y estrategia**

Una visión clara y una estrategia bien definida son fundamentales para dirigir el cambio cultural. La visión debe articular cómo se verá la cultura organizativa una vez que el

cambio haya sido implementado, y la estrategia debe delinear los pasos necesarios para alcanzar esa visión.

#### **4. Comunicar la visión del cambio**

Comunicar la visión de manera efectiva es crucial para asegurar que todos los miembros de la organización entiendan y apoyen el cambio. Esto implica utilizar múltiples canales de comunicación y reforzar el mensaje a través de diferentes medios y plataformas.

#### **5. Empoderar a los empleados para la acción**

Para que el cambio cultural tenga éxito, es esencial eliminar las barreras que impiden a los empleados adoptar la nueva cultura. Esto puede incluir la revisión de estructuras organizativas, la eliminación de procesos obsoletos y la provisión de la formación y los recursos necesarios.

#### **6. Generar triunfos a corto plazo**

Crear y celebrar triunfos a corto plazo ayuda a mantener el impulso del cambio y a demostrar que la nueva cultura está dando resultados positivos. Estos éxitos pueden motivar a los empleados y reforzar su compromiso con el cambio.

#### **7. Consolidar las ganancias y producir más cambios**

Es importante construir sobre los triunfos iniciales y continuar impulsando el cambio. Esto implica ajustar las estrategias según sea necesario y seguir promoviendo la nueva cultura organizativa hasta que esté firmemente arraigada en la empresa.

#### **8. Anclar los nuevos enfoques en la cultura**

Finalmente, para asegurar la sostenibilidad del cambio, es crucial que los nuevos comportamientos y valores se integren profundamente en la cultura organizativa. Esto puede lograrse a través de la socialización de nuevos empleados, la alineación de los sistemas de gestión del rendimiento y la continua comunicación y refuerzo de los valores culturales.

El modelo de gestión del cambio de Kotter es altamente aplicable a la gestión de la cultura organizativa porque proporciona un marco estructurado para transformar y fortalecer la cultura de una empresa. Al seguir estos ocho pasos, las organizaciones pueden asegurarse de que el cambio cultural no solo se implemente de manera efectiva, sino que también se mantenga y se fortalezca con el tiempo. Este modelo aborda tanto los aspectos operativos del cambio como los emocionales y psicológicos, asegurando que los empleados estén comprometidos y alineados con los nuevos valores y comportamientos.

## **El estudio de Kotter y Heskett sobre cultura organizativa y rendimiento empresarial**

### Introducción al estudio. El poder de la cultura

La colaboración entre John P. Kotter y James L. Heskett comenzó en el verano de 1987 y se extendió hasta enero de 1991. Durante estos cuatro años, llevaron a cabo cuatro estudios con el propósito principal de identificar si existía algún tipo de relación entre la cultura y la rentabilidad de las empresas a largo plazo y en el caso de que así fuese, analizar la naturaleza de esa relación y determinar cómo se podía explotar esa relación para elevar los niveles de la rentabilidad de las empresas.

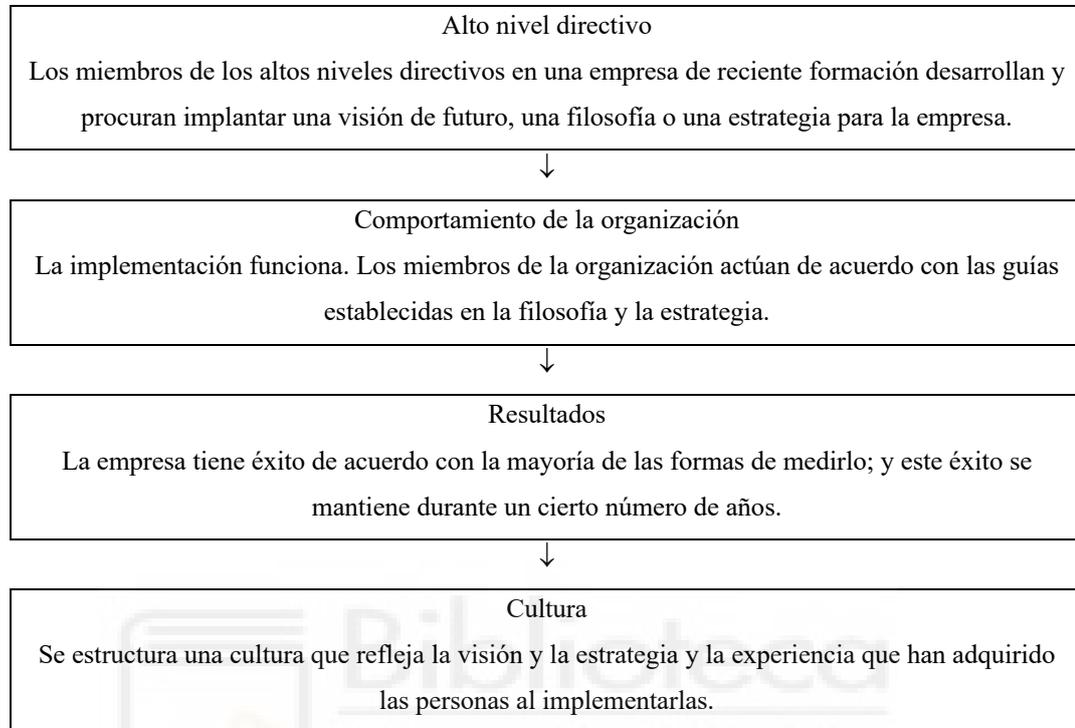
En resumen, sus estudios concluyeron que, aunque los trabajos iniciales sobre la cultura empresarial iban en la dirección correcta, presentaban ciertas deficiencias significativas. En concreto, los estudios demostraron que:

1. La cultura organizativa puede tener un impacto considerable en la rentabilidad a largo plazo de una empresa.
2. Es probable que, en los próximos diez años, la cultura organizativa sea uno de los factores más cruciales que determinen el éxito o el fracaso de una empresa.
3. Las culturas empresariales que limitan el desarrollo de una rentabilidad sólida a largo plazo no son infrecuentes y pueden desarrollarse fácilmente, incluso en empresas con personas inteligentes y razonables.
4. A pesar de la resistencia al cambio, es posible modificar las culturas organizativas para que se conviertan en factores que impulsen la rentabilidad.

Las empresas desarrollan una cultura porque las condiciones necesarias para su formación ocurren con frecuencia. Según Edgar Schein del MIT, lo esencial es que un grupo de empleados interactúe durante un tiempo significativo y que experimenten cierto éxito en sus emprendimientos. Las soluciones que repetidamente se demuestran eficaces para resolver problemas tienden a convertirse en parte de la cultura organizativa. Cuanto más tiempo estas soluciones sigan siendo efectivas, más profundamente se integrarán en la cultura.

Las ideas o soluciones que se integran en una cultura pueden originarse en cualquier nivel de la organización, ya sea de manera individual o grupal, y desde los niveles más bajos hasta los más altos. Sin embargo, en las empresas con una cultura empresarial fuerte,

estas ideas a menudo se asocian con el fundador o los líderes iniciales, quienes las estructuraron como una visión, una estrategia de negocios, una filosofía, o una combinación de las tres.



**Gráfico 1.3:** Patrón habitual en la estructuración de la cultura de una empresa (Kotter & Heskett, 1992, p. 8)

Las culturas pueden mantenerse estables durante un tiempo, pero nunca son completamente estáticas. Las crisis pueden obligar al grupo a reevaluar ciertos valores o prácticas establecidas. Nuevos desafíos pueden generar nuevas formas de hacer las cosas. Frecuentemente, los cambios en los miembros clave, la rápida incorporación de nuevos empleados, la diversificación hacia nuevas áreas de negocio y la expansión geográfica pueden debilitar o transformar la cultura vigente.

Un número significativo de crisis y cambios, junto con la falta de mecanismos para perpetuar la cultura, pueden destruirla o debilitarla en exceso. Por el contrario, las culturas pueden fortalecerse considerablemente cuando existen muchos valores, patrones de comportamiento y prácticas comunes, y los niveles de la cultura están estrechamente interconectados. La continuidad del liderazgo, la estabilidad de los miembros del grupo, la concentración geográfica, los grupos pequeños y un relativo éxito son todos factores que contribuyen a la creación de una cultura empresarial fuerte.

Las culturas fuertes pueden tener consecuencias importantes y decisivas. Pueden permitir al grupo tomar e implementar decisiones rápidas y coordinadas para reaccionar frente a un competidor o en favor de un cliente. Sin embargo, también pueden llevar a personas inteligentes a tomar decisiones equivocadas de manera conjunta.

¿Qué tipo de cultura de empresa favorece la rentabilidad a largo plazo?

Muchos estudios y libros sobre cultura empresarial sugieren, de manera explícita o implícita, que hay una conexión significativa entre la cultura de una organización y su desempeño económico a largo plazo. Aunque estas teorías no siempre se articulan de manera clara, pueden clasificarse en tres enfoques principales:

1. **Culturas Fuertes**
2. **Culturas Estratégicamente Apropriadas**
3. **Culturas Adaptables**

#### Culturas Fuertes

La mayoría de los libros sobre cultura empresarial afirman, o sugieren, que existe una relación entre la cultura de una empresa y sus resultados económicos a largo plazo. Aunque estas teorías rara vez se explican con claridad y varían considerablemente, pueden agruparse en tres categorías principales. La más destacada de estas perspectivas relaciona una cultura "fuerte" con resultados excelentes.

En todas las culturas fuertes, prácticamente todos los directivos comparten un conjunto coherente de valores y métodos para la gestión de los negocios. Los nuevos empleados adoptan rápidamente estos valores. Es común que se perciba, desde fuera, que las empresas con una cultura fuerte muestran un estilo consistente (por ejemplo, la forma en que se hacen las cosas en Procter & Gamble o en Johnson & Johnson). Frecuentemente, estos valores compartidos se reflejan en declaraciones de misión. Además, estos valores y estilos tienden a ser estables, incluso cuando hay cambios en los altos directivos, debido a sus raíces profundas.

