

**CONSULTORÍA**

**“MODELO PARA ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA IDENTIDAD CULTURAL DE LA REGIÓN.”**

**EDWIN AKERMAN INSUASTI OSSA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
NOVIEMBRE 2023**

## **CONSULTORÍA**

**“MODELO PARA ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA IDENTIDAD CULTURAL DE LA REGIÓN.”**

**EDWIN AKERMAN INSUASTI OSSA**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Magíster en Administración de empresas**

**Director del trabajo de grado: José Luis Duque Ceballos  
Magister en Ciencias de la Administración**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MERCADEO  
SANTIAGO DE CALI  
NOVIEMBRE 2023**

Santiago de Cali, 30 de noviembre de 2023

Doctor (a)

Fabian Fernando Osorio Tinoco

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

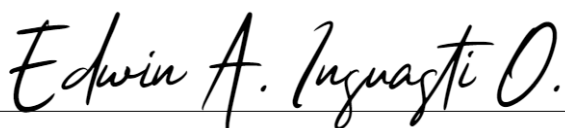
Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es "MODELO PARA ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA IDENTIDAD CULTURAL DE LA REGIÓN."

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



---

EDWIN AKERMAN INSUASTI OSSA

C.C 94.534.605

Santiago de Cali, 30 de noviembre de 2023

Doctor (a)

Fabian Fernando Osorio Tinoco

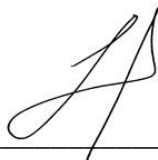
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “MODELO PARA ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA IDENTIDAD CULTURAL DE LA REGIÓN.” realizado por el estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: EDWIN AKERMAN INSUASTI OSSA c.c 94.534.605, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



---

José Luis Duque Ceballos

Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**“MODELO PARA ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA IDENTIDAD CULTURAL DE LA REGIÓN”** Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.

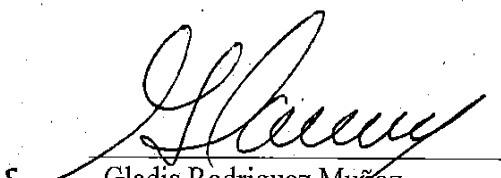


---

Fabian Fernando Osorio Tinoco

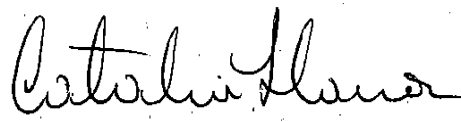
Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



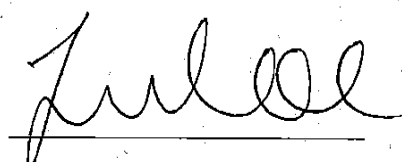
---

Gladis Rodriguez Muñoz  
Directora de Posgrados



---

Catalina Llanos Guzman  
Jurado



---

Jose Luis Duque Ceballos  
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, fecha 06 de febrero de 2024

## TABLA DE CONTENIDO

	pp.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	11
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	13
<b>ANÁLISIS DE INTERESADOS</b>	15
<b>OBJETIVOS</b>	16
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	16
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	16
<b>CAPÍTULO I. CONTEXTO ORGANIZACIONAL</b>	17
1.1 Reseña Histórica del Grupo Nutricar S.A.S	17
1.2 Estrategia del Grupo Nutricar S.A.S	21
1.3 Reseña Histórica del Negocio Cárnico	22
1.4 Proceso productivo seleccionado, región y cultura	23
<b>CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>	25
2.1 Concepto general de Cultura	25
2.1.2 Concepto de cultura en las diferentes disciplinas	25
2.1.2.1 Concepto de Cultura en la Sociología.	26
2.1.2.2 Concepto de Cultura en la Psicología.	27
2.1.2.3 Concepto de Cultura en la Antropología	29
2.2 Cultura organizacional	35
2.2.1 Enfoque: La perspectiva humanista radical.	38
2.2.2 Enfoque Perspectiva Funcionalista	41
2.3 Modelos para Análisis, diagnóstico y medición de Cultura	43
2.3.1 Modelo diagnóstico Cultura	44
2.3.2 Modelo Cameron y Quinn	47
2.3.3 Herramientas medición de cultura Organizacional	53
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO</b>	59
3.1 Modelo del diagnóstico	59
3.2 Etapa 1: Caracterización de la Empresa	60
3.3 Etapa 2: Definición de la Población	61
3.4 Etapa 3: Diseño y Aplicación de las Técnicas Para Recolección de Datos Cualitativos	64

	pp.	
3.5	Etapa 5: Consolidación de los Resultados y Conclusiones	66
3.6	Etapa 6: Diagnóstico de la cultura organizacional	72
3.6.1	Dimensión Historia	72
3.6.2	Dimensión Cultura Externa (Región)	73
3.6.3	Dimensión Proyecto de Empresa	76
3.6.4	Dimensión Lenguaje	77
3.6.5	Dimensión Sistema de producción de bienes materiales	78
3.6.6	Dimensión Sistema de Producción de Bienes Inmateriales	79
3.6.7	Dimensión Sistema de Producción Social	80
3.6.8	Dimensión Las Relaciones Interpersonales	81
3.6.9	Dimensión Las Relaciones de Parentesco	81
3.6.10	Dimensión Las Relaciones de Poder	82
3.6.11	Dimensión Liderazgo y Estilos de Dirección	82
3.6.12	Dimensión Subculturas	84
3.6.13	Dimensión Identidad	85
3.6.14	Mapa Mental	85
	<b>CAPÍTULO IV. DISEÑO DEL MODELO</b>	87
	<b>CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN</b>	89
5.1	Modelo Propuesto: Organización	89
5.2	Modelo propuesto: Cultura Organizacional	90
5.3	Modelo propuesto: Identidad Cultural	92
5.4	Liderazgo	95
	<b>CONCLUSIONES</b>	97
	<b>RECOMENDACIONES</b>	99
	<b>REFERENCIAS</b>	101
	<b>ANEXOS</b>	107

**LISTA DE TABLAS**

		pp.
Tabla 1.	Análisis de Interesados	15
Tabla 2.	Cuadro comparativo, resumen de las definiciones según los conceptos	34
Tabla 3.	Dimensiones de la Cultura: Modelo de Zapata	50
Tabla 4.	Modelos de los Valores en Competencia	56
Tabla 5.	Caracterización de la población de empleados de la Planta Caloto Según Rangos de antigüedad	62
Tabla 6.	Caracterización de los grupos Focales para aplicación de herramienta cualitativa	63
Tabla 7.	Formato de Entrevista Cultura organizacional Modelo Álvaro Zapata	64
Tabla 8.	Conclusión de cada dimensión de acuerdo con la respuesta de los entrevistados	67
Tabla 9.	Caracterización Población Norte del Cauca	74
Tabla 10.	Caracterización Subculturas	84

## LISTA DE FIGURAS

		pp.
Figura 1.	Líneas de Negocio Estructuradas Grupo Nutricar S.A	19
Figura 2.	Descripción de las de Negocio Grupo Nutricar S.A.S	20
Figura 3.	Misión, Visión, Propósito y filosofía del Grupo Nutricar S.A.S	22
Figura 4.	Relación de Cultura desde las disciplinas	26
Figura 5.	Concepto general de Cultura en la antropología y principales representantes	29
Figura 6.	Efecto Iceberg	38
Figura 7.	Nuevo Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional	45
Figura 8.	Tipos Cultura Organizacional	49
Figura 9.	Metodología para el Diagnóstico de la situación actual de Cultura	60
Figura 10.	Esquema Caracterización de la población de empleados de la Planta Caloto	61
Figura 11	Contexto General de la Población del Norte del Departamento del Cauca	73
Figura 12	Número de municipios Caucanos por rango de porcentajes de cobertura de servicios básicos.	75
Figura 13	Modelo Propuesto	87
Figura 14	Modelo Propuesto, organización	89
Figura 15	Modelo Propuesto: Cultura Organizacional	91
Figura 16	Modelo Propuesto: Identidad Cultural	92
Figura 17	Definiciones de las dimensiones asociadas a cultura externa.	93
Figura 18	Definiciones de las dimensiones asociadas sistema producción social	94
Figura 19	Definiciones de las dimensiones asociadas a relaciones Interpersonales	95
Figura 20	Modelo Propuesto: Liderazgo	96

## INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos más importantes en el momento de afrontar la gerencia de una empresa y el cumplimiento de sus planes estratégicos, gira alrededor del entendimiento, administración y el compromiso de sus colaboradores, los cuales se ven afectados por la identidad cultural de la región en donde está ubicada la empresa y que está relacionada con las creencias, manera de pensar y del comportamiento de sus habitantes. A la primera se le denomina Cultura Organizacional y a la segunda Identidad Cultural.

De acuerdo con la multiculturalidad de las regiones y cuando se tienen compañías multinacionales o multilaterales, como es el caso de estudio; la cultura organizacional y la estrategia es una sola, estas no cambian; se encuentran bien planteadas y suficientemente estructuradas para todas las empresas sin importar donde estén ubicadas. Sin embargo, es clave encontrar el método o modelo adecuado para que la incorporación de la estrategia, fundamentada en la cultura organizacional evolucione de manera natural y eficaz en comunión con la identidad cultural de la región.

Grupo Nutricar S.A.S es una sociedad colombiana especializada en inversiones en empresas de alimentos en la Región Andina, Centro América, Estados Unidos y el Caribe; participa en siete negocios seis bajo los cuales se agrupan más de 41 empresas: Cárnico, Galletas, Chocolates, Café, Helados, alimentos al consumidor y Pastas. Su operación comercial está respaldada por redes de distribución propias en Colombia y en el exterior; El Negocio en el cual se focaliza el trabajo de grado, es el Cárnico, específicamente en la Planta de operación ubicada en el Departamento del Cauca (Caloto).

De acuerdo con lo anterior, la complejidad de la administración radica precisamente en la distribución que tiene la organización en las diferentes regiones; la estrategia, los lineamientos, políticas, cultura organizacional, direccionamiento en general es muy fuerte, se encuentra ampliamente divulgado y establecido, sin embargo, los resultados en términos de

producción, eficiencia, calidad, seguridad y salud en el trabajo no son sobresalientes y se gestionan de manera que difieren entre las diferentes sedes. La empresa no ha logrado en su totalidad interpretar y entender la identidad cultural de la región para incorporar la cultura organizacional de manera natural para que el colaborador se comporte no desde la obligación, sino desde la identidad y convicción para alcanzar los objetivos y metas trazadas.

La finalidad de este trabajo, es contribuir con la alineación de la estrategia con la cultura organizacional y la identidad cultural de las regiones donde la organización tiene presencia; La relevancia radica en lograr entender los cómo, a través del entendimiento, interpretación y lectura de la identidad cultural de la Planta Caloto, que pueden conllevar a incorporar la estrategia a través de la cultura organizacional y la gestión de los procesos de manera más efectiva; Obteniendo resultados alineados con los objetivos estratégicos a niveles de competitividad, con mayor agilidad y con sostenibilidad en el tiempo.

Es importante mencionar, que en la estructura del presente documento se encuentra descrito, la teoría, definiciones, conceptos y perspectivas de la cultura y cultura organizacional. Posteriormente se desarrolla el diagnóstico de la cultura organizacional aplicado a la Empresa Alicar S.A.S basado en el modelo de las 13 dimensiones de Álvaro Zapata y finalmente se desarrolla el capítulo del modelo de la alineación de identidad cultural, cultura organizacional y estrategia, haciendo énfasis en los aspectos relevantes, conclusiones y sugerencias.

## JUSTIFICACIÓN

La esencia de toda organización reside en su estrategia, un mapa delineado que traza el rumbo hacia el éxito. Sin embargo, la ejecución de esta estrategia recae en las personas, y son los líderes quienes interpretan y transmiten las directrices a los empleados. En el caso de una organización que se extiende a lo largo de una geografía nacional, con diversos puntos de operación regional, surge la necesidad imperante de desarrollar un modelo para la alineación de la estrategia con la cultura organizacional e identidad cultural, que sea adaptable y flexible a las particularidades de cada región; para el diagnóstico y diseño del modelo se seleccionó una planta de producción de alimentos ubicada en el parque industrial del Cauca.

Este trabajo de grado adquiere una dimensión significativa al abordar dos facetas interconectadas. En primer lugar, se reconoce que todo parte de la esencia del ser humano, que conecta con otros; la conexión interpersonal se convierte en un tema estratégico, fundamental para comprender y maximizar el potencial de las personas en el entorno organizacional. A través del desarrollo de un modelo de diagnóstico flexible y adaptable a la realidad regional, este trabajo ofrece herramientas prácticas para que los líderes aborden los desafíos únicos de cada región, creando un impacto positivo tanto en el desarrollo personal como en los resultados globales de la organización.

El modelo planteado está fundamentado en la importancia que tiene la persona y el entorno en las organizaciones. Busca generar conocimiento a partir de la realidad de las compañías alineando la teoría con lo que vive o experimenta una empresa en función de la estrategia y la cultura. Este Modelo puede ser aplicado en un proceso de transformación empresarial, utilizándolo como guía para establecer acciones y decisiones encaminadas a lograr la estrategia definida por la organización.

La importancia del desarrollo del proyecto de grado radica, en fortalecer las herramientas, competencias y habilidades, en torno a la gestión de la estrategia, competitividad

y la gestión de las personas; y como el entendimiento y alineación de estos pilares permite la toma de decisiones de nivel gerencial.

## ANÁLISIS DE INTERESADOS

El presente trabajo tiene como objetivo impactar a las personas que están relacionadas con la gestión de la cultura y la estrategia en los niveles táctico y operativo de la organización.

A continuación, se identifican los interesados clave y expectativas.

**Tabla 1**

### *Análisis de Interesados*

Perfil Interesado	Características del Interesado	Impacto con el modelo
Gerencia Gestión Humana	Liderazgo de las estrategias de la compañía entorno a la gestión humana	Entrega una guía para implementar nuevas definiciones en torno a la estrategia de gestión del capital humano, de acuerdo con la identidad cultural de cada región donde opera la compañía.
Dirección de Cultura	Liderazgo de las definiciones y estrategias para la incorporación o movilización de la cultura organizacional	Entrega una guía para implementar nuevas definiciones en torno a la cultura organizacional, alineada con la realidad de los empleados en cada región.
Dirección de Planta o Proceso Productivo	Liderazgo en la implementación de las definiciones estratégicas y movilización de la cultura organizacional	Entrega una guía para alinear la estrategia con la identidad cultural de la región donde opera la compañía; en torno a la administración integral de la operación.
Líderes de Proceso	Conexión e implementación de las definiciones de la estrategia y cultura con los empleados de la base de operación.	Entrega una herramienta para conectar los empleados con la estrategia, en torno a la movilización de la cultura organizacional.

*Nota.* La tabla muestra el perfil de los interesados e impacto que tiene el modelo. Elaboración Propia.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Modelo para la alineación de la estrategia con la cultura organizacional y la identidad cultural de la región, aplicado a una empresa del Grupo Nutricar S.A.S ubicada en el parque Industrial del Cauca.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Diagnosticar la cultura organizacional para identificar los factores claves que impactan directamente los resultados y cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la organización.
- ✓ Diagnosticar la Cultura organizacional de la empresa Alicar S.A.S utilizando el método de las 13 dimensiones de Álvaro Zapata.
- ✓ Diseñar el modelo para alinear la identidad cultural, la cultura organizacional y la estrategia de la organización aplicando los principios del modelo de las 13 dimensiones de Álvaro Zapata.

## CAPÍTULO I

### CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Este capítulo se desarrolla en 3 apartados. Presentando primero una reseña histórica de la compañía en la cual se desarrolla el presente trabajo, dando énfasis en su transformación empresarial y los aspectos que la llevaron a convertirse en una de las compañías de alimentos más importantes de la Región; en segundo lugar, se muestra la planta de producción seleccionada para el diagnóstico y diseño del modelo; finalmente algunas características de la región en donde se realiza su operación productiva.

#### **1.1 Reseña Histórica del Grupo Nutricar S.A.S**

En el año 1920 en la ciudad de Medellín nace la compañía nacional de Chocolates Cruz Roja con la categoría de dulces y galletas; se conforma a partir de la integración de pequeños productores locales y posteriormente se consolida la asociación con Compañía de Galletas Noel, esto se da en el siglo XX en medio del desarrollo industrial en Colombia.

Entre los años 1933 y 1960 la compañía incursiona en la fabricación y comercialización de café soluble con la Marca Colcafé y sello Rojo; más adelante se complementa con café la Bastilla. En 1997 inicia con una nueva línea de negocios, esta vez con la adquisición de la marca Doria que más adelante se consolida con las marcas Comarrico y Monticello, de esta forma se conforma el negocio de Pastas; Posteriormente inicia su participación en el Negocio de helados con la compra de Meals, una marca líder en su categoría y reconocida por su innovación.

En cuanto a la comercialización de sus productos en Colombia, para el año 2000 se funda Novaventa, cuya operación se centra en los canales alternativos como la venta directa a través de catálogos y máquinas dispensadoras; después se inicia con el segmento de alimentación institucional con las empresas La Recetta y Atlantic food service (AFS), para

finalmente fundar a comercial Nutricar la cual se especializa en la comercialización de productos de los Negocios de pastas, chocolates y galletas.




























































Por otra parte, en el año 1995 la compañía inicia su proceso de internacionalización con la fundación de Cordialsa, una compañía comercializadora, la cual se concentró en Ecuador y Venezuela; seguidamente inicia su participación en Centroamérica con la adquisición de empresas líderes en la producción y comercialización de helados, chocolates, galletas, alimentos para animales en Costa Rica y República Dominicana; Al norte del continente americano, el grupo tiene presencia en Estados Unidos con las categorías de Galletas, Café y recientemente Cárnicos. Finalmente, en el año 2013 adquiere Tresmontes Lucchetti de Chile jugador clave en los mercados de pastas, café, snack, aceites comestibles, sopas, postres, bebidas instantáneas frías, este último con presencia en México.

Actualmente Grupo Nutricar S.AS fortalece su portafolio de marcas y el vínculo de estas con la salud, la nutrición y el bienestar; tiene presencia directa en 14 países y sus ventas internacionales a 78 países son por 1.200 millones de dólares. Asimismo, cuenta con 47 plantas de producción y su participación actual en el mercado colombiano es de 53,8%. Además de todo esto, se ubica como la empresa de alimentos más sostenible del mundo según los índices DJSI 2022 (Dow Jones Sustainability).

De acuerdo con lo anterior, la distribución que tiene la compañía en las diferentes regiones es lo que hace compleja la administración, además que la estrategia, lineamientos, políticas y prácticas no sean incorporadas de una forma efectiva para el logro de los objetivos.