La lógica detrás de cómo la fortaleza de la cultura se relaciona con los resultados organizacionales se basa en tres ideas clave:

- Primero, los esfuerzos se unifican hacia un objetivo común. En empresas con culturas fuertes, los empleados tienden a trabajar en armonía. Este no es un logro

menor en un mundo lleno de especializaciones y diversos intereses. Un directivo expresó esta idea diciendo: "No me imagino tratar de dirigir hoy sin una cultura fuerte; sin ella, las personas se dispersarían en cientos de direcciones diferentes".

- Además, las culturas fuertes ayudan a motivar a los empleados, ya que comparten valores y se sienten comprometidos con la organización. En algunos casos, estos valores generan un ambiente donde los empleados disfrutan trabajando y se esfuerzan más, lo que contribuye a los resultados financieros.
- Finalmente, las culturas fuertes facilitan la toma de decisiones, reduciendo la burocracia y fomentando la innovación. Ejemplos notables incluyen a IBM y Tandem Computers, donde se observan altos niveles de eficiencia y compromiso.

### Metodología del Estudio

Kotter y Heskett llevaron a cabo su investigación en un periodo de cuatro años, examinando 207 empresas de diferentes sectores en los EE.UU. El objetivo era analizar si existía una relación entre la cultura organizativa y el rendimiento económico a largo plazo. Las empresas seleccionadas abarcaban una amplia variedad de sectores, incluyendo: Automóviles (General Motors, Ford, Chrysler), Bancos (Citicorp, Chase Manhattan, Bank of America), Alimentación y bebidas (Procter & Gamble, Coca-Cola, PepsiCo), Tecnología (IBM, Hewlett-Packard, Digital), Seguros (Metropolitan Life, Prudential). Para evaluar la "fortaleza cultural" de cada empresa, los investigadores utilizaron cuestionarios enviados a directivos de alto nivel. Los cuestionarios incluían preguntas que medían:

1. Valores y Principios Compartidos: Se evaluaba hasta qué punto los directivos compartían un conjunto coherente de valores y métodos para la conducción de los negocios.
2. Adaptación y Consistencia: Cómo los nuevos empleados adoptaban estos valores y cómo la empresa mantenía su estilo y valores a través del tiempo.
3. Impacto en Resultados Económicos: La percepción de los directivos sobre la relación entre la cultura y los resultados económicos.

### **Índices de fortaleza cultural**

Los índices de fortaleza de la cultura se calcularon basándose en las respuestas de los cuestionarios. Se utilizaron escalas de 1 a 5, donde 1 representaba una cultura muy fuerte

y 5 una cultura muy débil. Los datos recopilados permitieron a los investigadores clasificar a las empresas según la fortaleza de su cultura.

### Mediciones cuantitativas

Para correlacionar la fortaleza de la cultura con el rendimiento económico, se utilizaron tres mediciones principales:

1. Incremento Anual de Beneficios Netos: Este índice medía el crecimiento de los beneficios netos de la empresa a lo largo del tiempo.
2. Retorno sobre la Inversión (ROI): Evaluaba la rentabilidad de las inversiones realizadas por la empresa.
3. Crecimiento del Precio de las Acciones: Analizaba el incremento anual del valor de las acciones de la empresa en el mercado.

### Resultados

---

1 = Empresa con una cultura muy fuerte durante 1976-1986

5 = Empresa con una cultura muy débil durante 1976-1986

Procter & Gamble	1,18
IBM	1,34
Time Inc.	1,91
Quaker Oats	2,21
Mobil	2,52
Gillette	2,64
New York Life	2,81
Monsanto	2,92
Chase Manhattan	3,09
Baxter Travenol	3,30
Federated Department Stores	3,56
USX	3,77
Pitney Bowes	3,93
Eastern (Airlines)	4,30

---

**Cuadro 2.1:** Muestra de los índices de fortaleza de la cultura generados en nuestro primer estudio (Kotter & Heskett, 1992, p. 23)

Este cuadro presenta una muestra de empresas evaluadas y sus respectivos índices de fortaleza cultural, proporcionando una visión comparativa del impacto de la cultura fuerte en diferentes sectores.

El estudio revela que ciertas empresas con culturas fuertes, como Procter & Gamble con un índice de fortaleza cultural de 1,18 e IBM con un índice de 1,34, mostraron un crecimiento anual significativo en el valor de la empresa.

	Puntuación de la cultura de la empresa	Índice de los resultados en el crecimiento de los beneficios netos anuales *	Promedio anual del retorno sobre la inversión (%)	Promedio anual del incremento del precio de las acciones (%)
	1 = Fuerte 5 = Muy débil	Alto** Nivel de resultados = 27-170	Alto** Nivel de resultados = 13-40	Alto** Nivel de resultados = 17-47
H.F. Ahmanson	1,68	12,4	4,49	12,80
Citicorp	1,52	18,2	4,98	10,30
Coors	1,67	9,2	7,69	4,20
General Motors	1,80	9,2	10,59	3,27
Goodyear	1,75	17,0	6,72	8,21
K Mart	1,86	15,6	9,19	8,72
Kroger	2,21	22,0	8,10	6,09
J. C. Penney	1,95	16,0	8,90	10,65
Procter & Gamble	1,18	14,4	13,00	6,42
Sears	2,23	14,8	7,19	5,87

**Cuadro 2.3:** Empresas con una cultura relativamente fuerte y resultados económicos relativamente débiles durante 1977-1988 (Kotter & Heskett, 1992, p. 25)

\*Este índice se elaboró sumando los beneficios netos de 1978 y los de 1988 y luego dividiéndolos entre los beneficios netos de 1977, con la excepción de los casos en los que el año 1977 no fue un año normal. En estos últimos casos se utilizó el promedio del período 1975-1979.

\*\*Alto nivel de resultados = la puntuación se sitúa en la franja correspondiente a la cuarta parte superior de cada escala.

Y, a continuación, vemos como, curiosamente, algunas empresas con una cultura relativamente débil lograron buenos resultados económicos.

	Puntuación de la cultura de la empresa	Índice de los resultados en el crecimiento de los beneficios netos anuales *	Promedio anual del retorno sobre la inversión (%)	Promedio anual del incremento del precio de las acciones (%)
	1 = Fuerte 5 = Muy débil	Alto** Nivel de resultados = 27-170	Alto** Nivel de resultados = 13-40	Alto** Nivel de resultados = 17-47
McGraw-Hill	3,38	26,4	19,76	18,57
SmithKline	3,59	48,8	24,76	13,46
General Cinema	3,67	37,3	11,98	22,80
Pitney Bowes	3,93	48,2	14,40	25,68

**Cuadro 2.4:** Empresas que mostraron una cultura débil y buenos resultados económicos durante 1977-1988 (Kotter & Heskett, 1992, p. 29)

\*Este índice se elaboró sumando los beneficios netos de 1978 y los de 1988 y luego dividiéndolos entre los beneficios netos de 1977, con la excepción de los casos en los que el año 1977 no fue un año normal. En estos últimos casos se utilizó el promedio del período 1975-1979.

\*\*Alto nivel de resultados = la puntuación se sitúa en la franja correspondiente a la cuarta parte superior de cada escala.

## Conclusiones

Kotter y Heskett concluyeron que, aunque existe una correlación positiva entre la fortaleza de la cultura y el rendimiento económico a largo plazo, esta relación no es tan fuerte como se esperaba. La afirmación de que una cultura fuerte garantiza excelentes resultados económicos es simplista y, en algunos casos, incorrecta. Las culturas fuertes pueden ser beneficiosas, pero también pueden llevar a la rigidez y resistencia al cambio, lo que puede obstaculizar el desempeño a largo plazo.

## Culturas Estratégicamente Apropriadas

Un segundo enfoque sobre la relación que existe entre cultura y rentabilidad se centra en la noción de "ajuste". Este concepto, desarrollado por investigadores como Kotter y Heskett, sugiere que una cultura organizacional puede ser una ventaja competitiva si se ajusta adecuadamente a las estrategias de la empresa y al entorno en el que opera.

La teoría del ajuste sostiene que una cultura organizacional solo será eficaz si se adapta a las condiciones específicas del sector y de la propia estrategia de la empresa. Esto implica que no existe una "cultura universalmente eficaz", sino que el valor de una cultura depende de su adecuación a los objetivos estratégicos y a las circunstancias ambientales. En sectores altamente competitivos y cambiantes, una cultura flexible y adaptable puede ser crucial para el éxito.

Un caso ilustrativo es el de VF Corporation, conocida anteriormente como Vanity Fair. Esta empresa de ropa prosperó durante años con una cultura que enfatizaba la producción eficiente y a bajo coste. Sin embargo, a medida que el entorno competitivo cambió, VF tuvo que modificar su cultura para centrarse más en la calidad y la innovación. Este cambio permitió a la empresa mantenerse competitiva en un mercado en constante evolución.

Por otro lado, Swissair enfrentó dificultades a pesar de tener una cultura fuerte y consolidada. La incapacidad de adaptar su cultura a los cambios en el entorno del negocio, como la liberalización del mercado aéreo, resultó en problemas financieros significativos. Cuando una empresa tiene una cultura que está bien alineada con su entorno y sus estrategias, puede disfrutar de una rentabilidad sólida. Sin embargo, a medida que el entorno de negocios cambia, si la empresa no logra desarrollar y adoptar nuevas estrategias con éxito, esa cultura anteriormente apropiada puede volverse inadecuada. Esto conduce a una disminución de la rentabilidad.

La experiencia de empresas que no realizaron los cambios necesarios en su cultura organizacional, a pesar de ser advertidas de su importancia, muestra que una cultura rígida puede causar que los directivos exitosos y experimentados no se den cuenta de aspectos que ya no encajan con la realidad actual. Además, una cultura muy consolidada puede dificultar la implementación de nuevas estrategias y enfoques diferentes.

## Metodología del Estudio

Con el objetivo de examinar el segundo enfoque sobre la relación entre cultura y rentabilidad, se realizó un análisis más profundo de 22 empresas, seleccionadas de una muestra inicial de 207. Entre las empresas elegidas para este estudio se encuentran: American Airlines, Albertsons, H.F. Ahmanson, Anheuser-Busch, Archer Daniels Midland, Bankers Trust, Citicorp, ConAgra, Coors, Dayton Hudson, Fieldcrest Cannon, Golden West, Hewlett-Packard, Northwest Airlines, J.C. Penney, PepsiCo, Shell, Springs, Texaco, Wal-Mart, Winn-Dixie y Xerox. Estas empresas operan en 10 sectores diferentes y, según se muestra en el Cuadro 3.1, todas poseen una cultura relativamente fuerte. Sin embargo, como indica el Cuadro 3.2, durante el período de 1977 a 1988, doce de estas empresas superaron significativamente a las otras diez en términos de rendimiento.

En promedio, las empresas con mejores resultados incrementaron sus beneficios netos tres veces más que aquellas con peores resultados. El precio de las acciones del primer grupo creció entre un 400 y un 500 por ciento, mientras que el del segundo grupo solo creció un 100 por ciento. Además, el primer grupo logró un promedio de 11,13 por ciento de retorno sobre el capital invertido, en comparación con el 7,73 por ciento del segundo grupo.

Para recopilar información sobre las culturas de estas 22 empresas, se utilizó material disponible públicamente, principalmente de la prensa especializada. Antes de visitar la mayoría de estas empresas, se entrevistó a un grupo selecto de setenta y cinco analistas de los distintos sectores. Estos analistas, con amplia experiencia y autoridad reconocida, habían seguido de cerca a estas empresas al menos en una o dos ocasiones.

Durante las entrevistas, se les hicieron una serie de preguntas sobre la cultura de las empresas en las que se especializaban. Para evaluar la importancia de la información recopilada sobre el contenido cultural, se les preguntó a los analistas si creían que la cultura había “ayudado” a la rentabilidad de la empresa, si la había “afectado” negativamente, si la había “ayudado y afectado” al mismo tiempo, o si “había tenido muy poco o ningún impacto”. Según el Cuadro 3.3, una proporción significativa de los analistas indicó que la cultura había ayudado a las empresas con mejores resultados, mientras que la mayoría señaló que las culturas afectaron negativamente a las empresas con peores resultados. Solo uno de los setenta y cinco analistas entrevistados opinó que la cultura de una empresa tenía muy poco o ningún impacto en la rentabilidad.

Las empresas seleccionadas para el estudio representaban una amplia variedad de sectores, incluidos automóviles, banca, alimentos y bebidas, tecnología, seguros y otros. Este enfoque permitió un análisis integral y comparativo de cómo la cultura organizacional impacta la rentabilidad en diferentes industrias.

El análisis reveló que las empresas con culturas estratégicamente apropiadas, es decir, aquellas cuyas prácticas y valores estaban alineados con sus estrategias de negocio y el entorno en el que operaban, tendían a tener mejores resultados financieros. Por ejemplo, Hewlett-Packard y PepsiCo demostraron una notable capacidad para adaptar sus culturas a las cambiantes condiciones del mercado, lo que contribuyó a su éxito sostenido.

### Resultados de la Investigación

La investigación de Kotter y Heskett revela que las empresas con culturas que se ajustan bien a sus entornos y estrategias tienden a tener un rendimiento financiero superior. Las empresas que lograron los mejores resultados en términos de crecimiento y rentabilidad fueron aquellas que supieron adaptar su cultura organizacional a las nuevas condiciones del mercado.

El Cuadro 3.2 compara los índices de crecimiento anual de los beneficios, retorno sobre el capital invertido y crecimiento anual del precio de las acciones entre las empresas analizadas. Las empresas con mejores resultados financieros mostraron un incremento significativo en estos indicadores en comparación con las empresas de peor desempeño.

	Índice del crecimiento anual de los beneficios *	Retorno anual sobre el capital invertido %	Crecimiento anual del precio de las acciones (%)
<b>EMPRESAS QUE LOGRARON LOS MEJORES RESULTADOS</b>			
American Airlines	23,5	4,69	23,69
Bankers Trust	45,3	9,84	20,43
Anheuser-Busch	43,7	12,43	23,30
PepsiCo	22,2	12,95	14,10
Hewlett-Packard	40,2	16,35	17,50
ConAgra	103,1	13,34	35,65
Shell	20,7	10,13	14,96

Albertsons	34,1	12,64	27,82
Dayton Hudson	32,1	10,09	17,35
Wal-Mart	139,0	18,70	46,67
Golden West	39,2	5,37	24,97
Springs Industries	24,0	7,02	15,53
Mean Scores	47,26	11,13	23,50

EMPRESAS QUE MOSTRARON  
LOS PEORES RESULTADOS

Northwest Airlines	10,3	5,24	10,65
Citicorp	18,2	4,98	10,30
Coors	9,2	7,69	4,20
Xerox	13,1	8,86	4,35
Archer Daniels Midland	27,7	9,78	18,58
Texaco	9,9	5,36	4,70
Winn-Dixie	16,4	16,40	5,24
J. C. Penney	16,0	8,90	10,65
H. F. Ahmanson	12,4	4,49	12,80
Fieldcrest Cannon	8,3	5,64	6,40
Mean Scores	14,15	7,73	8,79

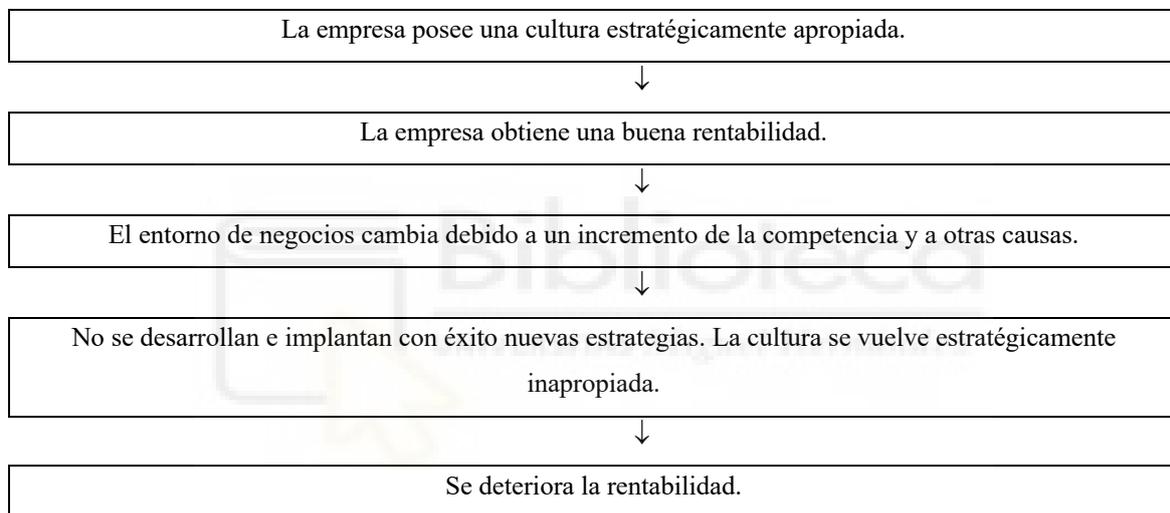
**Cuadro 3.2:** Diferencias en los niveles de rentabilidad de las empresas del segundo estudio (Kotter & Heskett, 1992, p. 38)

\*Este índice se elaboró sumando los beneficios netos de 1978 y los de 1988 y luego dividiéndolos entre los beneficios netos de 1977, con la excepción de los casos en los que el año 1977 no fue un año normal. En estos últimos casos se utilizó el promedio del período 1975-1979.

El Cuadro 3.3 detalla las percepciones de los analistas sobre el impacto de la cultura organizacional en la rentabilidad. La mayoría de los analistas coincidieron en que una cultura alineada con la estrategia de negocio y adaptada al entorno contribuía positivamente a los resultados financieros. Por otro lado, indicaron que las culturas inadaptables o mal alineadas tendían a afectar negativamente la rentabilidad.

	Las doce empresas que lograron los mejores resultados	Las diez empresas que mostraron los peores resultados
La cultura ayudó a la rentabilidad	43 respuestas	5 respuestas
La cultura afectó (negativamente) a la rentabilidad	1	29
La cultura ayudó y afectó a la rentabilidad	6	10
La cultura tuvo muy poco o ningún impacto en la rentabilidad	1	0
No están seguros	3	4

**Cuadro 3.3:** Impacto de la cultura de la empresa en la rentabilidad a largo plazo\* (Kotter & Heskett, 1992, p. 40)



**Gráfico 3.6:** Creación e impacto de una cultura estratégicamente inapropiada (Kotter & Heskett, 1992, p. 47)

Este gráfico ilustra cómo una cultura organizacional inicialmente apropiada puede volverse inapropiada si la empresa no adapta su cultura a los cambios en el entorno de negocios, resultando en una disminución de la rentabilidad.

Las empresas con culturas "fuertes" pero inadaptables, por el contrario, mostraron una tendencia a la baja en su rentabilidad. Este fenómeno se observó en empresas como Xerox y Citicorp, que, a pesar de tener culturas bien definidas, no pudieron ajustarse rápidamente a los cambios en su entorno competitivo, resultando en un deterioro de su rendimiento financiero.

## Conclusiones

El ajuste entre cultura organizacional y estrategia es un determinante crucial de la rentabilidad a largo plazo. Las empresas deben evaluar continuamente si su cultura apoya o inhibe sus objetivos estratégicos y estar dispuestas a realizar cambios cuando sea necesario. La flexibilidad y la capacidad de adaptación son clave en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

La evidencia sugiere que no existe una fórmula única para el éxito cultural. En cambio, las organizaciones deben desarrollar culturas que sean específicas a sus necesidades estratégicas y que puedan evolucionar con el tiempo para enfrentar nuevos desafíos y oportunidades. Esta perspectiva desafía la noción de que una cultura fuerte es siempre ventajosa, subrayando en cambio la importancia de la adecuación cultural y la adaptabilidad como factores esenciales para el éxito empresarial sostenido.

## Culturas Adaptables

En la bibliografía sobre la cultura de empresa, existe un enfoque específico que se centra en la "adaptación" o "ajuste". Este enfoque sostiene que únicamente las culturas que ayudan a las organizaciones a anticipar y adaptarse a los cambios del entorno pueden asociarse con altos niveles de rentabilidad a largo plazo.