Figura 1

Líneas de Negocio Estructuradas Grupo Nutricar S.A.S

	 Cárnicos	 Galletas	 Chocolates	 Tresmontes Lucchetti	 Cafés	 Alimentos al consumidor	 Helados	 Pastas
	      	      	        	     	   	      	   	  
								
								
								
Red de ventas y distribución internacional								
								

Nota. La figura muestra la estructura de los negocios y las principales marcas con las que Nutricar S.A.S busca seguir consolidando su expansión. Fuente: ("Informe integrado Grupo Nutresa", 2020).

Figura 2

## Descripción de las de Negocio Grupo Nutricar S.A.S

Negocio	Descripción General	Principales Marcas
 <p><b>Galletas</b></p>	<p>Producción y comercialización de galletas dulces (saborizadas, cremadas, wafers) y saladas (crackers), snacks saludables, harinas, proteínas vegetales y bebidas naturalmente libres de lactosa (plant-based). <b>Con presencia directa en diez países.</b></p>	
 <p><b>Cafés</b></p>	<p>Producción y comercialización café tostado, molido, soluble y mezclas; y ofrece soluciones integrales en el mundo del café desde su negocio B2B, el cual produce marcas privadas diferenciadas y valorizadas; y atiende a grandes actores del mundo del café e importantes cadenas de supermercados. <b>Tiene participaciones crecientes en los mercados de Ecuador, Perú, Centroamérica y los Estados Unidos.</b></p>	
 <p><b>Cárnicos</b></p>	<p>Producción y comercialización carnes frías procesadas, carnes maduradas, embutidos y vegetales enlatados, platos listos preparados, pasabocas, champiñones, carnes frescas, pescados y atún, así como un variado portafolio de productos basados en proteína vegetal. <b>Con presencia directa en cuatro países.</b></p>	
 <p><b>Chocolates</b></p>	<p>Produce y comercializa golosinas de chocolate, bebidas de chocolate, modificadores de leche, barras, nueces y cereales e ingredientes de chocolate. <b>Con presencia directa en doce países.</b></p>	
 <p><b>Helados</b></p>	<p>Produce y comercializa, entre otros, paletas de agua, paletas de leche, conos, litros, postres, vasos, sánduches de helado y jugos de fruta. <b>Con presencia directa en dos países</b></p>	
 <p><b>Pastas</b></p>	<p>Produce y comercializa, pastas alimenticias cortas, largas, al huevo, con verduras, altas en fibra, con mantequilla e instantáneas; y cuenta dentro de su portafolio con productos como salsas listas, quinua y salvado de trigo. <b>Actualmente exporta a países como Estados Unidos, Panamá, Ecuador y Cuba</b></p>	
 <p><b>Alimentos al consumidor</b></p>	<p>Ofrece experiencias superiores de calidad, sabor y servicio en el segmento de alimentos fuera del hogar. En Colombia, es líder en los segmentos de <i>fast casual</i> y <i>casual dining</i> en categorías como hamburguesas, pizza y parrilla. Además de operar marcas internacionales líderes en el país, participa en la operación local de Starbucks; Igualmente opera las cadenas de heladerías Pops y Bon en Centroamérica y República Dominicana respectivamente, en donde es líder de la categoría. <b>Con presencia directa en cinco países.</b></p>	
 <p><b>Tresmontes lucchetti</b></p>	<p>Produce y comercializa bebidas instantáneas frías, té, jugos, café, pastas, snacks, aceites comestibles, sopas y postres. Es líder de participación de mercado en Chile en la categoría de bebidas instantáneas frías y cuenta con participaciones de mercado significativas en el resto de las categorías en las que participa, incluyendo la de bebidas instantáneas en México. <b>Con presencia directa en siete países</b></p>	

*Nota.* La figura muestra la descripción general del propósito de cada uno de los Negocios y las principales Marcas. Fuente: Fuente: Página principal Grupo Nutricar S.A.S

## **1.2 Estrategia del Grupo Nutricar S.A.S**

La sostenibilidad es el marco de actuación de la empresa, y se fundamenta en la búsqueda del crecimiento de las personas a través del desarrollo integral de capacidades, la seguridad alimentaria, los negocios inclusivos, la preservación del planeta mediante soluciones circulares, ecoeficiencia y abastecimiento responsable. La conservación del capital natural y el progreso del capital social son las prioridades y están directamente relacionadas con la capacidad de gestionar los negocios atendiendo las expectativas y las necesidades de los grupos relacionados. En tal sentido, se gestionan los riesgos, se capitalizan las oportunidades, se fortalece la cadena de valor, la calidad de los productos, experiencias y servicios, y se busca la excelencia en las prácticas de gobierno corporativo. (“Informe sostenibilidad/Estrategia Grupo Nutresa”, 2022).

Grupo Nutricar S.A.S contribuye al desarrollo humano y territorial de los países donde opera para fortalecer el potencial de las personas, poniendo al servicio de la sociedad y de los aliados todo su conocimiento, prácticas y experiencias mediante la colaboración y la implementación de iniciativas pertinentes, eficaces y sostenibles que impacten en la mejora del aprendizaje e impulsen en los grupos relacionados la competitividad, el respeto por los derechos humanos, el bienestar, la salud y la nutrición. Lo anterior soportado en la adquisición de nuevos saberes que permitan desarrollar innovaciones de alto impacto y relevancia (“Informe sostenibilidad/Estrategia Grupo Nutresa”, 2022).

A continuación, se muestra una tabla con la visión, misión, propósitos y filosofía del Grupo.

Figura 3

*Misión, Visión, Propósito y filosofía del Grupo Nutricar S.A.S*

Misión	Visión	Propósito	Filosofía y actuación corporativa
<p>La misión de nuestra Compañía es la creciente creación de valor, logrando un retorno de las inversiones superior al costo del capital empleado.</p>	<p>Nuestra estrategia está dirigida a duplicar, al año 2030, las ventas logradas en 2020; obteniendo retornos superiores al costo de capital empleado.</p> <p>Para lograrla ofrecemos a nuestro consumidor alimentos y experiencias de marcas conocidas y apreciadas; que nutren, generan bienestar y placer; que se distinguen por la mejor relación precio/valor; disponibles ampliamente en nuestra región estratégica; gestionados por gente talentosa, innovadora, productiva, comprometida y responsable, en un marco de desarrollo sostenible</p>	<p>Construir un mundo mejor donde el desarrollo sea para todo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autonomía con coherencia estratégica</li> <li>➤ Buen gobierno corporativo</li> <li>➤ Ciudadanía corporativa responsable</li> <li>➤ Productividad y competitividad</li> <li>➤ Innovación efectiva</li> <li>➤ Desarrollo de nuestro talento</li> <li>➤ Respeto</li> <li>➤ Integridad</li> <li>➤ Gestión colaborativa</li> <li>➤ Alimentos confiables y vida saludable</li> </ul>

**Nota.** En la figura muestra la misión, visión, propósito y filosofía corporativa del grupo Nutricar S.A.S Fuente: “Informe sostenibilidad grupo Nutresa” (2022).

### 1.3 Reseña Histórica del Negocio Cárnico

El Negocio en el cuál centraremos el presente trabajo, es el Cárnico. Este fue conformado entre los años 1960 y 2008, donde se hace un proceso de adquisición de empresas dedicadas a la producción y comercialización de las carnes frías, entre las que se encuentran: industria de Alimentos Zenú en Medellín , Frigorífico Continental en Barranquilla, Frigorífico Suizo en Bogotá, Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A., la primera operación industrial fuera de Colombia, Rica Rondo Industria Nacional de Alimentos S.A en Cali, Mil Delicias, empresa que participa en el segmento de platos listos congelados y finalmente se adquiere Ernesto Berard S.A., fortaleciendo la presencia de Blue Ribbon y el Negocio Cárnico en el mercado panameño.

Con la adquisición de estas empresas, Nutricar S.A.S consolida su estrategia, presencia y liderazgo en la categoría de Carnes frías, enlatados y platos listos en Colombia, Venezuela y

Panamá; la línea de producción de carnes frías está compuesta de la siguiente manera: Salchichas, chorizos, Jamones, Costillas, Hamburguesas, Salchichones, Tocinetas, las cuales son comercializadas bajo las marcas de: Zenú, Cunit, Rica, Ranchera, Pietran, Berard, Blue Ribon, Hormel.

#### **1.4 Proceso productivo seleccionado, región y cultura**

La operación seleccionada para el desarrollo del presente trabajo es la Planta ubicada en el departamento del Cauca, específicamente en el parque industrial y comercial del Cauca, la misma que fue adquirida por el Grupo Nutricar S.A.S en el año 2002, y cuyas operaciones inicialmente se ejecutaban al norte de la ciudad de Santiago de Cali.

Es importante resaltar que el Parque Industrial en donde está ubicada la Planta de Producción es un punto estratégico, se encuentra en el Norte del departamento del Cauca, entre los municipios de Puerto Tejada, Caloto, Guachené, Villa Rica y a 19 minutos del sur de la ciudad de Cali, además está a 51.2 kilómetros del aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón y a 205 Kilómetros del puerto de Buenaventura representados en 3 horas y 27 minutos. Después de finalizada los beneficios de la ley Páez, este parque Industrial fue convertido en zona franca, esto con el objetivo de dinamizar la competitividad de las empresas, impulsando el desarrollo económico y social de la región.

La Ley 218 de 1995, conocida como Ley Páez y declarada constitucional mediante sentencia número C407 de 1995, surge como una respuesta a los problemas socioeconómicos de la región del sur y norte del cauca. La Ley generó los incentivos necesarios para la inversión privada y el crédito, con el fin de atraer empresarios que de otro modo no hubieran constituido sus empresas en esta zona. Esta ley, desde sus inicios tenía como objetivo no sólo solucionar los efectos inmediatos en la económica, sino además plantear soluciones de largo plazo encaminadas a consolidar un sector empresarial que impulse el desarrollo económico y social de la región (10 años de la ley Páez transformación economía caucana, ICESI, 2008).

El presente trabajo se desarrolla en esta región debido a que convergen en este centro de operación culturas, subculturas particulares, como la vallecaucana y norte del cauca movilizadas a través de una cultura organizacional con lineamientos de una subcultura antioqueña tradicionalista.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Este capítulo se desarrolla en 3 apartados. Presentando primero un contexto general de la definición de cultura/cultura organizacional, sus principales exponentes y finalmente los modelos para el análisis de la cultura en las organizaciones.

#### **2.1 Concepto general de Cultura**

En la Literatura se pueden encontrar múltiples definiciones de cultura, el concepto se puede interpretar como ambiguo y depende del fundamento teórico o enfoque de cada autor. De acuerdo a lo anterior este apartado se centrará en la definición de cultura desde la perspectiva de tres disciplinas, estas son: la antropología, sociología y psicología; las mismas que en el pasar de los tiempos han tenido como objetivo estudiar al ser humano en sus diferentes manifestaciones de conducta, comportamiento y su interacción con lo que los rodea. Finalmente se dará un enfoque del análisis desde la antropología, puesto que ha tenido una conexión más sólida con la cultura y está más alineada con el presente trabajo.

##### ***2.1.2 Concepto de cultura en las diferentes disciplinas***

El concepto en la antigüedad fue definido inicialmente desde las corrientes filosóficas, las cuales entendían la cultura desde lo material y lo espiritual; Por otro lado, desde la antropología que es la ciencia que estudia el ser humano en toda su integralidad, la cultura se concibe desde el comportamiento y las creencias que los individuos son capaces de aprender y compartir con otros, (Incluye tópicos como la religión, organización social, política, economía, artes, y lenguaje). Finalmente, la sociología analiza la cultura desde el conocimiento, experiencias, costumbres y formas de pensar del ser humano, como estas reflejan el comportamiento o conducta en la sociedad y por ende conforman su identidad (Francis E Merrill, Madrid 1963).

**Figura 4**

*Relación de Cultura desde las disciplinas*



*Nota.* La figura muestra la relación de la cultura en diferentes disciplinas como lo son la antropología, sociología y psicología, y cómo estas mueven la cultura, sociedad y personas.

Fuente: basado en antroposalud.cl

### **2.1.2.1 Concepto de Cultura en la Sociología.**

La definición de cultura más universal es la tratada en la **sociología**; una aproximación al término que define la cultura como un conjunto de conocimientos que posee una determinada sociedad incluyendo artes, ciencias sociales, ciencias exactas, filosofía entre otras; los cuales junto a las normas y valores conforman una cosmovisión única, es decir, la manera particular que posee esa sociedad de enfrentarse a las cuestiones generales del conocimiento, de su presente y de su futuro como comunidad (“La Cultura desde una mirada sociológica”, 2021).

De acuerdo con lo anterior se puede decir que la sociología hace un planteamiento de la cultura como un vehículo de socialización del individuo. En este sentido, todos los individuos que participan de una organización social tendrían la misma cultura. Émile Durkheim y Max Webber (1937), exponen que la integración cultural se asume de manera más o menos presente, cómo también se asume que los individuos socializados se encuentran

permanentemente englobados por los horizontes de cultura.

Por otro lado, epistemológicamente la cultura es referida desde la simbolización heredada y compartida en Durkheim (1937), capturando el humus común de lo social, materializada en forma estructural bajo el concepto de conciencia colectiva; un individuo no culturalizado transgrede la norma y cae fuera de la norma, pero no de la sociedad, por tanto, puede ser penalizado o restituido, pero no necesariamente excluido de la sociedad. Durkheim (1937) propone que un cierto deber-hacer es más relevante frente a otros: el conjunto de normas más relevantes define la integración de una sociedad y es necesariamente compartido por todos sus participantes, ya sea como conciencia colectiva o como reglas del trabajo dividido. Según Webber, al ser interpretada la tradición como costumbre los participantes de la acción pueden proponerse como memorizadores de la cultura, la cual es expresada socialmente sólo en forma de acción orientada tradicionalmente.

Finalmente, la sociología habla de la cultura como la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros del grupo que los identifica y los diferencia de los otros, todos en búsqueda de una verdad; En este orden, se presentan dos líneas, una desde lo material y la otra desde lo espiritual, además Intervienen características fundamentales como los símbolos, los artefactos, el lenguaje, el arte, la religión, todas articuladas alrededor de grupos donde se comparten todos estos elementos y se obtiene como producto una identidad, una singularidad y particularidad que los hace únicos e irrepetibles (Méndez 2006).

### **2.1.2.2 Concepto de Cultura en la Psicología.**

El concepto de cultura desde la Psicología es útil para describir la manera en la cual la narrativa biográfica adquiere sentido a través de las relaciones con los colectivos e instituciones, las cuales cuentan con un sistema de reglas y normas de inclusión y exclusión que en diferentes épocas permiten, a través de diferentes valores, aumentar las posibilidades

de supervivencia y bienestar. La cultura como un conjunto de valores centrales pueden reflejar continuidad y cambio en lo específico comunitario en sus valores de interdependencia y dependencia en Japón, China y México que son países tradicionalmente colectivistas. (Noriega, J. A. V., Carvajal, C. K. R e Grubits, S. "La Psicología Social y el concepto de cultura", 2008).

Por otro lado, la cultura consiste en los patrones socialmente adquiridos de pensamiento, sentimiento y acción (Klineberg, 1954/1988; Ember y Ember, 1997; Kottak, 1994; Bodley, 1997 Párr.1). Tanto los patrones de producción y consumo como las características ecológicas de las sociedades son los elementos principales del aspecto objetivo (Triandis, 1995). Desde este punto de vista, las cerca de 200 naciones del mundo y sus seis mil millones de habitantes podrían caracterizarse de diferentes maneras. ("Darío Páez, Elena Zubieta, Cultura y psicología social", 2004). Una cultura se caracteriza por un estilo y regularidad de conductas y reglas de acción. Sin embargo, no todos los patrones de conductas regulares que se encuentran en una sociedad son producto de elecciones valorativas: los atascos de tráfico se producen pese a que la gente valora la rapidez y conducir bien. Este patrón regular colectivo es también un efecto perverso agrupado de decisiones individuales racionales, que en su agregación producen el efecto contrario al buscado. ("Darío Páez, Elena Zubieta, Cultura y psicología social", 2004).

Las concepciones subjetivas de la cultura suponen el carácter compartido de las creencias o significados. Se considera cultural una conducta que, aunque no sea practicada por un gran número de individuos es juzgada como apropiada por una mayoría social. ("Darío Páez, Elena Zubieta, Cultura y psicología social", 2004).

Desde otro punto de vista Para Freud la cultura es esencialmente social, la constitución subjetiva es con el otro, quizás de allí la importancia de trabajar temas como la religión, las instituciones, las expresiones colectivas ("Pinto Venegas, Juan Pablo", 2021). La cultura en tanto síntoma para Freud existe un inventario cultural, un patrimonio; la religión y el arte son

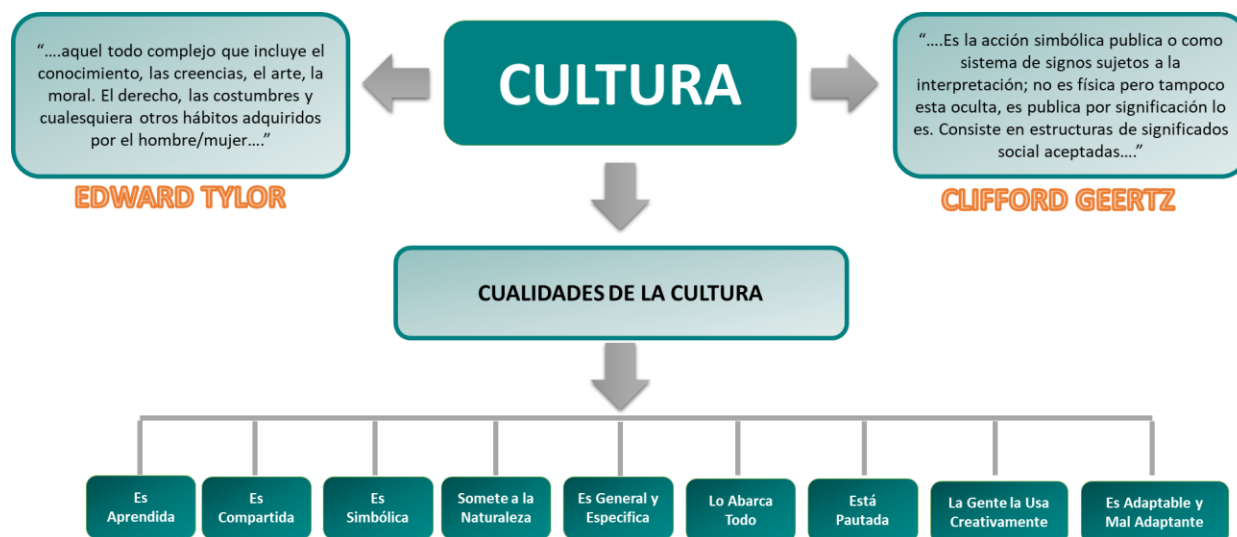
patrimonios culturales, también lo es la organización económica y social que se da un grupo humano, y ambos serían interpretables ya que comparten junto con las expresiones patológicas de las neurosis el carácter de ser formaciones de compromiso. Este inventario cultural son producciones colectivas análogas en estructura a los síntomas neuróticos y lo que entendemos en términos generales como formaciones del inconsciente, por lo tanto, poseen un sentido lo que las hace interpretables.

### 2.1.2.3 Concepto de Cultura en la Antropología.

La antropología es una ciencia que se ha enfocado en desarrollar, Analizar, conceptualizar y estudiar todos los aspectos que tienen que ver con cultura; El concepto ha sido tratado principalmente por Benedict (1934), Radcliff-Brown (1952), Malinowski (1970), Linton (1972), Edward by Taylor, Clifford Geertz

**Figura 5**

*Concepto general de Cultura en la antropología y principales representantes*



*Nota.* La figura muestra el concepto de cultura en la antropología, tomando como referencia los dos exponentes más representativos. **Fuente:** ¿Qué es la Cultura?

Realidadnacionalcatedrautec

- ***La cultura para Edward B Tylor.***

Desde la antropología la cultura es todo complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, el derecho, la costumbres y todas las demás capacidades y costumbres adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad (Zapata, 2007).

Edward by Taylor (1993), inglés y primer representante de la antropología, trabajó el término o la definición de cultura; basó su trabajo en el concepto evolucionista de las especies, que da como consecuencia la evolución de la cultura; Esta evolución la clasifica en 3 fases: **salvajismo, barbarie y civilización.** Este concepto lo desarrolló Taylor en la época donde Inglaterra estaba en toda su expansión, colonización y con una tendencia hacia una ideología etnocentrista.

- ***La cultura para Franz Boas.***

Franz Boas, es un alemán que empieza a cambiar y rebatir el concepto evolucionista de la cultura de Taylor; Boas argumenta que la cultura no evoluciona, lo que se debe identificar son los rasgos que hacen particular la cultura de cada grupo social. El autor afirma que no hay una cultura mejor que la otra, todos los sistemas culturales son iguales, la diferencia se basa en la capacidad que tienen los seres humanos de adaptarse y desarrollar su entorno (naturaleza, Historia, condiciones sociales/políticas, geografía, político); a esta postura Boas lo denomina: el relativismo cultural. (The Mind of primitiva en 1938)

Por otro lado, Fran Boas afirma que la totalidad de las reacciones, actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de grupo social colectiva e individualmente en relación a su ambiente natural a los a otros grupos a miembros del mismo grupo y de cada individuo hacia sí mismo (The Mind of primitiva en 1938).

- ***La cultura Para Kotak.***

Para Kotak, La cultura se transmite a través de la observación, el pensamiento

simbólico es único y crucial por los seres humanos, además del aprendizaje cultural; los símbolos significan originar y conferir significado a una cosa o punto y en consecuencia a asimilar y apreciar tales significados White, R. W. (1959, página 3). La cultura es un atributo no de individuos, sino de los individuos como miembros de los grupos. Los patrones, creencias, costumbres y las prácticas brindan peculiaridad a las tradiciones culturales particulares, un ejemplo de ello se puede dar en viajes donde se visitan pueblos/ciudades/países, las costumbres, gastronomía, prácticas, son muy distintas, tanto que puede ser raro para la persona que está entrando, raro para el extranjero, pero para los nativos no porque ellos ya eso lo tienen dentro de su cultura particular y tiene una razón de ser para ellos.

- ***La cultura para Clifford Geertz.***

Geertz (1922; 2006), habla del carácter particular y simbólico de la cultura y la necesidad de comprenderla como una red de significados; La cultura es un contexto dentro del cual puede escribirse todos los acontecimientos sociales, modos de conducta o procesos sociales de manera inteligible (“la interpretación de las culturas”, 1973).

El concepto de cultura que propuso Clifford y cuya utilidad procuran demostrar los ensayos que siguen es esencialmente un concepto semiótico. Creyendo con Max Webber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser, por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones (Geertz, 1973, p. 20)

No se puede hacer ver la cultura como una realidad en sí misma, con fuerzas y fines propios, o pensar que ésta consiste solamente en la conducta que se observa en los individuos de alguna comunidad (Geertz, 1973, p. 25). Si la conducta humana es vista como acción simbólica, lo que habría que indagar es por su sentido y su valor. La cultura se sitúa en el entendimiento y el corazón de los hombres.

Geertz, además plantea que la cultura suministra el vínculo entre lo que los hombres son intrínsecamente capaces de llegar a ser y lo que realmente llegan a ser uno por uno. Llegar a ser humano es llegar a ser un individuo y llegamos a ser individuos guiados por esquemas culturales, por sistemas de significación históricamente creados en virtud de los cuales formamos, ordenamos, sustentamos y dirigimos nuestras vidas. Y los esquemas culturales no son generales sino específicos (Geertz, 1973, p. 57)

- ***La cultura para Benedict***

Para Benedict, la cultura al igual que el individuo es un modelo más o menos consistente. Es el resultado coherente de la interacción de todas las partes. Los vínculos internos que sostienen comportamientos les entregan sentido a los comportamientos observados (Benedict 1934).

- ***La cultura para Linton.***

Para Linton, la cultura es un grupo organizado de ideas, hábitos y respuestas emocionales condicionadas y compartidas por los miembros de una sociedad. La cultura atraviesa las representaciones o presupuestos del mundo y penetra la emocionalidad del individuo. La colectividad es simplemente una agrupación humana, mientras que aquella colectividad que desarrolla cultura se transforma en sociedad. Se distingue que la cultura abarca las peculiaridades del individuo en el sentido que son conductas realizadas en los horizontes de la cultura, pero las peculiaridades mismas no son culturales (Linton 1956).

La cultura es la suma de conocimientos, de actitudes y de modelos habituales de comportamientos que tienen en común y que transmiten los miembros de una sociedad en particular (Linton, citado por Mercier, 1968) (Zapata, 2007, p. 156). La cultura en general se refiere a la forma de vida de cualquier sociedad, y no simplemente a las zonas que la misma sociedad considera como más elevadas y deseables. "Herencia social de los miembros de una

sociedad". Linton (1968)

El autor afirma que la cultura es el vehículo entre la conducta individual o estructura de comportamiento de la persona y la estructura social donde este vive, asimilación de normas y pautas que aseguran la mutua dependencia y supervivencia del sujeto y de la propia sociedad que es un aprendizaje social que es una forma de vivir en una sociedad conducta guía indispensable para todos los momentos de la vida las sociedades se perpetúan enseñando a los individuos de cada generación las pautas culturales que es de esperar que tengan en la sociedad, Linton (1893; 1953).

- ***La cultura para Malinowski.***

Malinowski enfoca la cultura desde la perspectiva funcionalista. Para el autor, el funcionalismo en su análisis ha de incluir tanto el aspecto emocional e intelectual de los procesos mentales, como al individuo en su realidad biológica (Malinowski 1961). Distingue el desarrollo de reglas de cooperación unas unidades territoriales, desde el espacio territorial de la familia y los instrumentos que desarrolla para sus problemas (reproducción y supervivencia de la descendencia) hasta un grupo más amplio como la tribu que desarrolla reglas de cooperación para la defensa/agresión.

Según el autor, la incorporación y transmisión de un instrumento /respuesta se basa en el reconocimiento del valor del objeto. Si bien el objeto es material, el reconocimiento es simbólico y ocurre en el lenguaje. El reconocimiento simbólico permite asegurar el objeto como instrumento que satisface una necesidad básica. (Malinowski 1956).

- ***La cultura para Zapata (2007).***

La cultura designa la totalidad, siempre abierta, de las diferentes formas que la experiencia humana asume su historia. El estudio de las principales formas de la actividad productiva de la mente en la vida cultural conduce a una antropología filosófica en la que el

hombre no se define como un simple animal racional sino más bien como un animal symbolicum (Cassirer, 1944).

Aquello que es objeto de estudio para los primeros antropólogos no es una sociedad o una cultura, sino la totalidad de la cultura humana en el tiempo y en el espacio.

La siguiente tabla muestra el resumen del concepto de Cultura entre los principales autores mencionados.

**Tabla 2**

*Cuadro comparativo, resumen de las definiciones según los conceptos*

Principales Autores	Definiciones
Max Webber (1977)	"el hombre gasta sin medirse" sólo cuando tiene el sentimiento de estar en relación de "apropiación" con relación a la situación en la que actúa. Esta apropiación debe ser, al mismo tiempo, concreta, material y simbólica. Este es el fundamento de las creencias profundas, de los sistemas de representación y de las "culturas"
Álvaro Zapata (2007)	La cultura designa la totalidad, siempre abierta, de las diferentes formas que la experiencia humana asume su historia. El estudio de las principales formas de la actividad productiva de la mente en la vida cultural conduce a una antropología filosófica en la que el hombre no se define como un simple animal racional sino más bien como un animal symbolicum (Cassirer, 1944)
Álvaro Zapata (2007)	Aquello que es objeto de estudio para los primeros antropólogos no es una sociedad o una cultura, sino la totalidad de la cultura humana en el tiempo y en el espacio
Tylor (1871)	Se trata de un todo complejo que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbres y todas las demás capacidades y costumbres adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad (Zapata, 2007, p. 155)
Linton (1968)	La cultura es la suma de conocimientos, de actitudes y de modelos habituales de comportamientos que tienen en común y que transmiten los miembros de una sociedad en particular (Linton, citado por Mercier, 1968) (Zapata, 2007, p. 156). La cultura en general se refiere a la forma de vida de cualquier sociedad, y no

	simplemente a las zonas que la misma sociedad considera como más elevadas y deseables. "Herencia social de los miembros de una sociedad".
Herskovits (1968)	La cultura es esa parte del medio que es hecha por el hombre. (Herskovits, citado por Mercier, 1968) (Zapata, 2007, p. 156)
Clifford Geertz (1973)	El concepto de cultura que propuso y cuya utilidad procuran demostrar los ensayos que siguen es esencialmente un concepto semiótico. Creyendo con Max Webber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser, por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones (Geertz, 1973, p. 20)
Bronislaw Malinowski (1970)	La cultura es un conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres.

*Nota.* La Tabla muestra el resumen del concepto de Cultura entre los principales autores.

## 2.2 Cultura organizacional

La reflexión sobre cultura organizacional se inició en el anonimato absoluto, hace más de 40 años por investigadores como Elliot Jaques (1952), Erving Goffman, Chester Barnard (1968) y Paul Zelsnik (1957), quienes estudiaron aspectos como los valores y el estilo de dirección "paradigmas de la cultura organizacional, Álvaro Zapata (2008)".

En la década de los 80's, dado los problemas económicos que enfrentan las multinacionales debido a la crisis económica de la época. Los investigadores se dedicaron a analizar la situación que enfrentan las multinacionales cuando tienen conflictos culturales. Un gran número de estudios comparó las formas de administración que se utilizan en diferentes países, surge así la corriente del "management intercultural". "Paradigmas de la cultura organizacional, Álvaro Zapata (2008)".

En estos estudios se destaca la teoría estructural funcionalista de Radcliffe-Brown (1952). Este último concibe la cultura como un mecanismo adaptativo regulador; por analogía, la organización será percibida como un sistema que vive adaptándose a su entorno y

manteniendo un proceso de intercambio.

A partir de Schein (1985), Jaeger (1987) identifica varias categorías de creencias que forman la base de la cultura organizacional. La primera categoría comprende las creencias sobre las relaciones de la organización con su entorno. La segunda categoría comprende las creencias sobre el carácter de la realidad y de la verdad y sobre las bases de las decisiones. Una tercera categoría de las creencias comprende el concepto que uno se hace de la naturaleza humana. En la cuarta categoría se puede creer que es necesario hacer algo, que nada es imposible, se puede creer que uno está subordinado a la naturaleza y que hay aceptar lo que suceda; se puede creer que es posible volverse alguien importante y estar en armonía con la naturaleza. La última categoría de las creencias fundamentales es la concepción de la naturaleza de las relaciones humanas. Una dimensión es: la tradición o la familia; el grupo y el bienestar del grupo; o el individuo y la competencia individual. Otra dimensión es la base de las relaciones organizacionales, sobre todo la distribución de poder. Esta puede darse con los principios de autocracia, de paternalismo, de consulta, de participación, de delegación o de colegialidad.

Concepto de cultura según Rocher (1968). Es un conjunto unido de formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunirlos en una colectividad particular y distintiva. Davis (1984). La cultura organizacional representa un tema unificador pero escondido que da una dirección y una movilización en el ámbito de los recursos. Ouchi (1981). La tradición y el clima constituyen la cultura de una compañía. En la perspectiva funcionalista, la cultura organizacional es una variable construida por los individuos miembros, con el fin de realizar ciertas funciones indispensables para la supervivencia de la organización.

Según Schein (1985). Para la adaptación de la organización al entorno externo, se define: la misión, estrategia, los objetivos organizacionales, y los medios para alcanzar los

objetivos. Para facilitar la integración interna, la cultura da a sus miembros un lenguaje, expresiones, y categorías conceptuales comunes. La cultura define los grupos y determina cuales son los miembros.

Lemaître (1984). “La ventaja de la cultura como instrumento, respecto de otras herramientas es que resuelve los problemas de integración entre los miembros y los departamentos”. Una administración a través de la cultura es una administración con carácter integrador.

En la medida que permita descentralización, comunicaciones más abiertas, responsabilidad a todos los niveles, etc., “la gestión cultural” ofrece mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios que las modalidades más mecánicas. Schein (1985).

Identifica el líder con cinco mecanismos primarios:

1. Aquello a lo que los dirigentes prestan atención, lo que miden y controlan, lo que ponen en evidencia y que consideran como importante, son una guía para el pensamiento de los demás.
2. Las reacciones de los dirigentes ante los incidentes difíciles y ante la crisis señalan como comportarse en una situación semejante.
3. El ejemplo de los dirigentes. Estos son modelos de comportamiento a seguir porque enseñan y refuerzan deliberadamente los valores y comportamientos deseados.
4. Los criterios establecidos por los dirigentes para la entrega de recompensas y del estatus deben reforzar los comportamientos deseados.
5. Los criterios establecidos por los dirigentes para contratación, selección, promoción, despido y “excomuniación” definen la personalidad de la organización.

Según Thévenet (1986) no se puede hablar de modelos para que todos imiten sino de la coherencia que debe mantenerse entre los modos de funcionamiento adoptados y la personalidad de la empresa.

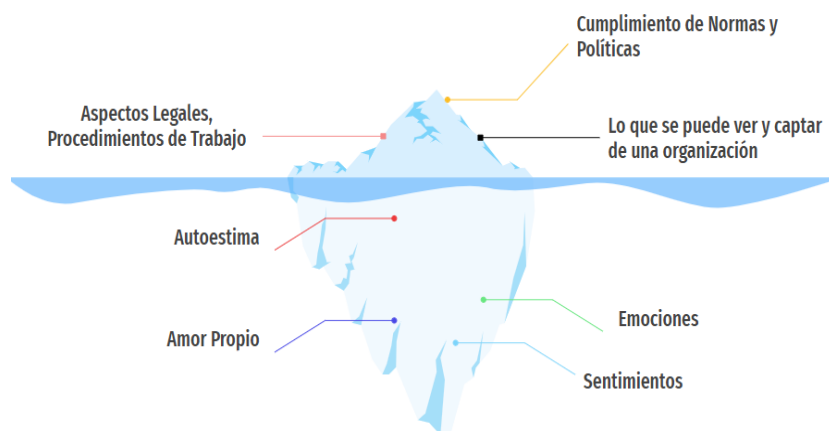
La noción de mito supone acción e identificación: los empleados difícilmente pueden identificarse con los héroes puestos en escena por el relato mítico de la empresa, pues ese héroe normalmente se caracteriza por condiciones de vida y un estatus muy diferente del suyo. Debe de haber congruencia entre mitología y participación, realidad vivida en las relaciones de trabajo. La historia mítica y el discurso no bastan para modificar los comportamientos.

### **2.2.1 Enfoque: La perspectiva humanista radical**

La perspectiva humana radical reconoce el rol primordial de los dirigentes en el cambio de cultura, pero exigen de ellos un compromiso auténtico y personal que se exprese en los comportamientos menos burocráticos y más humanos. Como los individuos no pueden admitir simultáneamente sistema de valores contradictorios, las empresas deben asegurarse de la compatibilidad de sus prácticas con la cultura nacional o regional. El sistema cultural organizacional debe estar legitimado por la cultura de la sociedad; la cultura no puede constituir un elemento de cambio que instituya nuevas prácticas en detrimento o en contra de la cultura nacional.

## **Figura 6**

### *Efecto Iceberg*



*Nota:* La figura presenta la concepción de las personas en las organizaciones. Fuente: Durán,

Organizaciones exitosas: procesos multiculturales. Sonia Ethel. (2017).

La figura presentada muestra la concepción de las personas en las organizaciones, las cuales se componen como un iceberg que indica una parte que se puede percibir en público, es decir, elementos y sentimientos externos, constituido por la mínima parte que puede ser de la empresa o del individuo que la integran, y en la parte inferior se denota la parte profunda, la que no se ve y está compuesta por los elementos emocionales intrínsecos del individuo, como un esquema de valores o creencias, y es en este punto que se interfiere positiva o negativamente en los procesos de cambio y en la relación con la diversidad cultural.

En la década de los ochenta, muchos autores aportaron detalles a las definiciones antes mencionadas; Martin y Siehl (1983) explican que la cultura de una organización puede sufrir cambios espontáneos, ya sea intencionados por la gerencia, o por causa de subculturas que podrían ayudar a reforzar la cultura principal. Wilkins (1983) describe que la cultura es el comportamiento acostumbrado de las personas y la manera en cómo ven el mundo (historias, lenguaje y costumbres), de ahí que a partir de diversos análisis, Wilkins y Ouchi (1983) expresan que la cultura es difícil de cambiar. De igual manera, Denison (1996, p. 624) apoya ideas anteriores y menciona que “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo”. Tal diversidad es descrita por Martin (2002) en una publicación en la cual menciona que las manifestaciones culturales generan patrones de significado que mantienen a la organización a veces en armonía, en conflictos entre grupos y hasta en relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción.