Las culturas adaptables se caracterizan por ser menos burocráticas, con una alta circulación de información y una predisposición hacia la innovación y el cambio. Ralph Kilman describe estas culturas como aquellas que promueven la adopción de riesgos y un enfoque proactivo. Rosabeth Kanter argumenta que estas culturas estimulan el espíritu emprendedor, ayudando a las empresas a adaptarse y aprovechar nuevas oportunidades. John Kotter resalta la importancia del liderazgo en todos los niveles jerárquicos, indicando que una cultura que valora el liderazgo puede facilitar la adaptación de la empresa a cambios en su entorno. La mayoría de los defensores de esta teoría señalan a empresas como Digital Equipment Corporation y 3M como ejemplos de culturas adaptables que han logrado un éxito sostenido gracias a su capacidad de adaptación.

Aunque la Teoría III ofrece una visión interesante sobre la relación entre cultura y rentabilidad, no está exenta de críticas. Los críticos señalan que esta teoría no puede explicar por qué algunas empresas con culturas contrarias a la adopción de riesgos o al

espíritu emprendedor logran buenos resultados a largo plazo. También se critica que no ofrece una dirección específica sobre cómo orientar una cultura fuerte hacia el cambio. Tom Peters aborda este problema dando preferencia a los consumidores o clientes. Según él, si una cultura valora de manera significativa a los consumidores o clientes y genera cambios para satisfacer sus necesidades, ayudará a que la organización sea adaptable. Kotter ofrece una variante de esta teoría, enfatizando la importancia de todos los elementos constituyentes de una empresa, especialmente los consumidores, accionistas y empleados. La lógica subyacente es la siguiente: solo cuando los directivos atienden los intereses legítimos de los accionistas, pueden alcanzar niveles óptimos de rentabilidad a largo plazo. En un sector competitivo, esto solo es posible si, además, se preocupan por los consumidores o clientes. Asimismo, los directivos deben ocuparse de quienes brindan el servicio a los consumidores/clientes, es decir, los empleados.

### Metodología y Resultados de la Investigación

Para comprobar la validez de la Teoría III, se entrevistó a analistas financieros sobre una muestra de veintidós empresas, con el objetivo de evaluar cómo las culturas de estas empresas valoraban el liderazgo y otros factores clave. Al preguntarles en qué medida la cultura de una de las empresas seleccionadas valora un alto nivel de liderazgo en sus directivos, los entrevistados respondieron de la forma que se resume en el Cuadro 4.1. Los resultados indicaron que las empresas con mejores resultados tendían a valorar más el liderazgo y los factores constituyentes clave, mientras que las empresas con peores resultados mostraban una menor preocupación por estos aspectos.

El Cuadro 4.1 muestra los valores culturales relacionados con el liderazgo, destacando que las empresas con mejores resultados valoraban significativamente más el liderazgo en comparación con las empresas con peores resultados. El Cuadro 4.2 y el Gráfico 4.3 comparan las puntuaciones de las empresas en términos de valoración de los consumidores/clientes, accionistas y empleados, corroborando que las empresas exitosas prestaban mayor atención a estos factores.

Empresas que mostraron los mejores resultados	Valoran de forma importante el liderazgo (7 = sí. 1 = definitivamente, no)	Empresas que mostraron los peores resultados	Valoran de forma importante el liderazgo (7 = sí. 1 = definitivamente, no)
American Airlines	6,0	Northwest Airlines	3,4
Bankers Trust	5,8	Citicorp	5,5
Anheuser-Busch	5,0	Coors	2,5
PepsiCo	6,6		
Hewlett-Packard	4,8	Xerox	3,8
ConAgra	6,8	Archer Daniels Midland	4,8
Shell	6,2	Texaco	3,0
Albertsons	6,6	Winn-Dixie	3,2
Dayton Hudson	6,0	J. C. Penney	4,2
Wal-Mart	6,8		
Golden West	5,6	H. F. Ahmanson	5,2
Springs Industries	5,7	Fieldcrest Cannon	3,1
<u>Promedio</u>	6,0	<u>Promedio</u>	3,9

**Cuadro 4.1:** Valores culturales relacionados con el liderazgo (Kotter & Heskett, 1992, p. 55)

(Escala: 7 = sí. 1 = definitivamente, no)

EMPRESAS QUE LOGRARON LOS MEJORES RESULTADOS	Valor asignado a los cliente/consumidores	Valor asignado a los accionistas	Valor asignado a los empleados
American Airlines	6,4	4,6	5,8
Bankers Trust	4,8	6,2	5,0
Anheuser-Busch	6,4	5,0	5,0
PepsiCo	5,0	6,0	5,4
Hewlett-Packard	6,6	5,0	6,8
ConAgra	6,2	7,0	6,6
Shell	6,5	4,5	5,0
Albertsons	6,8	6,4	5,6
Dayton Hudson	5,5	5,0	4,8
Wal-Mart	7,0	6,8	7,0
Golden West	5,2	6,8	5,8
Springs Industries	6,0	5,0	6,7
<u>Promedios</u>	6,0	5,7	5,8

EMPRESAS QUE MOSTRARON LOS PEORES RESULTADOS	Valor asignado a los cliente/consumidores	Valor asignado a los accionistas	Valor asignado a los empleados
Northwest Airlines	3,6	4,9	2,8
Citicorp	5,0	3,3	3,0
Coors	3,6	1,5	4,2
Xerox	5,0	3,8	5,3
Archer Daniels Midland	5,6	6,0	5,2
Texaco	3,4	2,8	2,8
Winn-Dixie	4,0	4,0	4,0
J. C. Penney	4,0	5,0	4,8
H. F. Ahmanson	4,0	4,6	4,2
Fieldcrest Cannon	5,4	2,6	4,2
<u>Promedios</u>	4,6	3,9	4,1

**Cuadro 4.2:** Valores culturales relacionados con el servicio de los consumidores/clientes, accionistas y empleados (Kotter & Heskett, 1992, p. 57)

	<i>Culturas adaptables</i>	<i>Culturas inadaptables</i>
<i>Valores centrales</i>	<p>La mayoría de los directivos se preocupan seriamente por los consumidores/clientes, los accionistas y los empleados. Valoran a las personas y los procesos capaces de generar cambios útiles (por ejemplo, el liderazgo en todos los niveles jerárquicos de la dirección).</p>	<p>La mayoría de los directivos se preocupan, principalmente, por ellos mismos, por sus grupos de trabajo más cercanos o por algunos productos (o tecnologías) relacionados con sus grupos de trabajo. Valoran mucho más el orden y la reducción de todo tipo de riesgo en los procesos de gestión que las iniciativas generadas por el liderazgo.</p>
<i>Comportamientos habituales</i>	<p>Los directivos prestan mucha atención a todos los factores constituyentes, especialmente a los consumidores/clientes, e inician los cambios que sean necesarios para servir mejor a sus legítimos intereses, incluso cuando estos implican la adopción de un cierto nivel de riesgo.</p>	<p>Los directivos tienden a comportarse de forma, en cierto sentido, aislada, política y burocráticamente. En consecuencia, no cambian sus estrategias con rapidez para adaptarse o para aprovecharse de los cambios que se producen en el entorno de negocios.</p>

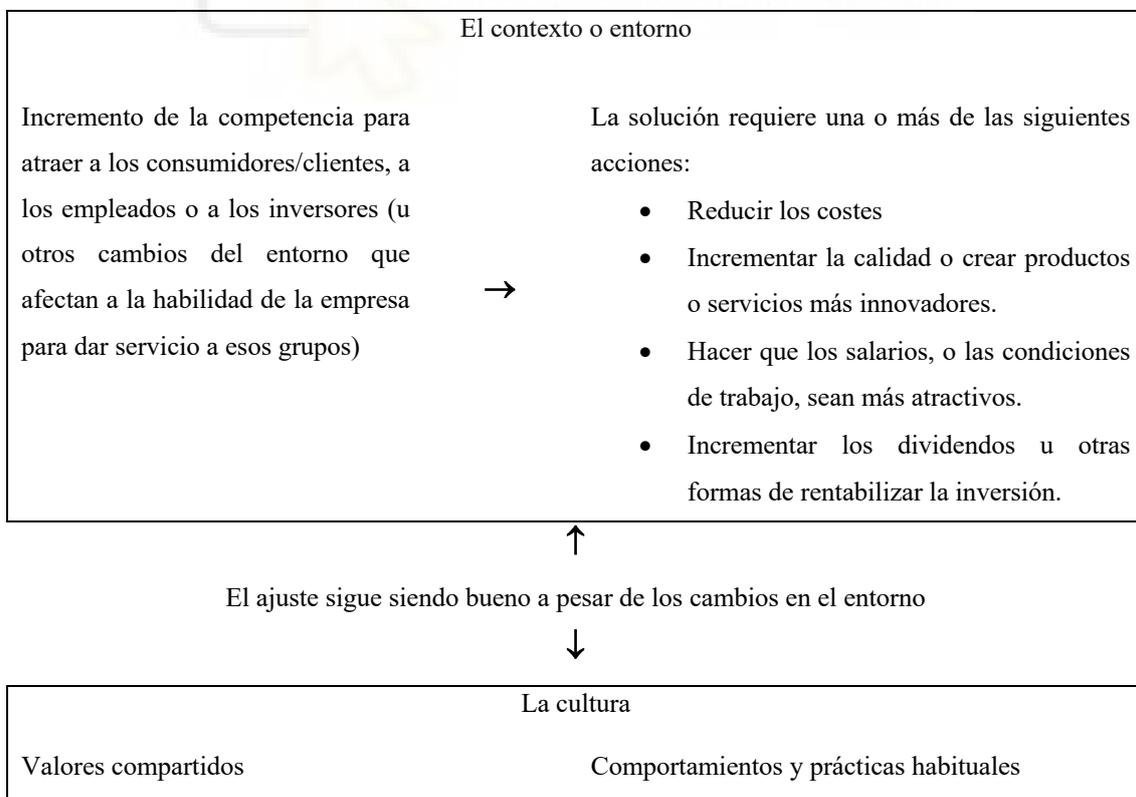
**Gráfico 4.3:** Culturas adaptables e inadaptables (Kotter & Heskett, 1992, p. 59)