En pleno siglo XXI se encuentra el aporte de Azevedo (2007) citado por Leite (2009), el cual se refiere a la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy complejo.

En ninguna circunstancia, la concentración geográfica de las organizaciones garantiza la homogeneidad en sus culturas internas. Por el contrario, en ocasiones las diferencias son tan marcadas como las que podrían existir entre instituciones de distintas localidades, regiones o países. Si a esto se agregan las diferencias propias de los sectores en los cuales se encuentran inmersas, el resultado final será una diversidad en la Cultura Organizacional, CO. A este respecto, autores como Herbert (2000: 148) concluyen que la principal influencia de la CO es la idiosincrasia nacional o regional del país donde opera.

A continuación, se muestra las diferentes definiciones de cultura desde esta perspectiva:

- Según **Aktouf** (1990). La cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común de los grupos sociales. La cultura implica una interdependencia entre historia, estructura, condiciones de vida, y vivencias subjetivas de las personas.

- Según **Thévenet** (1986). La organización puede ser descrita como “un tejido de subculturas que corresponden a grupos que han desarrollado una identidad distinta al interior de las organizaciones y que poseen su modo de representación, su propia relación en el trabajo y la empresa, su manera de mirar la vida en la organización, sus percepciones y su patrimonio común de experiencias y análisis de esas experiencias”.

- **Sainsaulieu** (1990). Describe diversas formas de cultura, admite que es posible observar dentro de las empresas fenómenos de identidad y de mentalidad colectiva diferentes, que se derivan de los valores y de los modelos de comportamiento que instituyó la denominada escuela de administración clásica, con la forma de dirección que se sustenta sobre los valores autoritarios, a respeto de las jerarquías, la división del trabajo, las áreas funcionales y el proceso administrativo. Sainsaleu (1990). Escribe que “los actores no son los receptores pasivos de una cultura construida por los dirigentes, estos actores desarrollan sus propias

estrategias que responden a situaciones de sus propios intereses y objetivos al interior de las relaciones organizacionales. “La experiencia del trabajo es creadora de cultura. Ella impresiona al sujeto hasta el punto de hacerlo modificar las prioridades y la racionalidad que él tiene de su educación, su moral o su religión”

- **Kreitner y Kinicki (2007)**. La cultura organizacional, cumple cuatro funciones específicas: Proporciona a sus miembros una identidad organizativa, facilita el compromiso colectivo, fomenta la estabilidad del sistema social, configura la conducta al ayudar a los miembros a entender su medio ambiente.

- **Schein (1983, p. 14)** manifiesta que una cultura organizacional depende de un número de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Por lo que define la cultura organizacional como “el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”

### ***2.2.2 Enfoque Perspectiva Funcionalista***

Una de las corrientes teóricas de gran relevancia lo constituye el enfoque funcionalista, que en su acepción puede partir de los términos de sistema y función como ejes de la teoría, se puede definir que una de las principales críticas es que adopta un modelo organicista de sociedad, donde el concepto de función sirve para explicar las relaciones entre un todo como un organismo y de sus partes refiriéndose a sus órganos (Cadenas, 2016).

La corriente funcionalista considera que la cultura organizacional puede ser influenciada o motivada por la alta dirección, donde los tomadores de decisiones de mayor rango definen los medios simbólicos en los cuales se basa la cultura organizacional, como las actitudes,

creencias, normas de comportamiento, percepciones, supuestos y valores.

A continuación, se muestra las diferentes definiciones de cultura desde esta perspectiva:

- Para **Malinowski** (1936) el análisis funcionalista de la cultura trata de explicar hechos antropológicos, en todos los niveles de desarrollo, por el papel que desempeñan dentro del sistema total de la cultura, por la forma de cómo se relacionan entre sí y por la manera como interactúa con el mundo físico, considerando que en todo tipo de civilización, todo hábito, todo objeto material, toda idea y toda creencia cumple alguna función vital, tiene alguna tarea que realizar y representa una parte indispensable dentro de un todo.

- **Merton** (1992) sobre las estructuras sociales refiere que, de todos los sistemas interpretativos, el análisis funcional depende de la teoría, el método y los datos. Define al funcionalismo, como a los procesos vitales u orgánicos que contribuyen a su funcionamiento orgánico, con modificaciones apropiadas al estudio de la sociedad humana. De igual forma, menciona que en la esfera social los seres humanos están conectados por relaciones sociales, donde la cultura juega un papel importante debido a que define un modo de reacción que es adaptativo desde el punto de vista desde el punto del individuo en la sociedad. La función de uso social es la aportación que hace a la vida, a un sistema social que manifiesta la existencia de una estructura para seguir sobreviviendo.

- Autores como **Cameron y Quinn** (1999) consideran que la cultura organizacional forma parte de los activos intangibles que puede otorgar competitividad y por consecuencia influir en el éxito o fracaso. De forma similar, Rodríguez (2009) precisa que la cultura organizacional, puede generar ventaja competitiva, sobre todo si se aprovecha de los aspectos culturales como una estrategia para generar procesos de identificación entre los integrantes. De igual forma, es necesario considerar que no existe un acuerdo sobre cómo administrar, reorientar o transformarla, de tal manera se pueden definir algunas actividades que

conlleven a dicho fortalecimiento.

### **2.3 Modelos para Análisis, diagnóstico y medición de Cultura**

En el año de 1991, se dio paso a una gran investigación que organizó la cultura organizacional en 4 ítems fundamentales, y que por su coherencia y amplitud del tema logró marcar diferencia con otros estudios. Dicho paso fue dado por los investigadores Cameron y Freeman (1991), quienes dividieron la cultura en clanes, adhocracia, jerarquía y mercado, bajo los parámetros de flexibilidad y estabilidad. Por otra parte, en la escala de cultura organizacional desarrollada por Zamanou y Glaser (1994) se consideraron las variables: moral del individuo, seguridad del empleo, reclutamiento, entrenamiento, trabajo en equipo y compromiso, entendiendo su clara orientación hacia el comportamiento humano. Por su parte, Xenikou y Furnham (1996) tomaron como factores de cultura el crecimiento organizativo basado en la tarea, el estilo defensivo en su desarrollo, el estilo constructivo como necesidad de satisfacción y la cooperación.

En 1999, se realizó un estudio que tenía como objetivo relacionar la cultura organizacional, el clima organizacional y los valores gerenciales. Dicha investigación fue llevada a cabo por Wallace, Hunt y Richards (1999), quienes tomaron elementos de instrumentos anteriores como el de Hofstede (1980), Flowers y Hughes (1978) y Jones y James (1979), y con la ayuda de estos seleccionaron 64 ítems que relacionaban estos constructos, teniendo en cuenta modificaciones pertinentes en el contexto en el cual se aplicaría. Ellos hicieron uso de la escala de Likert para ciertos ítems, mientras que en otros aspectos usaron frases negativas para reducir el sesgo, con la finalidad de que la medición se desarrollara con la mayor objetividad.

Otra variable con la cual fue relacionada la cultura organizacional fue el liderazgo transformacional, desarrollado por Xenikuo y Simosi (2006) para la cual discriminaron la población que se debía estudiar con base en su posición jerárquica dentro de la compañía en el

que se encuentre, midiendo así, gestión, liderazgo, supervisión y demás elementos para determinar la correlación existente y su relevancia para el resto de la compañía.

### 2.3.1 Modelo diagnóstico Cultura

Algunas corrientes de investigación se han dado a la tarea de desarrollar modelos explícitos de cultura organizacional y efectividad, así como métodos para su medición, basados en cuatro rasgos culturales de efectividad de las organizaciones. Fey y Denison (2003: 688) compilan la caracterización de estos atributos como sigue:

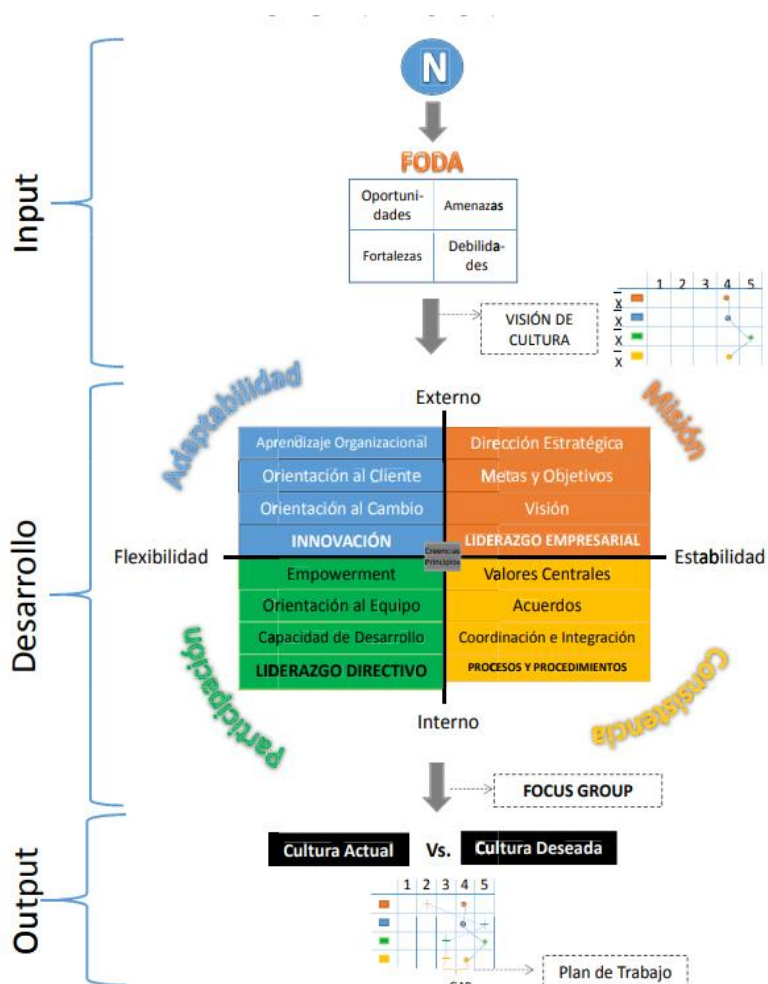
1. **Involucramiento:** las organizaciones efectivas facultan a la gente, organizan equipos y desarrollan capacidades humanas (Becker, 1964; Lwler, 1996; Likert, 1961). La gente está comprometida y siente un fuerte sentido de pertenencia, participan en las decisiones y conectan sus metas individuales con las de la organización (Katzenbach, 1993; Spreitzer, 1995).
2. **Consistencia:** las organizaciones efectivas cuentan con normas del comportamiento cimentadas en valores esenciales y con líderes y seguidores capaces de lograr acuerdos (Block, 1991). La consistencia es una fuente de estabilidad e integración interna, producto de formas de pensar comunes.
3. **Adaptabilidad:** las organizaciones integradas son a menudo las menos sensibles (Kanter, 1983). En este sentido, la integración interna y la adaptación externa pueden estar en desacuerdo. Las organizaciones adaptables son conducidas por sus clientes, toman riesgos y aprenden de sus errores, tienen la capacidad y experiencia en generar el cambio (Nadler, 1998; Senge, 1990; Stalk, 1988).
4. **Misión:** las organizaciones efectivas tienen un claro sentido del propósito y dirección, definen metas y objetivos estratégicos y expresan una visión del futuro (Mintzberg, 1987, 1994; Ohmae, 1982; Hamel y Parlad, 1994).

No se puede dejar de considerar que, así como el líder incide directamente en la

cultura, la cultura de una organización también es responsable de definir el perfil del líder, es decir al tiempo que moldea es moldeado (Woida et al. 2006. pág. 48). La Cultura Organizacional, pues, establece el escenario para la determinación de la estrategia y mejora los aspectos operacionales de la vida organizacional (pág. 37). Aparece como concepto básico para entender fenómenos sociales en las organizaciones y para explicar diferencias entre compañías, particularmente aquellas que operan en el mismo mercado (Salaman. 2000. p. 37).

**Figura 7**

*Nuevo Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional*



*Nota:* La figura muestra un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional, Fuente. Tesis Doctoral García Navarro, Víctor Augusto (2017).

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

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

Por lo tanto, se identifica la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico que les permita detectar, las áreas de oportunidad y, con base en eso, generar un plan de acción. El modelo de análisis de cultura organizacional, el cual, según Zapata, permite un análisis de la cultura de una organización teniendo presente las diferentes dimensiones que la determinan o establecen. Se trata de un modelo amplio, exhaustivo, bastante cercano a lo que Max Weber considera como un “ideal tipo” de construcción teórica en ciencias sociales, en este caso para el estudio de las dimensiones antropológicas de la organización. Se considera con Aktouf (1990), que la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales. El modelo propuesto parte de lo general a lo particular y está dividido en grandes dimensiones: la dimensión histórica y social de la cultura; los grandes conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión empresarial.

### **2.3.2 Modelo Cameron y Quinn**

Tipos de cultura organizacional propuestos por Cameron y Quinn

- ***Cultura grupal o de clan.***

Inspirada en la institución familiar y también denominada cultura de la cooperación. En ella, los miembros están comprometidos a colaborar y obtener resultados colectivos positivos, a observar los mandatos organizacionales basando su actuación en la confianza, la preocupación por los demás, la ayuda y un compartir permanente. Entre sus principales rasgos destacan la toma de decisiones participativa y la implementación a través de la construcción del consenso, así como la cohesión, el compromiso mutuo, la lealtad, la afiliación, la pertenencia, la cooperación, la calidez, la preocupación, la tradición, la moral y la equidad. El líder que guía esta cultura es un mentor involucrado y facilitador.

- ***Cultura adhocrática o de desarrollo.***

Conocida también como cultura de la inspiración, emana fundamentalmente de las instituciones sociales. Los miembros creen fervientemente en los valores del humanismo, la responsabilidad social y el potencial individual, se motivan por la importancia de la tarea o por su apariencia ideológica. Caracterizada por su dinamismo y espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación y desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad e individualidad, autocontrol, autogestión y empoderamiento. Sus líderes se distinguen por ser igualmente emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados.

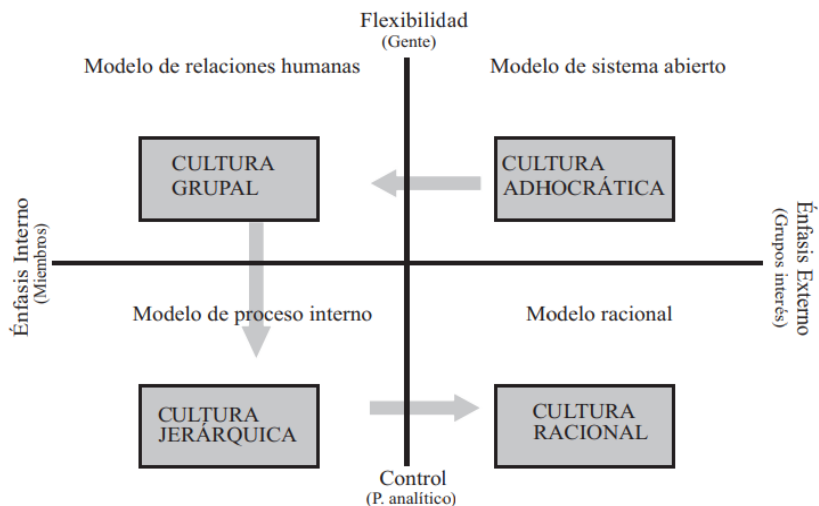
- ***Cultura Jerárquica o burocrática.***

Deriva principalmente de las organizaciones militares o de Policía y es denominada cultura consistente. En este tipo, se establecen pasos detallados, se programan los resultados esperados y se distribuyen los recursos necesarios para su cumplimiento. Existe una estandarización y rutinización de actividades, la información fluye verticalmente y las funciones

se encuentran definidas de manera clara. Los individuos cumplen con mandatos organizacionales cuando los roles son formalmente asignados a través de reglas y regulaciones. Además de una inclinación hacia la medición, priman aspectos como las políticas, las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos, la gestión de la información, la definición de roles, la estabilidad y la seguridad laboral. El líder jerárquico se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido.

#### Cultura racional y orientada al mercado

Basada en los valores de la comunidad científica y ampliamente relacionada con la cultura del logro. Para garantizar el cumplimiento de sus propósitos fundamentales – productividad y eficiencia–, promueve a los individuos con base en las habilidades que demuestren para avanzar hacia nuevas teorías y tecnologías. Su aspiración central consiste en ganar clientes y consumidores ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes con las demandas del mercado. La colectividad que opera bajo este modelo se orienta hacia la producción, la competencia, el logro de metas y tareas, la investigación, el conocimiento y la información. Los líderes en esta cultura son netamente productores, directivos y enfocados hacia las metas.

**Figura 8***Tipos Cultura Organizacional*

*Nota.* La imagen muestra los tipos de cultura organizacional Fuente: “Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional” (2009).

Mientras que el énfasis interno indica una marcada tendencia hacia el corto plazo, las actividades estables y la integración de unidades, para el externo el marco temporal es el largo plazo y su prioridad las actividades centradas en el logro, la diferenciación y la rivalidad. Por su parte, el eje superior señala la flexibilidad, la individualidad y la espontaneidad y el inferior la estabilidad, el control y la predictibilidad.

**Tabla 3***Dimensiones de la Cultura: Modelo de Zapata*

Dimensiones	Componentes de las Dimensiones	Definición
Historia	El fundador, sus dirigentes, evolución de estrategias y estructuras, mitos, etapas y logros de la organización.	Es dar sentido a todas las manifestaciones de la comunidad, para contrastar los hechos e interpretar los acontecimientos de manera objetiva y válida acerca de su evolución, para concentrarse en la dinámica de las decisiones que tienen importancia en el presente y en el futuro.
Cultura Externa	Entorno social, político, económico de la organización.	La cultura nacional, regional y local con características socioculturales que influyen con sus maneras parecidas de enfocar la realidad, con su bagaje de valores y percepciones comunes en la cultura de la Empresa.
Proyecto Empresa	Misión, Visión, Principios, Valores	<p>Identificar la <b>misión</b> como una fuerza unificadora que sirve de guía para las <b>decisiones estratégicas</b> y para alcanzar las metas de la organización a largo plazo". (Hellriegel, 2009:217)</p> <p>Identificar la <b>visión</b> como la creadora de una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el <b>comportamiento</b> de sus miembros hacia lo que se desea construir (Chiavenato, 2009:99)</p> <p>"Los <b>valores</b> reflejan las metas reales, los ideales y criterios, así como también los pecados de una organización, y representan los medios preferidos por los miembros para resolver problemas de su vida", (Denison, 1990:29)</p> <p>Identificar los principios generales que marcan el camino de la estrategia, los cuales deben ser seguidos por sus miembros (Chiavenato, 2009:45).</p>

Lenguaje	Lengua, habla, lenguaje, palabras, comunicación, jergas, refranes populares.	El lenguaje representa la manera específica que tiene una organización de expresarse y que es compartida por todos los miembros”, (Zapata; 2009:302)
Sistema de producción bienes Materiales	Actividad de la empresa, función técnica, oficio, productos y subproductos	Definen el oficio como, dentro de un campo de actividad determinado, el conjunto de conocimientos que es necesario poseer para ser competitivo; por lo que lo relacionan como el perfil de competencias de la empresa. (Thevenet, 1992, citado por Zapata, 2009:331).
Sistema de producción de bienes inmateriales	Signos, Símbolos, mitos, brujerías, representaciones, imaginario, magia, ideologías, religión y creencias.	El Sistema de producción de bienes inmateriales, según Zapata (2009:332), está relacionado con la interpretación de los símbolos y del imaginario, originado de la relación del hombre con su medio ambiente. A través de esta relación surgen dos situaciones que sobresalen: los conocimientos (productos materiales) y los desconocimientos (realidad desconocida, real o imaginada).
Sistema de Producción Social	Ritos, ceremonias, hechos sociales, eventos, normas, reglas, control social, comportamientos, conductas	Se refiere al proceso social que constituye el eje de las interacciones sociales. Estas relaciones sociales sin duda son fundamentales para la solidificación de una organización, pues a través de estas se logra engranar todas sus partes individuales. En este sentido, Abravanel (1992:60) dice que estas operaciones comprenden la participación colectiva y la comunicación no verbal.
Relaciones Interpersonales	Distancia Jerárquica, Clima organizacional, conflicto, intereses, individual/colectivo, masculino/femenino	Las relaciones interpersonales identifican los lazos sutiles que permiten moldear a los individuos a la imagen considerada más conveniente para la organización. (Zapata, 2009:335).
Relaciones de Parentesco	Parentesco, afiliación, influencias, relaciones de negocios.	Según el modelo de Zapata y Rodríguez (2008), con esta dimensión se trata de identificar los <b>intereses grupales</b>

		originados en los vínculos de consanguinidad o <b>afinidad</b> , por las cuales se establecen y manifiestan relaciones interpersonales y/o sociales que van a perdurar en el tiempo y en el espacio, diferenciándose en la sociedad mediante la unión de familias o clanes que van a liderar procesos sociales.
Relaciones de Poder	Intereses, conflicto, poder, jerarquías, fuentes de poder, legal, tradicional y carismático.	Para Chiavenato, puesto que el concepto de <b>influencia</b> está ligado al de poder y autoridad, el poder es el potencial de una persona de influir en otras; en una organización es la capacidad de <b>controlar las decisiones</b> y las acciones de otras personas aun cuando estas se resistan.
Estilos de dirección y liderazgo	Modos de ser mítico, sistemático, pragmático, relacional, carismático, tradicional, democrático, etc.	En el modelo de Zapata, esta dimensión se refiere al rol y función de los dirigentes en la relación con la cultura organizacional. Implica conocer los modos de ser de las personas en cargos de dirección. Sus estilos de dirección y liderazgos míticos, sistemáticos, pragmáticos, relacionales. Sus tipos de dominación: carismáticos, tradicionales, legales. Su manera de gobernar a las personas: democráticos, tecnocráticos, autocráticos, burocráticos (Zapata, 2009:341).
Subculturas	Público o privado, profesión o formación, funcional, estructuras y niveles, etnias, religiones, actividad política.	Según Thevenet (citado por Zapata, 2009:345) la empresa puede ser definida como un <b>tejido de subculturas</b> que corresponden a grupos sociales que han desarrollado una identidad distinta al interior de las organizaciones y que poseen un modo de representación, su propia relación en el trabajo y en la empresa, su manera de mirar la vida en la organización, sus percepciones y su patrimonio común de experiencia y análisis de esas experiencias.
Identidad	Global, nacional, regional, local e individual, consigo	Según Zapata (2009:347) constituye el aspecto central de la cultura. Para su

	mismo, con el otro, con los demás, trascendencia.	estudio se identifican cuatro dimensiones y niveles de la identidad: las relaciones con nosotros mismos, las relaciones con los demás, nuestra relación con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia, especialmente con lo sagrado. En este sentido la identidad puede ser global, nacional, local e individual.
--	---------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota. Datos tomados del libro Zapata, D.A.; Rodríguez R., A.; & Sánchez M., I. Aproximación a la cultura organizacional de la Universidad del Norte desde el nivel directivo 201

### **2.3.3 Herramientas medición de cultura Organizacional**

El trabajo de **Rodríguez (2009)** menciona que todos los autores concuerdan en reconocer la cultura organizacional como relevante para la estrategia, pero no hay total acuerdo en cuanto a la posibilidad de administrar la cultura, reorientar o transformarla. Como una aproximación simplificadora a la diversidad de opiniones, Rodríguez aplica el modelo de los “seis sombreros de pensamiento”, para destacar la orientación hacia una perspectiva.

**Morales (2010)** realiza una descripción de la cultura organizacional en 31 empresas colombianas de diferentes sectores: servicios, industria, construcción, salud, comercial y financiero. En este estudio, se tuvieron en cuenta 4 variables importantes dentro de la cultura: concepto del líder sobre el hombre, estructura de la organización, sistema cultural y clima organizacional

Es necesario seguir adaptando los instrumentos a las necesidades, a contextos, a regiones y generar así la comprensión global de la cultura organizacional; cada nuevo investigador deberá indagar si el método usado en tal caso es el más apropiado, y más aún, deberá profundizar hasta que se genere una herramienta eficaz que caracteriza dicho constructo y mida su preeminencia en todo sistema.

Para precisar el modelo de Cultura Organizacional se dispone de dos enfoques

fundamentales, **el cualitativo y el cuantitativo**. Estas dos alternativas, además de tener diferentes orientaciones, proporcionan variados puntos de influencia para el entendimiento de la Cultura Organizacional. Por ello, la decisión sobre el tipo de estudio dependerá de su efectividad para: determinar la magnitud en que las organizaciones exhiben culturas fuertes; predecir relaciones entre el tipo cultural y otros fenómenos; y mapear perfiles culturales (Zammuto y Krakower, 1991: 84-87)

La caracterización cualitativa de la Cultura Organizacional, por lo regular, ofrece como resultado una distinción binaria:

1. Una cultura fuerte, diferenciada porque proporciona un claro sentido de identidad con el personal y porque todos conocen las metas organizacionales y trabajan por ellas.
2. Una cultura débil, es decir, carente de valores y prácticas bien definidas y con poca influencia en la conducta del empleado, por lo que en últimas prefieren abandonarla. Una valoración de este tipo, desde luego, ofrece una visión sobre la CO, no obstante, es imposible determinar la magnitud de una condición específica, resultando un tanto ambigua y poco confiable en el caso de demandar algún tipo de intervención.

Los estudios etnográficos, al igual que otros cualitativos, permiten una profundización en el estudio de la cultura en la medida que se obtienen percepciones estructuradas de los propios sujetos y sobre la forma en que se adaptan a los cambios internos. Privilegian, de igual modo, el conocimiento de intereses, vivencias, motivaciones y elementos encubiertos e invisibles. Dentro de los estudios cualitativos más utilizados se identifican: el **Focus Group**, desarrollado para descubrir tanto los motivadores de los distintos colectivos así como los insatisfactores; la Percepción de Valores y Filosofías, que mediante la aplicación de una encuesta estructurada facilita el entendimiento de los principales valores percibidos; los Juegos Projectivos, que a través del desarrollo de actividades lúdicas identifica el perfil de cultura organizacional; las Entrevistas a Profundidad, que permiten obtener información para elaborar

un diagnóstico acerca de los procesos desarrollados; y, por último, el Intercambio de Roles, que identifica mediante dinámicas las dificultades o facilidades de los miembros de una organización para entender las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

Actualmente, algunos académicos y varios policymakers muestran especial inclinación por la medición cuantitativa de la cultura, dado su interés en determinar la relación de esta con el desempeño y la calidad en las organizaciones.

Las herramientas para la medición de la Cultura Organizacional se clasifican de acuerdo con cinco aspectos fundamentales a saber:

1. El enfoque, que puede ser tipológico, cuyo propósito es evaluar y obtener como resultado uno o más tipos de cultura o dimensional, que describe una cultura por su posición frente a cierto número de variables continuas.

2. La fundamentación, sea esta teórica con una fuerte derivación conceptual o pragmática en la que el investigador se sumerge en la cultura a través de una observación profunda.

3. El alcance de la evaluación, puede ser en torno a una dimensión específica de la CO o a un rango de dimensiones.

4. El potencial para explorar con relación al clima organizacional –percepciones y opiniones del personal sobre su ambiente de trabajo–, o a la cultura organizacional –manifestaciones profundas como los valores y las creencias.

5. La magnitud de su uso en estudios empíricos, que varía en función del grado de validez y confiabilidad, así como de los métodos usados para evaluar sus propiedades científicas (2003: 3).

Dentro de los instrumentos cuantitativos más usados se pueden citar: el Cuestionario de la Ideología Organizacional de Harrison (Harrison's Organization Ideology Questionnaire,

1972), el Modelo de Valores en Competencia (Competing Values Framework, 1981), el Inventario de Cultura Organizacional (Organizational Culture Inventory, 1987), el Cuestionario de Cultura Hospitalaria (Hospital Culture Questionnaire 1993), el Cuestionario de Cultura de MacKenzie (MacKenzie's Culture Questionnaire, 1995), la Encuesta de Calidad de la Cultura y Clima Organizacional (Quality Culture and Organizational Climate Survey), el Cuestionario de Prácticas Culturales (Practice Culture Questionnaire, 2000) y el Cuestionario de Cultura Corporativa (Corporate Culture Questionnaire).

**Tabla 4**

*Modelos de los Valores en Competencia*

Aspectos	Cultura Grupal	Cultura Adhocrática	Cultura Jerárquica	Cultura Racional
Características Dominantes Organización	Lugar Personal y Familiar	Muy dinámica y emprendedora	Jerarquizada, controlada y estructurada	Orientada hacia los resultados
Gente	Comparten mucho con los demás	Dispuesta a apostar por sus ideas y a asumir riesgos	Gobernada por procedimientos y normas formales	Competitiva, orientada al logro de objetivos
Liderazgo Organizacional	Tutor, consejero y padre de todos en la familia	Emprendedor Nato, Innovador y tomador de riesgos	Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia	Ejecutivo agresivo, competitivo, clara orientación a los resultados
Estilo Gerencial	Promueve el trabajo en Equipo, consenso, participación	Promueve la iniciativa del individuo, la adopción de riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad	Promueve la seguridad del empleo, la estabilidad y predicción	Competitividad agresiva, logro de objetivos ambiciosos

Valores Organizacionales	Lealtad, compromiso organizacional, confianza mutua	Compromiso con la Innovación y Cambio continuo	Respeto por normas y políticas formales, cumplimiento con la jerarquía coordinación	Agresividad, espíritu ganador, consecución de objetivos
Énfasis Estratégico	Desarrollo Humano de los Miembros, confianza, mentalidad abierta	Dinamismo y predisposición aceptar nuevos retos, experimentar nuevas cosas, y aprender de los errores	Permanencia y Estabilidad de sus miembros, eficiencia, control y funcionamiento fluido	Acciones competitivas, vencer a la competencia
Criterios del Éxito	Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso e interés por los trabajadores	Desarrollo de productos únicos y novedosos	Eficiencia, confiabilidad en el servicio, adecuada programación de la producción, costos bajos	Penetración y liderazgo en el mercado

Nota. La tabla muestra los Modelos de los Valores en Competencia. Fuente. Cameron y Quinn

(1999) Claudia Eugenia Toca Torres - Jesús carrillo Rodríguez “asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional”

Cuando los estudios tienen considerada una etapa de intervención, es recomendable la aplicación de dos o más instrumentos que ofrezcan el nivel de detalle requerido. Frente a esto resulta conveniente una triangulación de herramientas –enfoque multimetódico–, de este modo, un cuestionario cuantitativo que examina valores y creencias puede ser complementado con técnicas cualitativas como la observación para explorar manifestaciones superficiales o la entrevista para indagar a profundidad supuestos implícitos. Si bien es cierto que la mayoría de los instrumentos han sido aplicados en el campo de la educación, de la salud y de las actividades gubernamentales, es responsabilidad de los investigadores identificar y ajustar

aquellos que presenten algún potencial para ser usados en otros ámbitos. Finalmente, cabe señalar que los estudios cuantitativos de la CO resultan útiles para examinar las relaciones de tipo cultural y su fortaleza con otros fenómenos tales como la efectividad de la organización y su adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

No cabe duda de que la CO ostenta la clave para entender el desempeño pasado y para predecir la productividad futura (Joyner, 2001: 26). Por tanto, no se debe desconocer su contribución al éxito de las organizaciones, independientemente de que se pueda determinar en qué medida lo hace. La noción de éxito varía en función del contexto económico, social y cultural de los países. En Japón, por ejemplo, el atributo más notable es la preocupación por las necesidades sociales y ambientales; en Italia lo es la efectividad del enfoque de administración y gerencia: en México lo es la estabilidad y la rentabilidad (Herbert, 2000: 151).

En la medida que se cuente con una cultura fuerte, sus miembros conocerán qué se espera exactamente de ellos, por lo que gastarán menos tiempo en decidir cómo actuar frente a una situación determinada. De igual modo, removerá en buena parte la incertidumbre del personal ya que proporciona además de una estructura, estándares y un sistema de valores para operar (Kennedy et al., 1982: 15-1

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO**

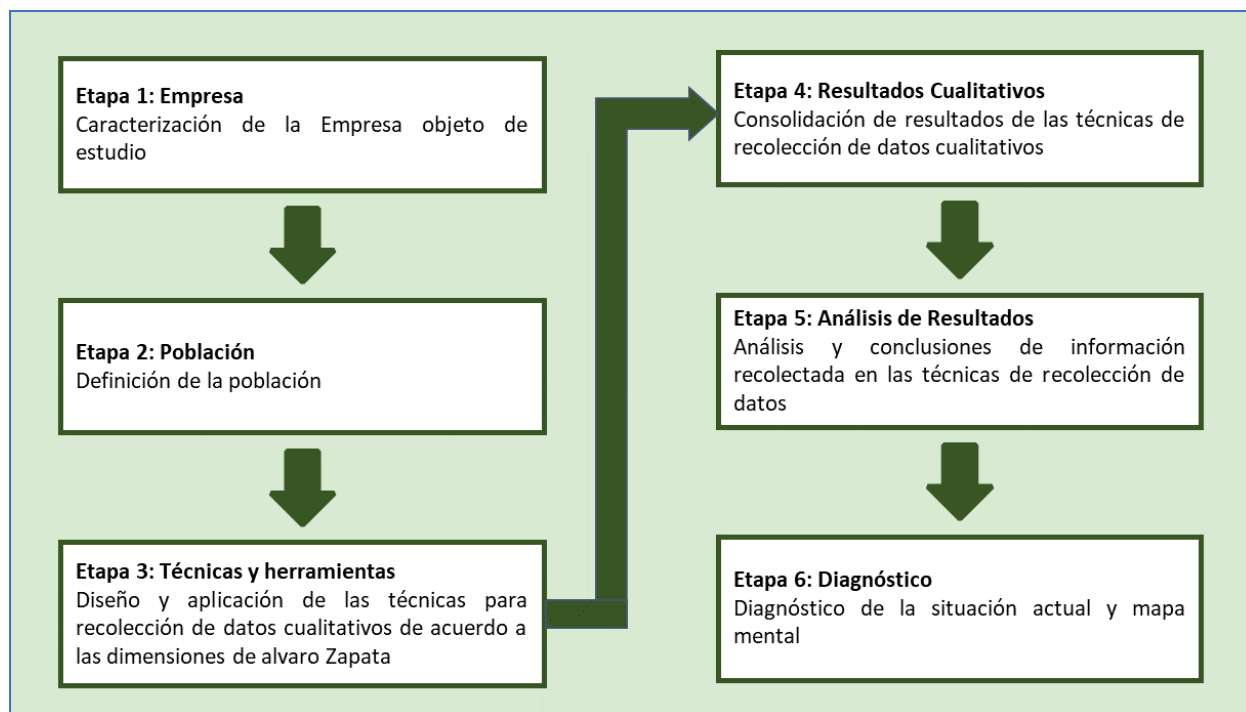
En este capítulo se presenta el resultado del diagnóstico realizado a la cultura de la planta Caloto de la empresa Alicar S.A.S, mediante la definición de un modelo que permite realizar una descripción de las técnicas utilizadas, los resultados obtenidos y la identificación de las causas del problema.

#### **3.1 Modelo del diagnóstico**

Para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional de Alicar S.A.S Planta Caloto, se utiliza un procedimiento que señala cada uno de los pasos a seguir para alcanzar una descripción clara del objeto de estudio, de tal manera que se pueda diseñar un modelo de alineación de la estrategia y cultura organizacional con la identidad cultural de la región; lo anterior de acuerdo con los resultados obtenidos durante el análisis.