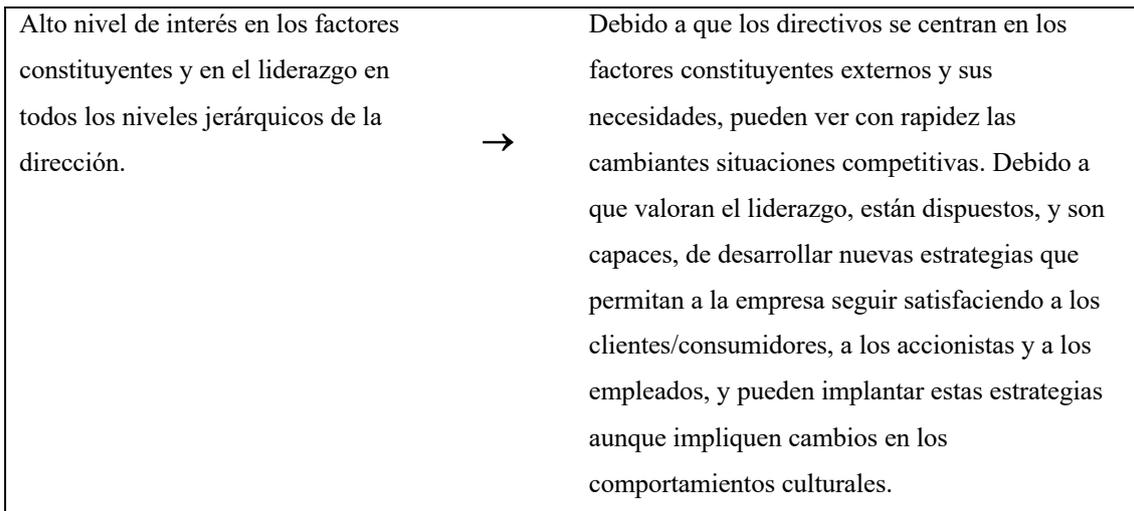
## Conclusiones

La investigación concluye que las culturas adaptables son esenciales para el éxito a largo plazo en un entorno de negocios cambiante. Las empresas que lograron los mejores resultados mostraron una preocupación constante por los factores constituyentes clave y valoraron el liderazgo en todos los niveles jerárquicos de la dirección. Estas empresas también fueron capaces de implementar cambios estratégicos y tácticos para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno, asegurando así su rentabilidad y éxito sostenido. Cuando los directivos no se interesan por estos tres factores fundamentales ni por fomentar iniciativas a través del liderazgo que debe estar presente en todos los niveles jerárquicos de la organización, el resultado neto tiende a ser un proceso de adaptación menos efectivo.

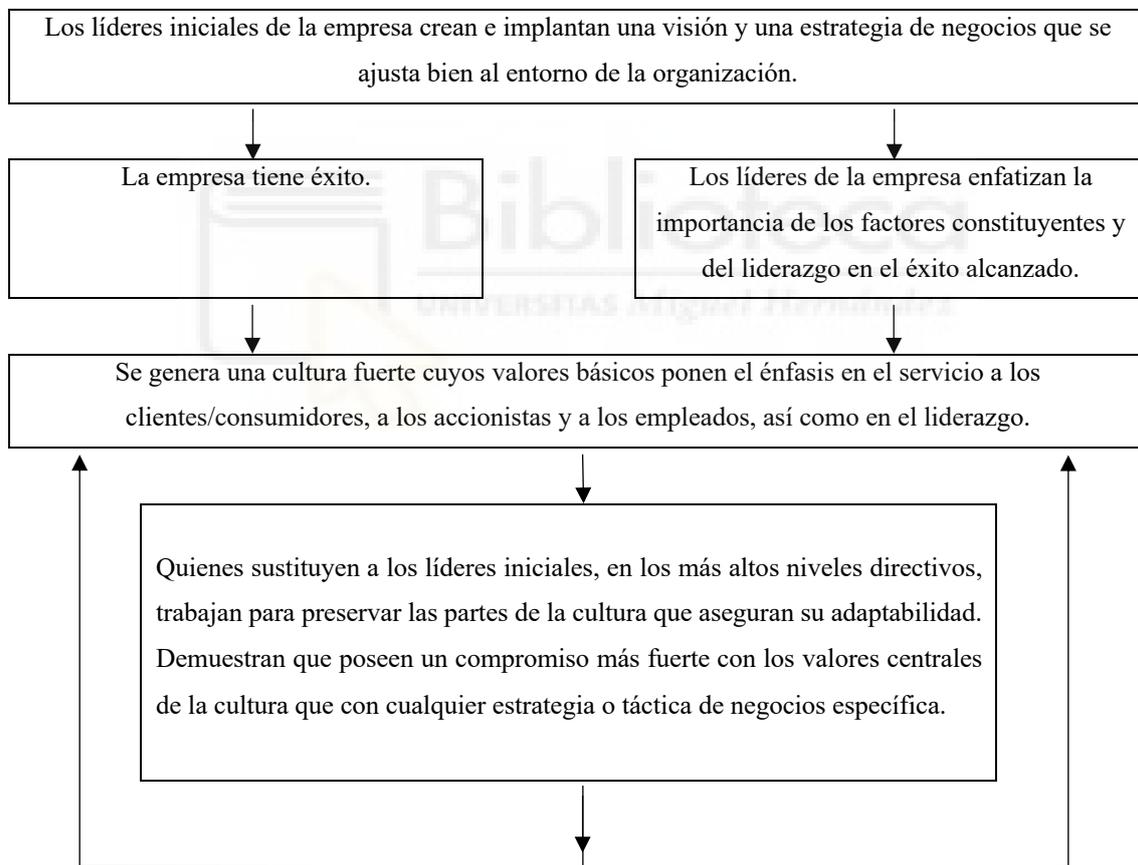
Los Gráficos 4.4 y 4.5 ilustran cómo funciona una cultura adaptable y cómo se desarrollan y mantienen estas culturas, destacando la importancia de los valores compartidos y el liderazgo en todos los niveles de la organización.

Este enfoque sugiere que las empresas deben fomentar culturas que valoren el cambio, la innovación y el liderazgo para mantenerse competitivas y exitosas en el largo plazo.





**Gráfico 4.4:** Cómo funciona una cultura adaptable (Kotter & Heskett, 1992, p. 63)



**Gráfico 4.5:** Cómo se desarrollan y mantienen las culturas adaptables (Kotter & Heskett, 1992, p. 66)

## El Caso Hewlett-Packard

Ninguno de los tres enfoques teóricos sobre la relación entre la cultura de empresa y la rentabilidad es completamente satisfactorio, pero todos ofrecen importantes indicios sobre por qué algunas empresas obtienen mejores resultados que otras. El modelo de la cultura fuerte destaca cómo las normas y los valores unifican objetivos, motivan y controlan grupos de personas, algo esencial en organizaciones complejas. El enfoque de las culturas estratégicamente apropiadas resalta la importancia de que las normas y prácticas empresariales se ajusten a las condiciones del contexto en el que operan. El modelo de la adaptación subraya la necesidad de ciertos valores y comportamientos que permitan a una empresa y su cultura adaptarse a los cambios.

Aunque estos enfoques suelen analizarse como alternativas entre sí, la verdad es que no hay conflicto intrínseco entre ellos. Las investigaciones sugieren que un modelo que combine los tres enfoques es más poderoso que cualquiera de ellos considerado individualmente.

Un excelente ejemplo de una empresa que ha sabido combinar estos enfoques para lograr una rentabilidad sostenida a largo plazo es Hewlett-Packard (HP). Fundada en 1939 por Bill Hewlett y Dave Packard con un capital inicial de apenas 538 dólares, su crecimiento y éxito se deben en gran medida a la cultura organizacional establecida desde el principio. Desde sus inicios, HP cultivó una cultura que enfatizaba la calidad, la innovación y la atención al cliente. Esta filosofía de gestión, conocida como "HP Way", promovía la participación activa de los empleados, la calidad de vida laboral y la comunicación abierta. Estas prácticas fomentaron un ambiente de trabajo en el que los empleados se sentían valorados y motivados para contribuir al éxito de la empresa.

Un aspecto fundamental de esta cultura fue el compromiso con la calidad y la innovación. En los años 50, desarrollaron uno de los primeros osciloscopios de alta calidad, ganando una posición destacada en el mercado de instrumentos de precisión. En 1957, HP se convirtió en una empresa pública, y sus ingresos anuales crecieron significativamente, pasando de 5.5 millones de dólares en 1951 a 15.9 millones en 1957.

A lo largo de las décadas, HP enfrentó diversos desafíos que pusieron a prueba su capacidad de adaptación. Durante los años 70 y 80, experimentó un rápido crecimiento y expansión global, lo que requirió la implementación de estructuras y sistemas más formales para mantener la eficiencia operativa. A pesar de estos cambios, la empresa

logró mantener su cultura de innovación y adaptabilidad, permitiéndole seguir siendo competitiva en el mercado tecnológico.

En los años 80, la introducción de nuevos productos como las impresoras LaserJet permitió a HP expandirse en el mercado de las impresoras personales y de oficina, consolidando aún más su posición como líder en el sector tecnológico. En este periodo, también adoptaron prácticas de gestión innovadoras, como la "gestión por objetivos" y la descentralización de la toma de decisiones, que fomentaron la autonomía y el empoderamiento de los empleados.

La capacidad de HP para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado es un claro ejemplo de la teoría del ajuste. La empresa ajustaba constantemente sus prácticas y estrategias para mantenerse competitiva. En respuesta a la creciente competencia en el mercado de la tecnología, no solo diversificaron su línea de productos, sino que también adoptaron nuevas tecnologías y métodos de producción para mejorar la eficiencia y la calidad.

En términos de resultados financieros, HP logró mantener un crecimiento constante en sus ingresos y beneficios, demostrando que una cultura empresarial sólida y adaptable puede contribuir significativamente al éxito financiero. La empresa se adaptó con éxito a los cambios en la industria tecnológica, permitiéndole seguir siendo líder en el mercado. La cultura organizacional se basaba en la confianza mutua, la colaboración y el respeto por los empleados, lo que generaba un alto nivel de compromiso y lealtad. Este enfoque de gestión descentralizado permitía una rápida respuesta a las oportunidades y desafíos del mercado, demostrando la importancia de combinar la fortaleza cultural, la adecuación estratégica y la adaptabilidad para lograr un rendimiento financiero superior.