**Figura 9**

*Metodología para el Diagnóstico de la situación actual de Cultura*



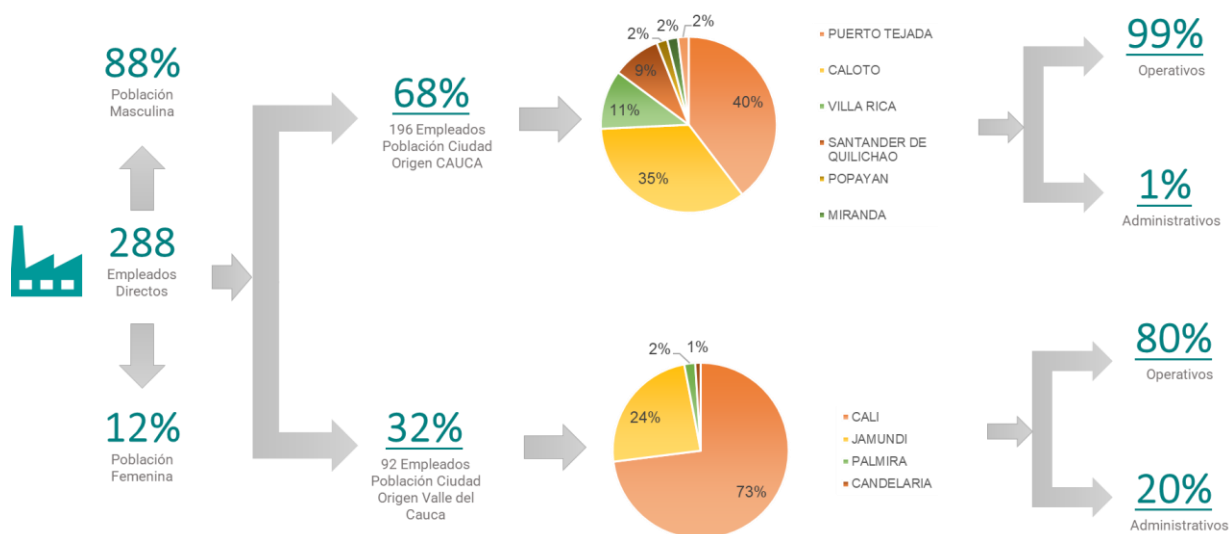
*Nota.* En la siguiente figura se exponen los elementos que conforman el modelo para diagnosticar la cultura desde las trece dimensiones de Álvaro Zapata, los cuales se desarrollan a lo largo de este capítulo. Fuente: basado en Garza, González, Pérez, Delgado (2012)

### **3.2 Etapa 1: Caracterización de la Empresa**

La planta seleccionada para realizar el diagnóstico de cultura organizacional es Alicar S.A.S, Planta Caloto, ubicada en el parque industrial y comercial del Cauca, compañía que pertenece a la división de negocio cárnico del Grupo Nutricar S.A.S, Cuenta con 288 empleados caracterizados de la siguiente forma:

**Figura 10**

Esquema Caracterización de la población de empleados de la Planta Caloto



*Nota.* En la figura se muestra como está caracterizada la población de la planta caloto, de acuerdo con el lugar de residencia, además de la distribución administrativos y operativos

### 3.3 Etapa 2: Definición de la Población

Este es un estudio de carácter cualitativo por tanto no se requiere un muestreo estadístico; para determinar el tamaño de la muestra a evaluar se decide la utilización de la técnica de “Muestreo aleatorio por conveniencia”; en esta técnica la muestra se elige de acuerdo con la conveniencia del investigador, le permite elegir de manera arbitraria cuántos participantes puede haber en el estudio.

Para aplicar esta técnica de muestreo se utiliza la herramienta de grupos Focales, entre 4 y 5 personas por sesión; la selección de las personas se basa en el criterio de antigüedad de la empresa, pues conocen, han vivido las distintas etapas de la compañía y pueden entregar aportes relevantes al modelo; de acuerdo a lo anterior se seleccionaron 40 personas (5

administrativos, 35 operativo) que se distribuyeron en 10 grupos focales, la selección se realizó de acuerdo a la siguiente tabla de caracterización.

**Tabla 5**

*Caracterización de la población de empleados de la Planta Caloto Según Rangos de antigüedad*

Rango de Antigüedad	Población Empleados	Muestra a Entrevistar
1 a 5 años	136	6
6 a 10 años	47	6
11 a 15 años	31	13
16 a 20 años	32	6
21 a 25 años	13	3
26 a 30 años	13	4
31 a 35 años	9	3
36 a 40 años	7	1
Total	288	

**Nota.** En la figura se muestra la relación de la cantidad de empleados de acuerdo con el rango de antigüedad, y la definición de la población a entrevistar en los grupos Focales, desde el punto de vista Cualitativo.

**Tabla 6**

*Caracterización de los grupos Focales para aplicación de herramienta cualitativa.*

Grupo	Cantidad	Nivel jerárquico	Ciudad de Residencia	Rasgos relevantes
Grupo 1	5	Analista, Auxiliar, operario	Cali, Palmira	Antigüedad: 20 a 36 Años
Grupo 2	5	Técnicos Mantenimiento, Operario	Cali. Jamundí, Puerto Tejada	Antigüedad: 10 a 30 Años
Grupo 3	5	Auxiliar, Operario	Villa Rica, Guachené, Puerto Tejada	Antigüedad: 8 a 16 Años
Grupo 4	5	Auxiliar, Operario	Villa Rica, Caloto, Puerto Tejada, Cali	Antigüedad: 3 a 33 Años
Grupo 5	5	Técnicos Mantenimiento, Operario	Caloto, Guachené, Puerto Tejada	Antigüedad: 1 a 15 Años
Grupo 6	5	Operario	Cali, Caloto, Guachené	Antigüedad: 2 a 15 Años
Grupo 7	5	Técnicos Mantenimiento, Operario, Auxiliar	Cali, Puerto Tejada Caloto	Antigüedad: 3 a 22 Años
Grupo 8	1	Coordinador	Cali	Antigüedad: 35 Años
Grupo 9	2	Coordinador, Jefe	Cali	Antigüedad: 7 a 24 Años
Grupo 10	2	Operario	Cali, Guachené	Antigüedad: 5 a 7 Años
Total	40			


*Nota.* En la figura se muestra la caracterización de los grupos focales según Nivel Jerárquico, antigüedad y lugar de residencia.

### 3.4 Etapa 3: Diseño y Aplicación de las Técnicas Para Recolección de Datos Cualitativos

A continuación, se muestra el diseño de la entrevista que será aplicada a las personas de los 10 grupos focales, esta se basó en las 13 dimensiones de Álvaro Zapata.

**Tabla 7**

*Formato de Entrevista Cultura organizacional Modelo Álvaro Zapata*

Formato Entrevista cultura organizacional			
	Dimensión	Pregunta	Respuesta
1	Historia	¿Cómo usted vivió el proceso de transformación empresarial?	
		¿Cuáles crees que fueron los principales logros empresariales de la compañía?	
		¿Conoce usted cómo fue el proceso de adaptación de alimentos cárnicos?	
2	Cultura Externa (Región)	¿Cómo crees que ha impactado a la organización el cambio de Cali a Caloto en cuanto a sus diferentes entornos?	
		¿Cómo considera que es la relación y el impacto de la compañía en el entorno donde se encuentra? ¿Cómo se describe?	
3	Proyecto de empresa	¿Cuáles son los principios y valores que más aplicas en las actividades y cuales no son tan relevantes?	
		¿Usted cómo se identifica con la visión y la misión de la compañía y cómo la llevas a los colaboradores?	
		¿Con cuáles principios y valores te identificas más y por qué?	
		¿Es clara y coherente la comunicación desde los líderes hacia usted en particular y hacia el resto del personal en general? Cite ejemplos.	

4	Lenguaje	¿Se identifican formas de comunicarse distintas dentro de la misma compañía?	
		¿Cómo adaptar el mensaje y propósito de la organización para llegarle a los colaboradores? ¿Utilizas alguna herramienta? que tienes en cuenta? Cite ejemplos	
5	Sistema de producción de bienes materiales	¿Como socializas con los demás integrantes de tu equipo de trabajo?	
		¿La compañía cuenta con espacios adecuados para generar conversaciones sociales, cuáles?	
6	Sistema de producción de bienes inmateriales	¿Cuáles son esos símbolos que reconoces tiene la empresa y te identifica? ¿Qué crees que significa el logo de alimentos cárnicos?	
		¿Cuáles son esos símbolos que reconoces y cuales son más representativos?	
7	Sistema de producción social	¿Cuáles son los eventos formales más importantes de la organización? ¿Por qué?	
		¿Hay eventos no formales, organizados directamente por los trabajadores que hayan permanecido a través del tiempo? ¿Cuáles?	
8	Las relaciones interpersonales	¿Cuáles son las características de las relaciones interpersonales en la Planta? (Ejemplo, compañerismo, individualismo, competitividad, trabajo en equipo)	
		¿Tiene conocimiento que se han presentado conflictos en la planta y cómo se resolvieron?	
		¿Considera usted que las prácticas de la compañía se fundamentan en la equidad	
9	Las relaciones de parentesco	¿Tiene conocimiento de alguna relación de parentesco? ¿Usted cree que las relaciones de parentesco en algún momento han evitado el correcto desarrollo de las actividades diarias?	
10	Las relaciones de poder	¿Cómo es el relacionamiento con su jefe inmediato?	
		¿Identifica un líder en su equipo de trabajo? ¿Cómo o porqué lo identifica como líder?	
		¿Cuáles son las prácticas que más valora de los líderes?	

		¿Qué cree que hace falta en la Planta para mejorar el clima organizacional?	
		¿Cómo es la relación entre el equipo directivo de la Planta, como se toman las decisiones?	
11	Liderazgo y Estilos de Dirección	¿Recuerda algún líder en especial que haya tenido impacto en la planta? ¿Por qué?	
		¿Cuál es su estilo de liderazgo?	
		¿Ante una situación compleja de comportamiento, cómo procede para atender el caso?	
		¿Qué tiene en cuenta al tomar una decisión bajo su responsabilidad?	
		¿Cuáles considera son los liderazgos más efectivos en la planta?	
12	Subculturas	¿Conoce usted sobre la existencia de grupos de personas que se reúnen de acuerdo con sus intereses dentro de la planta?	
		¿Conoce si estos grupos contribuyen al desarrollo de la compañía?	
13	Identidad	¿Usted se identifica con la organización, por qué?	
		¿Tiene algún referente en la planta que para usted es ejemplo a seguir?	
		¿Considera que la Planta ha impactado de manera positiva o negativa la zona, por qué?	

*Nota.* La tabla muestra el modelo de entrevista que se realizó para diagnosticar la cultura, de acuerdo con las dimensiones de Álvaro Zapata.

### 3.5 Etapa 5: Consolidación de los Resultados y Conclusiones

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados se consolidó y analizó la información, haciendo correlación con las definiciones de cada dimensión del Modelo de Álvaro Zapata. A continuación, se presenta una descripción de cada una de las dimensiones:

**Tabla 8**

*Conclusión de cada dimensión de acuerdo con la respuesta de los entrevistados.*

N°	Dimensión	Conclusión
1	Historia	<p>Las personas entrevistadas coinciden que el trabajo en la empresa Rica era distinto, allí se trabajaba como una familia, aquí es diferente, el entrevistado 3 dice que: "las personas son muy relajadas, no se empoderan de lo que deben realizar". Les gusta mucho la rumba, son muy alegres, pero se confunde esa alegría con la responsabilidad que tienen con la empresa. Aquí no se trabaja como una familia, eso se perdió. De manera general y con alta coincidencia los colaboradores comentan que el logro más importante de la compañía se reconoce a través de la renovación tecnológica de los equipos y las instalaciones modernas en cuanto a la infraestructura. La capacitación también se valora, así como el modelo de pasantías internas en las empresas del grupo, para desarrollar capacidades distintas de los colaboradores. En cuanto al lenguaje de las personas de la zona es diferente, el entrevistado 7 dice que: " el lenguaje es más espontáneo, las personas son amables y acogedoras y se tiene un muy buen relacionamiento". Sin embargo, hay personas que no se les puede decir nada porque no lo toman de buena manera, adicionalmente trabajan en el desorden.</p>
2	Cultura Externa	<p>La mayoría de colaboradores coinciden en que el mayor impacto de la organización en el entorno está dado desde el punto de vista de empleabilidad, el colaborador 12 dice que: "esta es una empresa que goza de buen nombre en la zona de influencia y las personas tienen la oportunidad de mejorar su calidad de vida", adquirir vivienda, entregar la posibilidad de una educación digna para sus hijos y realizar actividades que anteriormente no eran posibles por la falta de empleo y de las dificultades económicas.</p>
3	Proyecto Empresa	<p>Según las diferentes conversaciones, los trabajadores expresan que el principio que más es tenido en cuenta en la sede es el respeto, tanto de colaboradores hacia líderes, como de líderes hacia colaboradores. Mencionan que no hay una diferencia jerárquica marcada y que los líderes son vistos como compañeros de trabajo. Otro de los valores mencionados es el compromiso, sin embargo, desde algunos colaboradores de Cali, hacen la observación que cuando las personas pasan de temporales a vinculados, se pierde ese grado de compromiso. Otro valor que se repite en varios de los colaboradores entrevistados es la amistad y lo asocian a la idiosincrasia y a la cultura de la zona. Se logra percibir que la misión y la</p>

		<p>visión no se encuentra interiorizada en los entrevistados de acuerdo con sus respuestas, aunque mencionan temas de Calidad, seguridad, temas ambientales asociados, generación de valor, casi ninguno tiene definiciones claras. Adicionalmente algunos comentan que la empresa es líder y otros que en la visión es ser líderes en el mercado. El entrevistado 20 dice que: "son muy rigurosos en el proceso, se manejan procedimientos, enfocado a la calidad y a las buenas prácticas de manufactura".</p>
4	Lenguaje	<p>Se encuentran diferencias en las formas en la que los líderes se están comunican con los colaboradores, aunque algunos de ellos resaltan la cercanía, expresan que por falta de tiempo no es tan fácil estar comunicados o informar directamente alguna situación. También algunos hacen énfasis en la desconexión entre la dirección y Jefaturas y la base, y refuerzan que se debe fortalecer la comunicación cuando se presentan distintos cambios que tiene la organización. El colaborador 15 dice que: "Cuando hay desigualdad en productividad de los operarios, el jefe no dice nada, es permisivo. No hay comunicación entre operarios". El colaborador 38 expresa que: "Que tristeza que lo primero que encontré fue ingresar personal 30 y 45 minutos después del turno. La norma es una sola y es para todos y no estoy de acuerdo con que nos quedemos callados". De acuerdo con la información suministrada, los colaboradores expresan que dentro de la compañía y con los distintos orígenes del personal en su mayoría afros, el lenguaje es directo, espontáneo y con un tono alto al expresarse. Las personas de regiones diferentes como: Caloto, Jamundí, Santander de Quilichao, Cali, expresan haberse adaptado a esta forma y dicen que es como ellos expresan su alegría. Al final también aseguran que esto no genera alguna complicación en los procesos. Se identifica que, con el cambio en la telefonía, retirar la comunicación análoga, se ha vuelto complejo el comunicarse de manera rápida y ha aumentado los desplazamientos para la ejecución de algunas actividades.</p>
5	Sistema de producción de bienes materiales	<p>Los colaboradores informan que generalmente socializan en los distintos momentos que tienen de descanso, sin embargo, hay uno especial que es el de las 10:00am, ellos comparten en este momento algún alimento que cualquiera de ellos trae y se conversa de cualquier tema, normalmente fútbol o situaciones cotidianas. No identifican alguna dificultad para socializar, inclusive con distintas personas que pertenecen a áreas diferentes, esto dado que se reconocen por pertenecer a zonas cercanas. El colaborador 14 informa que: "La empresa abre espacios de conversación, por ejemplo, el tema de inclusión, socializarnos todos como colaboradores y ser una sola familia". Los colaboradores informan que la compañía tiene establecido un sistema que se denominan grupos primarios en los que los colaboradores interactúan con su líder y comparten diferentes temas. Sin embargo, el comentario unificado por ellos es que en</p>

		<p>algunos casos estos espacios no se desarrollan y si se hacen, no se les da el tiempo necesario para poder expresarse y escucharse tranquilamente. También se refieren a mecanismos anteriores en los que la Dirección de la planta y algunos jefes abrían espacios de conversación para interactuar directamente y tener respuestas de primera mano. Adicionalmente se refieren a que algunas prácticas como la celebración de cumpleaños no está homologada en la sede y depende mucho del líder. El colaborador 32 expresa que: " Es primera vez que tengo la experiencia de grupos primarios, y me parece muy positivo para estar conectados entre todos y poder expresar lo que pensamos y sentimos. Son espacios que pueden ser mixtos, social, laboral, entregarnos información adicional para ajustar lo que debemos mejorar".</p> <p>La distribución de la planta en función de flujos de proceso, Proceso productivo, oficinas administrativas y operativas, permiten la interacción entre los distintos niveles jerárquicos.</p>
6	Sistema de producción de bienes inmateriales	<p>De manera general, los colaboradores expresan no tener la suficiente claridad frente al significado del logo. Algunos dicen sin estar tan seguros, que tiene algo que ver con la unificación de las diferentes empresas que hacen parte de Alicar S.A.S. inclusive también lo asocian con el tema ambiental. Si es algo más unificado mencionar que el logo Rica tiene un significado de familia y que es muy reconocido no solo en la sede sino en la región. También algunos expresan que en la empresa de Cali se tenía un himno y que en la actual empresa no encuentran algún símbolo reconocido, aparte de las marcas. También se encuentra que el logo de grupo Nutricar S.A.S en ocasiones tiene más sentido. El colaborador 8 dice que: "Creo que es la unión de las grandes empresas en un solo grupo, por ejemplo, el rojo es Zenú, Rica que es el amarillo".</p>
7	Sistema de producción social	<p>Los colaboradores expresan que de los eventos formales que prevalecen y tienen gran valor para ellos son los quinquenios, lo asocian como al momento de graduarse y refuerza el sentido de pertenencia por la compañía. El evento que más extrañan las personas es la celebración del día de la familia. Expresan que era un momento esperado por todas las familias, para compartir y conocer a los compañeros y los líderes. Adicionalmente mencionan la jornada de pesca que ya no se realiza y que por la cultura de la región también era un evento de alta significación para todos. Mencionan que se desarrollan eventos no formales, normalmente para jugar partidos de fútbol entre áreas y compartir un asado o un sancocho. Es de resaltar por los colaboradores que participan de distintas áreas de la sede y se realizan normalmente en algún sitio de la zona aledaña.</p>
		<p>La mayoría de Empleador se describen y describen las personas de la</p>

8	Las relaciones interpersonales	<p>zona, como personas alegres, el colaborador 14 dice que: "en otra época había un concepto malo de la gente de la zona, que no les gustaba trabajar los lunes por estar en fiestas, pero eso a cambiado mucho". También expresan que mantienen un ambiente de trabajo en armonía, manejan el ritmo de trabajo y están alegres. Algunas personas coinciden en que "En Puerto Tejada, la gente de la prioridad a la fiesta, la rumba, el trago inclusive por encima de la misma familia, no quisiera trabajar el fin de semana, tienen la expectativa de irse temprano el viernes, el sábado". Subrayan que el compañerismo es muy fuerte y que entre ellos se apoyan. El colaborador 23 expresa que: "Los muchachos de la zona son difíciles, orgullosos, pero les encanta que los reconozcan y dan muy buenos resultados. Llegarles con mucho respeto. En la zona y en la planta es importante interactuar con las personas y generar cercanía desde la conversación". Los colaboradores mencionan que el ambiente de jocosidad y alegría en ocasiones generan algunas situaciones de conflicto, estos son resueltos desde la conversación y en algunos casos con aplicación del reglamento disciplinario. Es importante mencionar lo que el colaborador 12 expresa: "Cuando sale una persona me duele mucho; si vos por llevar un cuento allá, puedes generarle problemas a esa persona. En escala menor o conflicto simple, casi siempre se le da un desenlace positivo".</p>
9	Las relaciones de parentesco	<p>Según lo expresan los colaboradores las relaciones de parentesco se presenta, a veces familia o en ocasiones personas muy allegadas por la cercanía de los lugares donde residen. Sin embargo, de manera casi unánime coinciden en que esto no genera ningún inconveniente en los procesos y por el contrario como lo expresa el colaborador 18: "En otras empresas no lo permiten, me parece "bacano", hasta ahora no se ha presentado algún inconveniente por eso, yo tengo un primo, eso no afecta, inclusive ellos lo acogen para guiarlo. Aquí todos manejamos mucho la empatía, cuando alguien le pasa algo, estamos ahí, una sola familia con el objetivo de Calidad de seguridad y de producir".</p>
10	Las relaciones de poder	<p>Las personas informan tener en general buen relacionamiento con sus líderes, valoran los temas de reconocimiento, aunque también identifican que desde la forma en ocasiones se sienten "regañados". También expresan que se ha perdido la cercanía con los líderes de la operación, que han delegado la responsabilidad a algunos auxiliares, como lo expresa el colaborador 37: "Los auxiliares son los que están en el proceso en todo momento, los coordinadores se apoyan en sus auxiliares, la presencia de ellos es menor que antes. Al auxiliar las personas no le hacen caso, han delegado mucho a los auxiliares". Los colaboradores dicen que las prácticas que más valoran están en función de la cercanía del líder, poder generar conversaciones, que esta persona lidere con el ejemplo y que sea humilde y que exista el reconocimiento por el desempeño. Desde la</p>

		generalidad no se sienten jerarquías. Algunas personas mencionan que les gustaría que, por adelantar la producción, el día sábado salieran más temprano y a esto lo denominan acuerdo gana-gana. Según lo expresado, lo que más valoran de los líderes es el ejemplo, la humildad, la cercanía con las personas, los espacios para generar las conversaciones, conocer un poco más las personas desde el ser, sus familias
11	Liderazgo y Estilos de Dirección	Los liderazgos más recordados en la planta según los colaboradores han sido los que han generado confianza desde la cercanía y la transparencia, como lo expresa el colaborador 40: "Un gran jefe de recursos humanos y llego una persona, ese "man" la forma de hacer las cosas, nos tenía en cuenta para la toma de decisiones y era transparente". Sin embargo, también se expresa que falta mayor claridad en algunas políticas y lineamientos para actuar de manera conjunta y homologada.
12	Subculturas	Se identifican grupos desde las diferentes áreas de la Planta, pero no se ve reflejado según los colaboradores algún impacto negativo por estas subculturas, esto se deduce de acuerdo a la cercanía de las zonas donde residen el mayor número de colaboradores y desde la generalidad se conserva la base de la cultura regional
13	Identidad	Los entrevistados expresan un alto sentido de pertenencia por la empresa en la gran mayoría. Se logra identificar un sentimiento por algunos colaboradores temporales e inclusive vinculados que visualizan que están en la compañía solamente por un salario y por cumplir un horario y los denominan "asistentes".

*Nota.* La tabla muestra las conclusiones de cada una de las dimensiones, después del análisis de las respuestas de los entrevistados.

De acuerdo con la tabla anterior, Se buscó indagar en cada dimensión del modelo de Álvaro Zapata, (13 dimensiones) como perciben las personas desde su experiencia y trayectoria los siguientes aspectos:

- ✓ La cultura predominante dentro de la planta y cómo esta cultura está alineada con la estrategia
- ✓ Forma de relacionamiento o interacción entre las diferentes subculturas y cómo estas impactan el diario vivir en la compañía.
- ✓ Como la organización se dispone para lograr o desarrollar la cultura organizacional.

### **3.6 Etapa 6: Diagnóstico de la Cultura Organizacional**

A partir de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de recopilación de datos (entrevistas a grupos focales), de realizar el análisis y plantear las conclusiones, se elabora el diagnóstico de cada dimensión; a continuación, se presenta una descripción de cada una de las dimensiones:

#### **3.6.1 Dimensión Historia**

En esta dimensión se puede determinar que las personas entrevistadas coinciden que, con la transformación de la cultura empresarial por el cambio de propietarios y el estilo de administración que sucedió en el año 2001, cuando se adquiere la empresa Rica Rondo por el Grupo Nutricar S.A.S; con el tiempo se perdió uno de los rasgos más característicos de la cultura de Rica Rondo y era sentirse que hacían parte de una familia.

Con el traslado de las operaciones del Barrio Porvenir en Cali al Parque Industrial del Cauca jurisdicción municipio de Caloto en el año 2002, los entrevistados piensan que la alegría que caracteriza los trabajadores provenientes de regiones cercanas afecta el nivel de empoderamiento, responsabilidad y seriedad con que se deberían asumir los diferentes retos, o que deriva hacia un exceso de confianza y falta de sentido de autoridad; por lo tanto, no se evidencia un enfoque colectivo para alcanzar los resultados.

Finalmente podemos decir que, con las inversiones de CAPEX para la actualización tecnológica de los procesos que inició en el año 2005 y ha permanecido en el tiempo, hizo que el desarrollo de las tareas fuera más eficiente, y además estuvo de la mano de la formación, capacitación y desarrollo de conocimientos, buscando mejorar las capacidades para desempeñar mejor la labor; pero esto no se ha logrado sostener con el tiempo, debido a la alta rotación y políticas de contratación.

### 3.6.2 Dimensión Cultura Externa (Región)

La región del norte del Cauca donde está ubicada la planta predomina los grupos étnicos afrocolombianos, como resultado es la cultura dominante de la planta Caloto con un 75% de la población.

**Figura 11**

*Contexto General de la Población del Norte del Departamento del Cauca:*



*Nota.* La figura muestra el contexto general sociodemográfico de la población del norte del Cauca. Fuente: Una mirada a la educación del Norte del Cauca, febrero, 2021, Universidad ICESI. Febrero, 2021. Ranking de Departamentos Según Pobreza Monetaria, Total Nacional, Departamental y Bogotá Año 2018

A continuación, se muestra la caracterización de la población de los municipios del norte del Cauca del cual provienen el 68% de los empleados operativos de la Planta Caloto.

**Tabla 9***Caracterización Población Norte del Cauca*

Municipios	Composición étnica Municipio	Población municipio	Distribución Municipio	Población Operativa de la Planta
Puerto Tejada	97% Afrocolombianos	44.134 habitantes	Mujeres (53.8%) Hombres (46.2%)	40%
Caloto	42,38% indígena 21,2% Afrocolombianos	30.216 habitantes	Mujeres (50.3%) Hombres (49,7%)	35%
Villarrica	96,8% Afrocolombianos	21.935 habitantes	Mujeres (53,8%) Hombres (46,2%)	11%
Santander de Quilichao	38% indígena 62% Afrocolombianos	116.885 habitantes	Mujeres (51,3%) Hombres (48,7%)	9%

*Nota.* La tabla muestra la caracterización en porcentaje de la población del norte del cauca.

Fuente: Población de los municipios para el año 2013 según los datos conciliados en las Proyecciones de población municipales 2005 – 2020 del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE.

Esta región se caracteriza por tener expresiones de alegría, carisma, espontaneidad, despreocupación; como también frecuentes actos culturales, fiestas, bebidas, danzas, música, que como consecuencia han desencadenado situaciones donde se ha impactado el desarrollo de las operaciones por falta o ausencia de personal. Vale la pena mencionar que estas tradiciones Culturales y expresiones musicales del norte del Cauca, son manifestaciones Colectivas, tanto por su arraigo en la tradición como por la connotación social que tiene (historia de la hacienda esclavista Nortecaucana y a sus mecanismos de control social), además que tienen un enfoque de propiciar espacios de reencuentro, de ruptura del aislamiento físico y social y de la oportunidad para recrear los vínculos comunitarios; estas celebraciones se realizan en fechas distintas a las tradicionales a nivel nacional (Ejemplo

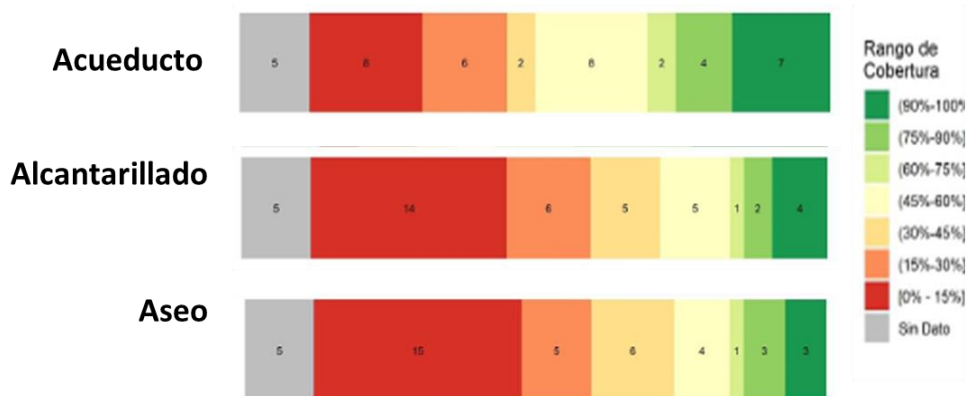
Adoración del niño entre Febrero y Marzo). (Tomado de boletín cultural Etnia y tradición religiosa: adoraciones Nortecaucanas del Niño Dios, Heliana Portex de Rauz)

Por otro lado, en la región existe carencia en servicios básicos (Agua potable, energía, vías de acceso etc); cuenta con limitadas instituciones de educación formal, además estas no responden a las necesidades y demanda de la industria local, específicamente en desarrollo de líderes para cargos administrativos.

De acuerdo con la situación anterior se toma como ejemplo la cobertura de servicios básicos de la región:

### Figura 12

*Número de municipios Caucanos por rango de porcentajes de cobertura de servicios básicos.*



*Nota.* La figura muestra la cobertura en porcentajes de los servicios básicos de los municipios caucanos. Fuente: Informe nacional de coberturas de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo - 2020, Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

Vale la pena mencionar, que esta región está enmarcada en actos frecuentes de violencia, algunos actos de bloqueos de vías de acceso, que como consecuencia limitan el desplazamiento de los trabajadores y posteriormente paralizan las operaciones de la planta.

Finalmente, los entrevistados mencionan que en la región la empresa es reconocida y se ha posicionado alrededor de la estabilidad empresarial, además de beneficios importantes para los colaboradores, que han logrado mejorar la calidad de vida haciendo diferencia entre sus vecinos.

### **3.6.3 Dimensión Proyecto de Empresa**

En esta dimensión podemos determinar que el valor más representativo para los trabajadores es el respeto, incorporado desde los distintos niveles jerárquicos. Por otro lado, los entrevistados categorizan la amistad como un valor, sin embargo, esta concepción genera una aceptación o permisividad en comportamientos que impactan negativamente la gestión del proceso.

La población trabajadora de la región identifica los valores de compromiso y responsabilidad para el desempeño y cumplimiento de los retos del proceso; esta posición no es compartida con la población de trabajadores provenientes del valle del cauca, los cuales afirman que estos valores se fueron diluyendo con el tiempo por los comportamientos de la cultura de la región y la rotación del personal.

Frente a la definición de visión, misión, objetivos estratégicos, desde la compañía se encuentran estructurados e incorporados, desde la estructura, la planeación y ejecución, de la cadena de valor. Sin embargo, se evidencia que a los entrevistados se les dificulta expresar como está alineado o conectado su rol con la estrategia.

Por otra parte, es importante mencionar que la organización no tiene una declaración de valores, tiene unos rasgos culturales que están muy asociados con las creencias y comportamientos, esto con el fin de apalancar la estrategia; No obstante, la integridad y honestidad son características del empleado Nutricar. Además, la organización en su estrategia busca que la Cultura Organización se viva y se demuestre con un liderazgo coherente, que se

conecte desde lo humano a través del ejemplo para mostrarle a los empleados cuál es el camino en términos de valores.

### **3.6.4 Dimensión Lenguaje**

Los entrevistados expresan que los líderes tienen una ocupación alta en labores administrativas, y por ende los perciben ausentes con enfoque a resultados y ejecución de la tarea; por esta situación sienten que se ha perdido comunicación, generación de conversaciones y apoyo a resolución de distintas situaciones o diferencias que se presentan en el proceso.

Entendiendo la comunicación como el proceso de transmitir información entre un individuo y otro, se identifica que la forma de comunicarse en la planta no está unificada, debido a que los líderes tienen métodos distintos para transmitir el mensaje al personal, y no tienen en cuenta la particularidad de la cultura para llegar con un mensaje claro y que pueda ser incorporado efectivamente.

Según lo expresado en la dimensión de cultura externa donde la cultura dominante es afrocolombiana; en la planta se identifica aspectos característicos en el uso del lenguaje tales como:

- ✓ Tono de voz alto que puede ser entendido como molestia o enojo por parte de las otras personas; además sostienen sin moderación este tono de voz en los diferentes espacios de la planta.
- ✓ Modismos tales como, seudónimos para referenciar una persona, frases o palabras que no tienen un significado literal, palabras o frases específicas vinculadas a sus raíces culturales, no entendidas fácilmente por otras culturas.
- ✓ Las conversaciones giran alrededor de temas tales como fútbol, música, fiestas.

- ✓ Conversaciones con humildad, espontaneidad y en ocasiones timidez, que generan cercanía, confianza y afinidad.

### **3.6.5 Dimensión Sistema de producción de Bienes Materiales**

La organización cuenta con políticas consolidadas, normas, procedimientos, metodologías de gestión de procesos, reglamento interno de trabajo, diferentes certificaciones en el sistema integral de gestión en todos los procesos de la Planta. A partir de lo anterior se identifica que estos conceptos no están incorporados de manera efectiva en las actividades y comportamientos diarios de las personas; encuentran dificultad en seguir un paso a paso de actividades a través de un estándar o hacer correlaciones entre las pérdidas presentadas en el proceso con los ajustes de equipo o del mismo proceso.

Los niveles de informalidad son extendidos entre los colaboradores, esto dado el gran impacto que se tiene de la cultura externa de la zona de influencia, adicionalmente su idiosincrasia basada en la alegría y el folclor hace que no se logre responsabilizar a las personas de su proceso. El llamado de los empleados es poder tener comunicación directa y constante con los líderes y espacios para expresarse y recibir información.

Por otra parte, en la distribución de la Planta se encuentran las zonas que hacen parte del proceso productivo, desde materias primas, hasta producto terminado, separadas de acuerdo con la etapa del proceso; al interior del proceso productivo se encuentran las oficinas de todo el equipo de producción, Mantenimiento y Calidad; propicia comunicación, cercanía y apoyo inmediato a situaciones del proceso.

Las oficinas de los procesos administrativos y salones para reuniones de gestión están separadas del proceso productivo, estas áreas son ocupadas durante gran parte del tiempo por los líderes en reuniones conjuntas. Adicionalmente, no se cuenta en la actualidad con zonas de esparcimiento y socialización, las áreas que existían fueron utilizadas para otros fines.

### **3.6.6 Dimensión Sistema de Producción de Bienes Inmateriales**

Para los entrevistados de la planta, el logo de la marca Rica tiene una representación y conexión fuerte, transmitido a través de las personas que tuvieron la oportunidad de trabajar en la planta de Cali y adicionalmente fortalecido por ser una marca de productos embutidos en el suroccidente del país; La organización es consciente que Alicar S.A.S viene de la integración de varias compañías en distintas regiones del país y por ello está en la búsqueda de lograr la conexión de los propósitos de las marcas y el propósito de los empleados, esto enmarcado desde la cultura, con el fin de lograr una sola identidad.

No se identifica un símbolo fuerte con el cual los trabajadores se puedan conectar y puedan sentir que hacen parte de la organización. Se identifica en la infraestructura exterior los colores amarillo y blanco asociados a la marca Rica, en la parte externa no existen avisos alusivos a la empresa o sus marcas. Al interior de la Planta se encuentran controles visuales de proceso, un punto de visualización de indicadores (Televisor) en la zona de ingreso del personal al proceso productivo; en las zonas administrativas y de tránsito existen un punto de visualización de indicadores (Televisor) antes del ingreso al restaurante, al interior de este existe una cartelera y televisor con información general, además del reglamento interno de trabajo.

Por otra parte, cada líder tiene una interpretación de los símbolos de la organización, por ende, al no tener una definición unificada el mensaje se transmite de manera distinta; esto causa que no se tenga una conexión con los rasgos culturales; en ocasiones genera confusión, malestar, incertidumbre, comentarios informales, que conlleva a no gestionar de manera homologada.

### 3.6.7 Dimensión Sistema de Producción Social

En esta dimensión podemos determinar que las personas entrevistadas coinciden que, algunos eventos formales de integración se han ido diluyendo con el tiempo, perdiendo significado y relevancia.

A continuación, se identifican algunos de los eventos mencionados:

- ✓ **Quinquenios:** donde se celebra y se reconoce el tiempo de labor en el que la persona ha permanecido vinculada a la compañía desde los 5, 10, 15 y así sucesivamente. Este espacio es considerado de gran valor y es asociado al momento de graduarse, además que impacta de manera muy positiva el valor de la familia, la cual participa en este espacio y es motivo de mucho orgullo.
- ✓ **Día de la Familia:** se celebra una vez al año, es un espacio que ha dejado huella y que actualmente genera un sentimiento de inconformidad; esto debido a que anteriormente se realizaba un encuentro de todos los trabajadores de la planta con sus familias, propiciando el compartir, reconocimiento, creación conexiones o vínculos aparte de los laborales. Actualmente esta celebración se realiza solo con el grupo familiar de cada empleado por medio de la entrega de bonos de alimentación/esparcimiento.
- ✓ **Grupos Primarios:** En la organización se tiene declarado un espacio formal denominado grupos primarios, este espacio está diseñado para conversar de manera cercana entre el líder y sus colaboradores; sin embargo, algunos entrevistados manifiestan que esta práctica no se está ejecutando, esto genera inconformidad, desinformación, falta de respuestas y corrección de diferentes temas por parte líderes y trabajadores.

Por otro lado, los entrevistados manifiestan que algunos reconocimientos son informales y dependen de cada líder, además perciben que se resalta más los hechos negativos que

requieren corrección, que aquellos hechos donde hay un un mejor desempeño en el proceso, o comportamiento que deben perdurar o replicar.