El caso de HP ilustra cómo una cultura empresarial que combina fortaleza, adecuación estratégica y adaptabilidad puede llevar a una empresa a lograr un rendimiento financiero superior. La capacidad para innovar, adaptarse a los cambios del mercado y mantener una cultura organizacional sólida fue fundamental para su éxito a largo plazo.

Para entender cómo HP aplicó estas teorías de manera específica, es útil examinar algunos ejemplos concretos de sus prácticas y resultados:

1. **Expansión y Diversificación:** No solo se enfocaron en su mercado inicial de equipos de prueba y medición, sino que también se expandieron hacia nuevos mercados como el de las impresoras y ordenadores personales. Esta diversificación les permitió reducir riesgos y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

2. **Innovación Continua:** Desde sus primeros productos hasta las impresoras LaserJet en los años 80, mantuvieron un compromiso constante con la innovación. Este enfoque no solo les permitió lanzar productos líderes en el mercado, sino también establecer estándares de calidad que competidores seguían.
3. **Gestión por Objetivos:** Implementaron un sistema de gestión por objetivos que promovía la alineación de las metas individuales con los objetivos de la empresa. Este sistema fomentaba la participación activa de los empleados en la planificación y ejecución de estrategias, lo que a su vez aumentaba la motivación y el compromiso.
4. **Descentralización y Autonomía:** Promovieron una estructura organizacional descentralizada que otorgaba autonomía a las unidades de negocio. Esto permitió una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta a los cambios del mercado, además de empoderar a los empleados para tomar decisiones rápidas y efectivas.
5. **Atención al Cliente:** Siempre valoraron la retroalimentación de sus clientes y ajustaron sus productos y servicios para satisfacer sus necesidades cambiantes. Esta orientación al cliente fue clave para construir relaciones duraderas y leales.
6. **Cultura de Calidad y Mejora Continua:** Implementaron programas de calidad total que involucraban a todos los niveles de la organización. La mejora continua se convirtió en una parte integral de su cultura, permitiéndoles mantener altos estándares de calidad en todos sus productos y procesos.

Estas prácticas específicas, combinadas con una cultura organizacional que fomentaba la fortaleza, la adecuación estratégica y la adaptabilidad, fueron cruciales para el éxito de HP a lo largo de las décadas. La capacidad de la empresa para evolucionar con el tiempo y adaptarse a nuevos desafíos y oportunidades es un testimonio del poder de una cultura empresarial bien gestionada.

#### Características de las Culturas que Generan Baja Rentabilidad

La investigación sobre la relación entre la cultura empresarial y los resultados económicos a largo plazo planteó varias preguntas clave. ¿Qué factores llevan a la formación de una cultura que impacta negativamente en la rentabilidad? ¿Con qué frecuencia ocurren estos casos y cuál es la importancia de sus consecuencias colectivas? ¿Qué tan difícil es transformar estas culturas en otras que mejoren la rentabilidad? ¿Por qué persisten estas dificultades?

Para abordar estas preguntas, se analizó la historia de las siguientes veinte empresas que, aparentemente, no presentaban culturas favorables a la rentabilidad en los últimos años de la década de 1970 y principios de la de 1980: H. F. Ahmanson, Avon, Bank of America, Citicorp, Coors, Eastern Airlines, Fieldcrest Cannon, First Chicago, Ford, General Motors, Goodyear, K Mart, Kroger, Navistar, Northwest Airlines, PanAm, J. C. Penney, Sears, Texaco y Xerox.

A pesar de la diversidad de sectores y ubicaciones geográficas de estas organizaciones dentro de los Estados Unidos, se observó un patrón notablemente consistente en los eventos que influenciaron la formación de sus culturas. Este patrón, en al menos un aspecto crucial, difiere de lo encontrado en las historias de las doce empresas que lograron los mejores resultados financieros.

Las historias de estas empresas generalmente comienzan con un liderazgo visionario y/o con buena fortuna, junto con la implementación de una sólida estrategia de negocio por parte de un grupo de personas muy comprometidas. Este éxito inicial llevó a estas empresas a obtener posiciones dominantes en uno o varios mercados, con una fuerte capacidad para mantener esas posiciones. Algunas controlaban patentes clave (como Xerox), otras disfrutaban de economías de escala (como GM y Sears), mientras que algunas estaban protegidas por regulaciones (como Northwest en sus rutas del Pacífico) o tenían consumidores muy leales a sus marcas (como Coors). Estas posiciones dominantes y el éxito prolongado llevaron a que estas empresas no enfrentaran muchos desafíos internos y, con el tiempo, contrataran más empleados y expandieran sus operaciones, sin tener en cuenta la necesidad de adaptarse al entorno cambiante.

Con el tiempo, los niveles directivos de estas empresas comenzaron a mostrar una tendencia hacia la arrogancia. En Texaco, por ejemplo, no se alentaba a los empleados a buscar nuevas ideas fuera de la empresa; se asumía que los directivos ya tenían todas las respuestas. Este comportamiento es sostenible durante varios años, siempre y cuando la empresa siga teniendo éxito, pero puede llevar a un bajo interés en la administración y una falta de sensibilidad hacia los cambios necesarios.

Además, estas culturas tendían a no dar la debida importancia a los consumidores, accionistas y empleados. Un ejemplo típico es la respuesta de Coors ante los problemas de sus consumidores para abrir las tapas de sus cervezas: "Hemos oído que algunos consumidores tienen problemas para abrir nuestras tapas, pero como producimos la mejor cerveza disponible, esos consumidores encontrarán una forma de resolver el problema".

Esta declaración muestra la arrogancia de algunos directivos que asumen que los consumidores resolverán sus problemas sin ayuda.

Las culturas que generan baja rentabilidad también tienden a ser reacias al cambio. Esta resistencia puede deberse a varias razones, incluyendo el temor a perder el control y la falta de habilidades de gestión necesarias para implementar cambios efectivos. La falta de innovación y liderazgo, combinada con una estructura burocrática, impide que estas empresas se adapten adecuadamente a un entorno en constante cambio.

El caso de Xerox es particularmente ilustrativo. Aunque la empresa fue pionera en la industria de la fotocopidora, no pudo mantener su liderazgo debido a una cultura que se volvió rígida y burocrática. La incapacidad de Xerox para adaptarse rápidamente a las innovaciones y cambios en el mercado resultó en una pérdida significativa de cuota de mercado frente a competidores más ágiles.

En resumen, las culturas que generan baja rentabilidad se caracterizan por una arrogancia directiva, una baja consideración por consumidores, accionistas y empleados, y una resistencia al cambio. Estas características impiden la innovación y el liderazgo efectivo, lo que lleva a una falta de adaptación al entorno competitivo y, en última instancia, a un deterioro de la rentabilidad y del rendimiento general de la empresa.

¿De qué forma se pueden modificar eficazmente las culturas para lograr que potencien los niveles de rentabilidad?

#### Personas que provocan cambios positivos. Líderes en acción

En su libro, John P. Kotter y James L. Heskett analizan casos de empresas que han logrado realizar cambios culturales significativos y positivos, a pesar de enfrentar desafíos sustanciales. Los autores destacan que muchos de los primeros libros sobre cultura empresarial ignoraban aspectos cruciales relacionados con el cambio o presentaban fórmulas demasiado simplistas. La investigación más reciente, sin embargo, ha abordado estos temas con una perspectiva más crítica y realista.

Los casos estudiados por Kotter y Heskett incluyen diez empresas que experimentaron importantes transformaciones culturales. Estas empresas son: American Express Travel Related Services (TRS), Bankers Trust, British Airways, ConAgra, First Chicago, General Electric, ICI, Nissan, SAS y Xerox.

### 1. American Express Travel Related Services (TRS)

- Periodo del cambio cultural: 1978-1983
- Resultados: Los beneficios netos crecieron en un promedio anual del 18%.
- Líder clave: Lou Gerstner.
- Acciones clave: Bajo su dirección, TRS se centró en segmentos específicos de usuarios y mostró una mayor preocupación por la productividad. Gerstner promovió la importancia de atraer y retener a los empleados más talentosos y creó una cultura de alta productividad y compromiso con los empleados.

### 2. Bankers Trust

- Periodo del cambio cultural: 1977-1985
- Resultados: El retorno sobre los activos pasó de -8.71% a +14.09%.
- Líderes clave: Alfred Brittain III y Charlie Sanford.
- Acciones clave: Transformaron Bankers Trust de un banco comercial tradicional en un banco de negocios global, enfocándose en la rapidez de reacción, la eficacia de las comunicaciones y la rentabilidad. Vendieron las operaciones minoristas y se centraron en operaciones más rentables y globales.

### 3. British Airways (BA)

- Periodo del cambio cultural: 1982-1985
- Resultados: La empresa pasó de pérdidas de £520 millones a beneficios de £1,059 millones.
- Líderes clave: Lord King y Sir Colin Marshall.
- Acciones clave: Redefinieron la cultura de BA para orientarla más hacia el consumidor, mejorando la productividad y los beneficios. Marshall, en particular, implementó una estrategia centrada en la eficiencia y la satisfacción del cliente, revitalizando la moral de los empleados.

### 4. ConAgra

- Periodo del cambio cultural: 1974-1978
- Resultados: El valor de las acciones se incrementó cincuenta veces en 14 años.
- Líder clave: Mike Harper.
- Acciones clave: Introdujo una nueva cultura centrada en la rentabilidad, la valorización del liderazgo en todas las unidades de negocios y el compromiso con la creación de un entorno de trabajo atractivo para los empleados más capacitados. Bajo su liderazgo, ConAgra multiplicó sus beneficios y el valor de sus acciones.

## 5. First Chicago

- Periodo del cambio cultural: Desde 1981
- Resultados: Los beneficios pasaron de \$200 millones a cerca de \$900 millones.
- Líder clave: Barry Sullivan.
- Acciones clave: Transformó First Chicago de un estado de caos social a una cultura fuerte y saludable, enfatizando el liderazgo y la responsabilidad en todos los niveles de la organización.

Barry Sullivan fue designado director general ejecutivo en un momento en que First Chicago estaba en crisis, con beneficios reducidos en un 60% y una cultura tradicional destrozada. En sus primeros seis meses, Sullivan contrató a catorce nuevos directivos, estableció una estrategia global y fomentó una cultura de liderazgo y trabajo en equipo. Bajo su liderazgo, la rentabilidad se recuperó rápidamente, y los beneficios crecieron significativamente entre 1981 y 1984.

## 6. General Electric (GE)

- Periodo del cambio cultural: Desde 1980
- Resultados: El valor de mercado pasó de \$12 mil millones a \$60 mil millones.
- Líder clave: Jack Welch.
- Acciones clave: Implementó cambios dramáticos en la estructura y cultura de GE, reduciendo la burocracia y fomentando el liderazgo. Welch promovió una cultura de responsabilidad y rendimiento, enfocándose en la eficiencia operativa y la innovación.

Jack Welch dedicó más de diez años a dirigir los esfuerzos de cambio cultural en GE, prediciendo que necesitaría otra década para culminar su trabajo. Introdujo una cultura de mejora continua, desafiando el statu quo y fomentando la innovación y la eficiencia en toda la organización.

## 7. ICI

- Periodo del cambio cultural: 1982-1987
- Resultados: Los beneficios netos crecieron un 500%.
- Líder clave: Sir John Harvey-Jones.
- Acciones clave: Redujo la centralización y la burocracia, orientando la empresa más hacia el exterior. Bajo su liderazgo, ICI se volvió más competitiva y centrada en el cliente, logrando impresionantes resultados económicos.

## 8. Nissan

- Periodo del cambio cultural: Desde 1985

- Resultados: Los beneficios netos crecieron de \$165 millones a \$939 millones.
- Líder clave: Yutaka Kume.
- Acciones clave: Cambió la orientación de la empresa hacia el cliente y empoderó a los empleados, mejorando significativamente la eficiencia y la rentabilidad de Nissan.

#### 9. SAS

- Periodo del cambio cultural: 1980-1983
- Resultados: Los beneficios crecieron de 450 millones a 12 mil millones de coronas.
- Líder clave: Jan Carlzon.
- Acciones clave: Implementó una nueva cultura centrada en el servicio al cliente y en el desarrollo del liderazgo en todos los niveles de la organización. Carlzon enfatizó la importancia de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

#### 10. Xerox

- Periodo del cambio cultural: 1983-1989
- Resultados: El retorno sobre los activos aumentó significativamente.
- Líder clave: David Kearns.
- Acciones clave: Mejoró la calidad de los productos y la orientación hacia el cliente, transformando la cultura de Xerox y aumentando su competitividad en el mercado global.

David Kearns invirtió siete u ocho años ayudando a cambiar aspectos de la cultura de Xerox. Sus esfuerzos se centraron en mejorar la calidad y la competitividad, transformando a Xerox en una empresa más orientada al cliente y a la innovación.

### Estrategias y factores clave para el cambio cultural

La investigación muestra que los cambios culturales importantes y positivos en estas empresas fueron impulsados por líderes capaces en los niveles más altos de la dirección. Estos líderes fueron esenciales para establecer nuevas visiones y estrategias y para persuadir a los grupos clave dentro de sus organizaciones para que adoptaran estas nuevas direcciones. Los líderes que llevaron a cabo estos cambios no solo comunicaron de manera efectiva la necesidad de cambio, sino que también implantaron nuevas políticas y estructuras para apoyar la nueva cultura. Entre las acciones comunes encontramos:

- **Redefinición de la estructura y la estrategia:** Los líderes crearon una visión de futuro y ajustaron las estructuras organizativas para alinearlas con los nuevos objetivos culturales. Esto incluía la reducción de la burocracia y la descentralización de decisiones.
- **Fomento del liderazgo interno:** En muchos casos, se promovió y empoderó a los empleados internos que demostraban potencial de liderazgo, asegurando que los valores y la visión de la nueva cultura se mantuvieran a todos los niveles de la organización.
- **Énfasis en el servicio al cliente y la calidad:** Varias empresas, como SAS y British Airways, hicieron del servicio al cliente una prioridad central, mejorando tanto la satisfacción del cliente como la eficiencia operativa.
- **Comunicación continua y transparente:** Los líderes mantuvieron una comunicación constante y clara con todos los niveles de la organización para asegurar que todos entendieran y apoyaran la nueva dirección.
- **Medición y evaluación constante:** Se implementaron nuevos sistemas de medición para evaluar continuamente el progreso y el impacto de las nuevas estrategias culturales, ajustándolas según fuera necesario.

### Conclusión

Los casos estudiados demuestran que, aunque es difícil, es posible realizar cambios culturales significativos que potencien la rentabilidad. Estos cambios suelen ser raros y están intrínsecamente ligados a la presencia de líderes excepcionales que pueden combinar una fuerte dirección con una visión externa y un control efectivo de los factores internos. La combinación de liderazgo firme, comunicación efectiva y estrategias bien definidas fue crucial para lograr transformaciones culturales exitosas que mejoraron el rendimiento empresarial.

Estos ejemplos proporcionan una hoja de ruta valiosa para cualquier organización que busque mejorar su cultura organizativa para fomentar la rentabilidad y el éxito a largo plazo.

## Transformaciones Culturales y su Impacto en la Rentabilidad Empresarial

John P. Kotter y James L. Heskett (1992) presentan dos estudios emblemáticos que ilustran cómo líderes visionarios transformaron radicalmente la cultura y estructura organizacional de sus respectivas empresas, obteniendo resultados impresionantes. Los casos de Imperial Chemical Industries (ICI) y Nissan demuestran cómo la implementación de cambios estratégicos y culturales puede revitalizar empresas que enfrentan desafíos significativos. Bajo el liderazgo de Sir John Harvey-Jones y Yutaka Kume, ambas compañías mejoraron su rentabilidad y competitividad en el mercado global. Estos ejemplos subrayan la importancia de un liderazgo fuerte y la capacidad de implementar y sustentar cambios que alineen a la organización con las demandas del mercado y las necesidades de los consumidores.

### Caso ICI: transformación bajo la dirección de Sir John Harvey-Jones

Imperial Chemical Industries (ICI), fundada en 1926 a partir de la fusión de cuatro grandes empresas químicas británicas, rápidamente se convirtió en un actor global clave en la industria química. Sin embargo, con el tiempo, ICI enfrentó múltiples desafíos, entre ellos una excesiva dependencia de subsidios gubernamentales, problemas tecnológicos y de costes, y una estructura organizativa altamente jerárquica y conservadora que inhibía su capacidad de respuesta rápida a las cambiantes condiciones del mercado global.

Al asumir la presidencia en 1982, Sir John Harvey-Jones implementó una serie de cambios estratégicos que transformaron radicalmente la estructura y cultura organizativa de ICI:

- **Reducción de la burocracia:** Simplificó la estructura organizativa, reduciendo el tamaño del consejo de administración de 19 a 8 miembros y eliminando niveles jerárquicos innecesarios. Esta medida permitió una toma de decisiones más ágil y efectiva, y fomentó un entorno más dinámico y flexible dentro de la empresa.
- **Descentralización y autonomía:** Dividió ICI en nueve unidades internacionales de negocios, cada una con mayor autonomía operativa. Esta descentralización permitió que las unidades respondieran más rápidamente a las necesidades del mercado y fomentó una mayor responsabilidad y compromiso dentro de la empresa. Cada unidad tenía la libertad de desarrollar sus propias estrategias

adaptadas a sus mercados específicos, lo cual incrementó la innovación y la adaptabilidad.

- **Fusión de divisiones:** En 1987, consolidó las divisiones de agricultura, fibras, petroquímicos y plásticos en un solo grupo: químicos y polímeros (C&P). Esta fusión optimizó las operaciones y generó ahorros significativos al eliminar redundancias y mejorar la eficiencia. Además, facilitó una mejor coordinación entre las diferentes áreas, potenciando las sinergias y reduciendo los costes operativos.
- **Cultura de responsabilidad:** Fomentó una cultura de "copropiedad", donde los jefes de división tenían mayor libertad y responsabilidad en sus áreas, incentivando el compromiso y la responsabilidad personal. Harvey-Jones promovió una mayor identificación de los empleados con la visión de la empresa a través de su estilo de liderazgo accesible y respetuoso, y sus frecuentes visitas a las plantas. Esta proximidad al personal y su enfoque en la comunicación abierta mejoraron significativamente la moral y el sentido de pertenencia entre los empleados.

Las reformas implementadas por Harvey-Jones produjeron resultados impresionantes:

- **Incremento de la rentabilidad:** Bajo su liderazgo, los beneficios antes de impuestos de ICI crecieron significativamente, alcanzando 1.3 mil millones de libras en 1987, cinco veces más que en 1982. Este notable incremento reflejó el impacto positivo de las reformas implementadas, demostrando que una estructura más ágil y una cultura organizativa renovada pueden potenciar la rentabilidad empresarial.
- **Diversificación y expansión global:** ICI realizó adquisiciones estratégicas, como la compra de Beatrice Chemicals en 1984 y Glidden en 1988, fortaleciendo su presencia en el mercado global y diversificando sus operaciones. Estas adquisiciones no solo ampliaron la cartera de productos de ICI, sino que también le permitieron ingresar a nuevos mercados y reducir su dependencia de subsidios gubernamentales.
- **Mejora en la moral y el compromiso de los empleados:** Harvey-Jones logró que los empleados de ICI se identificaran con su visión, mejorando la moral y el compromiso laboral. Los empleados se sentían más valorados y motivados, lo cual se tradujo en un aumento de la productividad y una menor rotación de personal.

## Caso Nissan: reestructuración y modernización bajo Yutaka Kume

Nissan, fundada en 1933, experimentó un crecimiento inicial significativo, convirtiéndose en el segundo fabricante más grande de automóviles de Japón. Sin embargo, durante las décadas de 1970 y 1980, la empresa enfrentó problemas de burocracia, conflictos laborales y una disminución en la participación de mercado.

Cuando Yutaka Kume asumió la presidencia en 1985, implementó una serie de cambios estratégicos y culturales que transformaron la organización:

- **Reestructuración organizativa:** Kume implementó una nueva estructura divisional, creando el Grupo de Estrategias del Producto-Mercado (GEPM). Esta reestructuración permitió una mejor planificación y coordinación de las actividades relacionadas con el diseño, producción y comercialización de automóviles. Además, esta nueva estructura facilitó la comunicación y la cooperación entre los diferentes departamentos, mejorando la eficiencia operativa.
- **Cambio cultural:** Kume promovió un cambio cultural significativo al reducir la burocracia y fomentar la libre comunicación y la delegación de responsabilidades. Se introdujeron sistemas que permitían a los empleados tomar decisiones más rápidamente y con mayor independencia, lo cual estimuló la innovación y la eficiencia. Kume también incentivó una mayor participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, lo que mejoró la moral y el compromiso laboral.
- **Enfoque en el cliente:** Nissan aumentó su contacto directo con los consumidores a través de eventos como los Días de Puertas Abiertas, donde los consumidores podían visitar las fábricas y dar retroalimentación directa. Esta orientación hacia el cliente ayudó a mejorar la satisfacción y la lealtad del consumidor. Además, Nissan implementó programas de formación para sus empleados centrados en la atención al cliente y la calidad del servicio.

Las reformas implementadas por Kume resultaron en:

- **Mejora en la eficiencia y calidad:** Las reformas implementadas por Kume resultaron en una reducción de costes del 20%, un aumento del nivel de calidad del 70% y una reducción del tiempo de entrega del 70%. Estos resultados reflejan

una mejora significativa en la eficiencia operativa y la calidad del producto, posicionando a Nissan como un competidor formidable en la industria automotriz.

- **Incremento de la participación de mercado:** La participación de mercado de Nissan en Japón aumentó de un 25% en 1985 a un 40% en 1990, mientras que la de Toyota cayó del 40% al 25% en el mismo período. Este cambio muestra la efectividad de las estrategias implementadas por Kume, destacando la importancia de una cultura organizativa adaptativa y centrada en el cliente.
- **Mayor satisfacción y compromiso de los empleados:** La introducción de políticas de promoción y paga basadas en el mérito y el desempeño individual, en lugar de la antigüedad, ayudó a aumentar la motivación y el compromiso de los empleados. Esto, junto con la rotación interdepartamental de mandos medios, creó una mayor orientación hacia la acción y la innovación. Kume también promovió un entorno de trabajo más colaborativo y transparente, lo que mejoró la cohesión y la eficiencia del equipo.

#### Conclusiones del estudio de Kotter y Heskett

El estudio de John P. Kotter y James L. Heskett (1992) destaca la profunda influencia de la cultura organizativa en la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas a largo plazo. Las culturas organizativas que se alinean bien con las estrategias empresariales y el entorno del mercado tienen un impacto positivo significativo en la rentabilidad y el éxito sostenido de las organizaciones.

Las culturas organizativas suelen ser resistentes al cambio debido a su naturaleza inherente y su tendencia a perpetuarse. Esta permanencia puede ser beneficiosa si la cultura está alineada con las necesidades del mercado, pero puede volverse perjudicial si es demasiado rígida y no se adapta a los cambios en el entorno competitivo. El estudio revela que incluso las culturas fuertes y estratégicamente adecuadas deben contener elementos que permitan la adaptación y evolución constantes según las condiciones del entorno.

Las culturas adaptables se caracterizan por un enfoque en los consumidores, clientes y empleados, y una atención continua a los cambios necesarios para satisfacer sus intereses. En contraste, las culturas inadaptables se centran en mantener prácticas y estrategias obsoletas, valorando más la reducción de riesgos internos que la adaptación a los cambios

externos. Los directivos en culturas inadaptables tienden a operar de manera aislada y burocrática, lo que dificulta la implementación de nuevas y mejores estrategias de gestión. Los líderes eficaces que impulsan cambios positivos en una organización suelen iniciar el proceso poco después de asumir sus roles. Estos líderes identifican y comunican la necesidad de cambio, establecen nuevas directrices estratégicas y fomentan un enfoque en los "factores constituyentes" clave: consumidores, clientes, empleados y accionistas. La comunicación clara y constante de la visión y la estrategia es esencial para alinear a toda la organización y obtener el compromiso del mayor número posible de personas. El estudio subraya la importancia de un liderazgo fuerte y visionario. Los líderes deben poseer una combinación de perspectiva externa y credibilidad interna para lograr cambios significativos. Estos líderes no solo comunican una nueva visión y estrategia, sino que también motivan a otros a asumir roles de liderazgo para implementar esta visión y estrategia.

Para mantener una cultura que potencie la rentabilidad, los altos niveles directivos deben:

1. Diferenciar claramente los valores y comportamientos adaptables de las prácticas de gestión específicas necesarias en cada momento.
2. Mostrar un fuerte compromiso con esos valores y comportamientos básicos, sin permitir que las prácticas más específicas se osifiquen.
3. Difundir continuamente mensajes sobre los valores y comportamientos básicos y actuar de forma coherente con ellos.
4. No tolerar la arrogancia y mantener sus propios egos bajo control, dejando espacio para el ego de los demás.

Los directivos deben valorar el liderazgo en todos los niveles jerárquicos y todos los factores constituyentes clave, cambiando estrategias y prácticas cuando sea necesario para ajustarse a las condiciones del entorno.

El estudio concluye que las empresas deben prepararse para un futuro cada vez más competitivo e inestable. Las organizaciones deben encontrar, desarrollar y estimular a personas capaces de ser líderes en el servicio a los demás. Sin este liderazgo, las empresas no podrán adaptarse a un mundo en constante cambio y movimiento.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Resumen de los hallazgos principales

Este trabajo ha demostrado de manera concluyente que la cultura organizativa tiene un impacto significativo en todos los aspectos del rendimiento empresarial. Desde la productividad y la satisfacción laboral hasta la toma de decisiones y la obtención de una ventaja competitiva, una cultura organizativa sólida y positiva puede ser un motor fundamental para el éxito de una empresa. Las empresas deben reconocer la gestión de su cultura organizativa como un factor crítico para el éxito sostenible. Esto implica invertir en el desarrollo de liderazgo, fomentar la comunicación abierta y asegurarse de que los valores culturales estén estrechamente alineados con los objetivos estratégicos.

### Recomendaciones para mejorar el rendimiento a través de la cultura organizativa

Para mejorar el rendimiento empresarial a través de la cultura organizativa, las empresas pueden considerar las siguientes recomendaciones:

1. **Desarrollar una visión clara de la cultura deseada:** Es fundamental definir y comunicar efectivamente la visión y los valores culturales a todos los miembros de la organización. Una visión clara proporciona un sentido de dirección y propósito compartido.
2. **Invertir en el desarrollo de líderes:** Capacitar a los líderes para que sean promotores activos de la cultura organizativa es crucial. Los líderes deben modelar los valores y comportamientos deseados, inspirando y guiando a sus equipos hacia la adopción de la cultura organizativa.
3. **Fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo:** Crear un entorno donde se valoren y respeten las contribuciones de todos los empleados promueve la cohesión y el trabajo en equipo. La inclusión y la colaboración son pilares fundamentales para una cultura organizativa saludable.
4. **Implementar sistemas de reconocimiento y recompensa:** Establecer mecanismos que reconozcan y recompensen los comportamientos alineados con la cultura organizativa refuerza estos valores y motiva a los empleados a continuar contribuyendo positivamente.

5. **Evaluar y ajustar continuamente la cultura organizativa:** Realizar evaluaciones periódicas para asegurarse de que la cultura sigue siendo relevante y efectiva en un entorno empresarial cambiante. Adaptar la cultura organizativa a nuevas realidades y desafíos es clave para mantener su impacto positivo.

Estas recomendaciones pueden ayudar a las empresas a fortalecer su cultura organizativa, lo que a su vez puede impulsar el rendimiento y el éxito a largo plazo.



## Bibliografía

- Ayci, I. (2020). *The Success Story of Turkish Airlines: Innovation and Expansion*. Turkish Airlines Press.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Chesky, B. (2018). *Airbnb: The Road to IPO*. Harvard Business Review.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. HarperBusiness.
- Daft, R.L. (2015). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1977). *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. Harper's College Press.
- Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. HarperBusiness.
- Ek, D., & Vetterli, M. (2020). *Spotify Untold*. Pegasus Books.
- Fernández, J., & Alonso, A. (2020). *Cultura organizativa en España*. Editorial Universitaria.
- Frank Appel. (2013). *Managing Complex Change: DHL's Global Strategy*. Kogan Page.

- Garmendia, J. A., (2004). Impacto de la cultura en los resultados de la organización. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (108), 75-96.
- Hastings, R., & Meyer, E. (2020). *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. Penguin Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Isdell, N., & Beasley, D. (2011). *Inside Coca-Cola: A CEO's Life Story of Building the World's Most Popular Brand*. St. Martin's Press.
- Kamprad, I. (2011). *Leading by Design: The IKEA Story*. HarperCollins.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. Simon & Schuster.
- Knight, P. (2016). *Shoe Dog: A Memoir by the Creator of Nike*. Scribner.
- Koh, D. (2019). *Samsung Rising: The Inside Story of the South Korean Giant That Set Out to Beat Apple and Conquer Tech*. Crown.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- López Felipe, M. T., (2016). “Cultura capacitadora” y alineación organizativa: bases del éxito empresarial en entornos globales. *Opción*, 32(9), 974-996.
- López, M., & Martínez, J. (2019). Transformación digital y cultura organizativa en BBVA. *Revista de Innovación Financiera*, 22(1), 45-67.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall.
- Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Sage Publications.
- Nadella, S. (2017). *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone*. Harper Business.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nooyi, I. (2018). *My Life in Full: Work, Family, and Our Future*. Random House.
- Pallete, J. M. (2021). El reto de la transformación digital en Telefónica. *Revista de Telecomunicaciones*, 15(3), 89-102. Miguel Hernández
- Pettigrew, A. M. (1979). "On Studying Organizational Cultures". *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Podestá, P., (2009). LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES. Un fenómeno central en el saber administrativo. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 14(26), 81-92.
- Robertson, D. (2013). *Brick by Brick: How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry*. Crown Business.
- Ruiz Palomino, P., Ruiz Amaya, C., & Martínez Cañas, R. (2012). CULTURA ORGANIZACIONAL ÉTICA Y GENERACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 17-31.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google Works*. Grand Central Publishing.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Prentice Hall.

- Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture*. John Murray.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics*. Wiley.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press.
- Zalpa, G., (2002). La cultura en las organizaciones empresariales. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, VIII (15), 9-33.