Debido a lo anterior se identifica que el sistema de reconocimiento al empleado no está bien estructurado, los líderes no tienen un lineamiento específico con los criterios para efectuar los reconocimientos a sus equipos de trabajo.

### **3.6.8 Dimensión Las Relaciones Interpersonales**

En esta dimensión podemos determinar que las personas entrevistadas coinciden que prima un ambiente de alegría, compañerismo y de buen relacionamiento entre los líderes y colaboradores; además identifican el trabajo en equipo y lo interpretan como la capacidad de resolver diferencias sin necesidad de intervención del líder de proceso, esto debido a que sienten temor de las repercusiones que se puedan desencadenar si las situaciones de conflicto escalan.

Por otra parte, debido a su cultura, tienen un grado alto de humildad y se intimidan al momento de socializar con los líderes o directivos; esto también se evidencia en los espacios de auditorías y ante personas de entes certificadores, el grado de timidez y nerviosismo se aumenta generando en ocasiones algunos bloqueos y respuestas equivocadas de los temas de los cuales ellos tienen conocimiento.

### **3.5.9 Dimensión Las Relaciones de Parentesco**

Por la cercanía geográfica de las diferentes comunidades que integran la población de empleados de la Planta Caloto, se identifican empleados con distintos grados de consanguinidad, además se reconocen de manera muy cercana por pertenecer a una misma vereda, barrio o municipio, donde en ocasiones sus lugares de vivienda son contiguos; lo anterior impacta el desempeño del proceso y las relaciones de la siguiente forma:

- ✓ En el nivel de responsabilidad que pueden sentir los empleados para garantizar mutuamente la estabilidad laboral; a tal punto que son aceptados comportamientos que no se encuentran alineados con la cultura organizacional.
- ✓ En la facilidad de transferir conocimientos y comportamientos alineados con el proceso; esto por la cercanía, familiaridad y confianza.

### **3.6.10 Dimensión Las Relaciones de Poder**

Hay un reconocimiento de los distintos niveles jerárquicos de la organización, sin embargo, cuando se refieren a sus jefes inmediatos, lo hacen con palabras como compañeros o amigos.

Los entrevistados definen un líder “bueno”, como aquel que tiene un liderazgo relacional, permisivo y flexible en cuanto a no ejercer su autoridad basado en normas, políticas, no aplicación de procesos disciplinarios y de reconocimientos informales; debido a lo anterior reconocen y destacan líderes del pasado.

Actualmente por la alta ocupación de los Coordinadores de la operación, se han recurrido a figuras informales de apoyo llamados “Operarios Líderes”, seleccionados de acuerdo con su desempeño; estos no son identificados por sus compañeros como líderes, carecen de autoridad y toma de decisiones. De acuerdo con lo anterior, en ocasiones estas figuras de apoyo se convierten en la imagen representativa del coordinador, desdibujando la visibilidad del rol del líder en el proceso.

### **3.5.11 Dimensión Liderazgo y Estilos de Dirección**

Para los entrevistados el estilo de liderazgo con el que se identifican es el relacional; lo definen como un liderazgo de cercanía, de interés genuino por las personas, de gestionar los procesos desde la conversación, la escucha y la construcción de la confianza; Este liderazgo

se ve marcado en específico en procesos transversales al proceso productivo y solo reconocen un líder de producción con este estilo.

También identifican algunos estilos de liderazgo pragmáticos, analíticos, con foco a los resultados y la eficacia de la acción, además con prácticas de experimentación y el mejoramiento continuo; este estilo se ve enmarcado en los procesos productivos de inicio y transformación de materia prima, dinamizado desde los lineamientos de la dirección de la planta. Lo anterior genera que no se fortalezcan lazos de cercanía y confianza, además de obstaculizar el reconocimiento del líder con el empleado.

Las características de un líder de mayor impacto según los entrevistados:

- ✓ El ejemplo
- ✓ La construcción de la confianza
- ✓ Cercanía
- ✓ Transparencia
- ✓ Humildad

Finalmente se puede mencionar que el liderazgo que puede influenciar de manera positiva la construcción de la alineación de la cultura organizacional con la cultura de la región es el relacional con una base bien fundamentada y estructurada en la estrategia, objetivos, políticas, normas y demás lineamientos de la organización; teniendo en cuenta que no se puede pasar la línea de entrar a un estado paternalista, donde pueda volverse permisivo, y dejar que comportamientos inadecuados sean aceptados como válidos para los colaboradores.

Es importante mencionar que la organización busca que el rol del líder sea monitorear las brechas en el desarrollo del empleado, buscando mejorar las capacidades organizacionales, fundamentado en un buen liderazgo, que sea capaz de liderarse a sí mismo y empoderar al otro.

### 3.6.12 Dimensión Subculturas

De acuerdo con lo mencionado en la dimensión de cultura externa, donde la cultura dominante está relacionada con los grupos étnicos afrocolombianos, las subculturas tienen una base muy generalizada que está vinculada a los municipios y veredas cercanas a la Planta; desde la operación se identifica que estas subculturas se encuentran distribuidas en distintas áreas asociadas a los procesos, entre ellos tienen conexión, conversaciones, se conocen y se reconocen de manera natural.

Por otra parte, los entrevistados identifican que las personas del área que inicia el proceso productivo tienen mayor capacidad de influencia sobre los demás empleados de la planta; esta área tiene como característica que el 40% de las personas tienen una antigüedad de más de 20 años en la compañía, son críticos de las normas, políticas y decisiones en general, además son tendientes a buscar la toma de decisiones en función de la informalidad.

Otro aspecto importante es que la subcultura administrativa está compuesta por los líderes provenientes del Valle del Cauca, esto crea la necesidad de entender la cultura de la región, permitiendo un liderazgo efectivo que logre realizar la conexión con la cultura organizacional.

**Tabla 10**

#### *Caracterización Subculturas*

Subcultura	Población	Característica
Proceso Productivo	70%	La mayoría de los empleados provienen de municipios cercanos, son la cultura dominante y relacionada con los grupos étnicos afrocolombianos.
Abastecimiento	15%	Se caracterizan por ser críticos de las normas, procedimientos, y tienen incidencia sobre el personal del proceso productivo.

Calidad	2%	Son empleados provenientes de Jamundí y Cali sin mayor incidencia
Mantenimiento	8%	El 70% son empleados provenientes del Valle, con incidencia sobre el personal y argumentos en sus intervenciones.
Administración	5%	Son líderes provenientes de la ciudad de Cali en su totalidad, en un 70% son empleados de menos de 5 años de antigüedad.

Nota. La tabla Muestra la Caracterización de las subculturas de la Planta

### 3.6.13 Dimensión Identidad

Las personas entrevistadas se sienten identificados y expresan alto sentido de pertenencia por la compañía. Los empleados que han trabajado en otras empresas de la región, o compartido experiencias con otras industrias destacan el reconocimiento y posicionamiento de la compañía alrededor de la estabilidad empresarial, los beneficios extralegales que se entregan, la filosofía de la organización enmarcada en el respeto por las personas.

Sin embargo, es necesario fortalecer la conexión de los valores, principios y propósito de la organización con los empleados, con el fin de que la identidad se logre traducir en acciones alineadas con la cultura organizacional; lo anterior se evidencia en la falta de coherencia de comportamientos enmarcados en ausencia de compromiso de los empleados y algunas actitudes en contravía de las políticas y normas.

### 3.6.14 Mapa Mental

De acuerdo con el diagnóstico se realizó un mapa mental, con el fin de identificar la interconexión y el grado de influencia entre las 13 dimensiones de Álvaro Zapata (Ver Anexo A); esto permitió determinar los factores claves de la identidad cultural (Cultura externa, relaciones interpersonales y sistema de producción social); lo anterior es la entrada para el

inicio del diseño del modelo y entender la alineación entre estrategia, cultura organizacional e identidad cultural.

## CAPÍTULO IV

### DISEÑO DEL MODELO

En este capítulo se presenta el modelo de alineación de la estrategia, cultura organizacional e identidad cultural, basado en los principios de planeación, marco estratégico organizacional y estrategia de gestión humana, además de las teorías de administración empresarial, y las 13 dimensiones de Álvaro Zapata. El modelo se estructura en tres pilares: Organización, cultura organizacional e identidad cultural, lo cual permitirá focalizar las decisiones estratégicas, tácticas y operacionales, en función de lograr movilizar la cultura organizacional para alcanzar los resultados establecidos en la estrategia de la compañía.

**Figura 13**

#### *Modelo Propuesto*



*Nota.* La figura muestra el modelo propuesto para la alineación de la estrategia, cultura organizacional e identidad cultural. Fuente: Elaboración Propia

Para la utilización y aplicación de este modelo se recomienda tener en cuenta las siguientes premisas:

- ✓ La organización debe tener estructurado su marco y planeación estratégica
- ✓ Definido y declarado los principios y valores corporativos que rigen la cultura organizacional de la compañía.
- ✓ Conocer y entender la identidad cultural de la población de empleados pertenecientes a la compañía.

En los siguientes apartados se describe el modelo de acuerdo con los pilares definidos: organización, cultura organizacional e identidad cultural.

## CAPÍTULO V

### DESARROLLO DE LA INTERVENCION

En este capítulo se detalla el modelo de alineación de la estrategia, cultura organizacional e identidad cultural; el modelo se estructura en tres pilares: Organización, cultura organizacional e identidad cultural.

#### 4.1 Modelo Propuesto: Organización

En este pilar es fundamental que la organización tenga estructurado su marco estratégico de actuación (objetivos estratégicos, visión, misión, metas, propósito), de tal manera que responda a su modelo de negocio.

**Figura 14**

*Modelo Propuesto, organización*



*Nota.* La figura muestra el modelo propuesto para la alineación de la estrategia, cultura organizacional e identidad cultural, con foco en pilar organización. Fuente: Elaboración Propia

A partir de la gráfica anterior, podemos decir que la organización estructura los componentes estratégicos para apalancar la creación de ventajas competitivas, además de implementar y evaluar decisiones multifuncionales para lograr el posicionamiento en el mercado y definir las acciones que conduzcan a alcanzar los resultados y objetivos estratégicos.

Por otro lado, es de vital importancia que la estrategia defina el marco de actuación de la cultura deseada en pro de asegurar el entendimiento e incorporación de la misma en los empleados, reflejada por sus comportamientos, acciones y decisiones que enmarcan su desempeño, alineado con el logro y sostenibilidad de los resultados estratégicos, de manera que se pueda hacer diferencia en el mercado a través de las ventajas competitivas de la organización. De acuerdo con lo anterior es importante mencionar que la clave para lograr que el desempeño de los empleados se encuentre conectado con el marco estratégico, se da de acuerdo con la articulación del liderazgo con la estrategia

#### **4.2 Modelo propuesto: Cultura Organizacional**

En este pilar es fundamental que la organización tenga definido y declarado los principios y valores corporativos que rigen la cultura organizacional, de modo que se oriente o guíe las actitudes, decisiones y conductas de los empleados, en pro de vincular los objetivos individuales con el propósito de la organización.

Figura 15

Modelo Propuesto: Cultura Organizacional



Nota. La figura muestra el modelo propuesto para la alineación de la estrategia, cultura organizacional e identidad cultural, con foco en pilar Cultura organizacional. Fuente: Elaboración Propia

La gráfica anterior nos muestra la conexión de las capacidades, talentos y rasgos culturales que enmarcan la cultura organizacional de una compañía, estos tres aspectos en conjunto buscan propiciar la conexión de las personas con la estrategia, a través del liderazgo.

Las **capacidades** se definen como el **potencial colectivo** que tiene una organización y el talento para **transformar realidades** e impulsar el propósito superior, lo anterior está enmarcado en las perspectivas de Personas, el planeta y la Competitividad. Esta transformación se promueve a partir de los **talentos** del empleado, que se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, que debe poseer y expresar a través de los comportamientos, decisiones y modos de relacionamiento, los cuales son percibidos por

medio de los **rasgos culturales**.

### 4.3 Modelo propuesto: Identidad Cultural

En este pilar es fundamental identificar cuál es la identidad cultural que enmarca la población trabajadora de la compañía, entendiendo esta como el conjunto costumbres, creencias, pensamientos que tienen las personas y que conectan con su región o raíces; con el fin de entender cómo a partir de esas características los empleados interpretan y se conectan con la organización.

**Figura 16**

*Modelo Propuesto: Identidad Cultural*



*Nota.* La figura muestra el modelo propuesto para la alineación de la estrategia, cultura organizacional e identidad cultural, con foco en pilar identidad cultural. Fuente: Elaboración Propia

Según la gráfica anterior, se determinan los aspectos principales y las variables que enmarcan la identidad cultural, estos son: Cultura externa, sistemas de producción social,

relaciones interpersonales. Además, se mencionan las dimensiones que complementan el entendimiento de la caracterización, estas permiten identificar los principales rasgos y variables para comprender el accionar, estilos de comportamiento y decisiones de las personas desde sus creencias, raíces, historia, entre otros, con el fin de comprender cómo estos aspectos influyen en la interacción de las personas con la organización. Con lo anterior se busca el entendimiento de la identidad cultural de los empleados, para lograr entrelazar con las definiciones de la cultura organizacional deseada y finalmente traducir la estrategia en función del lenguaje de las personas.

A continuación, se describen cada uno de los aspectos que hacen parte de la identidad Cultural:

- ✓ **Cultura externa:** Entendimiento de la identidad cultural (Demográfico, político, socioeconómico etc.) de los empleados de una organización.

### Figura 17

*Definiciones de las dimensiones asociadas a cultura externa.*



*Nota.* La figura muestra las decisiones de las dimensiones asociadas a cultura externa. Fuente: Elaboración Propia

- ✓ **Sistemas de Producción Social:** Conexión de los símbolos de la organización con la identidad cultural de los empleados.

### Figura 18

*Definiciones de las dimensiones asociadas sistema producción social*



*Nota.* La figura muestra las decisiones de las dimensiones asociadas a sistema producción social. Fuente: Elaboración Propia

- ✓ **Relaciones Interpersonales:** Identificación de lazos y formas de relación en los distintos niveles de la organización.

**Figura 19**

*Definiciones de las dimensiones asociadas a relaciones Interpersonales.*



*Nota.* La figura muestra las decisiones de las dimensiones asociadas a relaciones Interpersonales. Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Liderazgo

Finalmente, después del entendimiento de cada pilar y sus variables, podemos mencionar que la función del liderazgo dentro del modelo es alinear la identidad cultural, cultura organizacional y la estrategia con un lenguaje común y comprensible en todos los niveles de la organización.

Figura 20

Modelo Propuesto: Liderazgo



*Nota.* La figura muestra el modelo propuesto para la alineación de la estrategia, cultura organizacional e identidad cultural, con foco en el liderazgo. Fuente: Elaboración Propia

Según la gráfica anterior, el liderazgo es envolvente, actor principal en la alineación de los pilares, para lograr encontrar los puntos claves de manera genuina que movilizan a los empleados hacia los comportamientos y decisiones enmarcadas en el desarrollo y cumplimiento de la estrategia de la compañía.

## CONCLUSIONES

A partir del resultado del diagnóstico y diseño del modelo consignado en los capítulos del documento, fue posible evidenciar que:

- ✓ De acuerdo con el diagnóstico realizado se identificó que el factor clave y principal que influye e impacta la identidad cultural de los empleados de la compañía es la cultura externa; de acuerdo con lo anterior los comportamientos están influenciados por la cultura y costumbres de la región con característica como la alegría, espontaneidad, informalidad. Por otra parte, se identificó que las relaciones de poder y las relaciones de parentesco se ven movilizadas bajo un entorno que se puede tornar permisivo ante los comportamientos de los empleados.
- ✓ Al realizar el diagnóstico con un modelo que integra las 13 dimensiones de Álvaro Zapata, se hace posible la identificación de fortalezas y debilidades en torno a la cultura organizacional de la compañía. Esto facilita el diseño de estrategias para gestionar el cambio, además de la toma de decisiones conectadas con la estrategia y la cultura.
- ✓ El diagnóstico de la cultura organizacional debe integrar todas las variables que hacen parte de la realidad socioeconómica, política y cultural respecto al entorno de la región donde está ubicada la organización; buscando no verse como un ente aislado e identificando el impacto de estas variables en el desempeño de la compañía.
- ✓ La cultura organizacional debe enlazar la diversidad cultural y laboral de los empleados, en la búsqueda de romper paradigmas arraigados en las actividades y comportamientos de la cotidianidad; esto es posible construirlo a través de la coherencia administrativa para el desarrollo de la estrategia.
- ✓ El éxito, la competitividad y la sostenibilidad tiene como factor clave, la habilidad de la organización para lograr la alineación entre la estrategia, cultura organizacional e identidad cultural; por tanto, el modelo planteado en el presente trabajo se convierte en

una herramienta que permite tomar decisiones y definir las acciones necesarias para el desarrollo de la estrategia a través de la integración de la cultura organizacional e identidad cultural.

- ✓ De acuerdo con el modelo planeado, la función del liderazgo dentro de la organización es apalancar y movilizar las personas para el desarrollo de la estrategia, identificando y articulando la identidad cultural y cultura organizacional. Por medio del liderazgo se debe gestionar la diversidad, buscando coherencia entre los modos de funcionamiento desde la identidad y la cultura organizacional de la empresa.
- ✓ Se logró identificar fortalezas y oportunidades focalizadas en las personas para establecer acciones contundentes que para el ejercicio del liderazgo se vuelven fundamentales al momento de responder a la pregunta ¿cómo hacer para que la estrategia se entienda, se viva y se traduzca en acciones y comportamientos dentro de la organización?; por tanto a lo largo del presente trabajo se resalta la importancia que tienen las personas y el entorno en las organizaciones, al final son las personas las que convierten en resultados tangibles la estrategia de la organización. Desde ahí el hecho de realizar un modelo de diagnóstico de cultura con énfasis en las personas y en las particularidades del entorno, que al final permiten establecer acciones y decisiones para fortalecer tanto competencias como habilidades, en torno a la gestión de la estrategia y la competitividad.

## RECOMENDACIONES

A partir del resultado del diagnóstico y diseño del modelo consignado en los capítulos del documento, se realizan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Además de buscar que los empleados tengan sentido de pertenencia, lealtad y valoren los beneficios y filosofía respeto a las personas, es necesario fortalecer la conexión entre los valores, principios y propósito de la organización; lo que puede apalancar el desarrollo de la estrategia de una manera coherente con la identidad cultural y las acciones alineadas con su cultura organizacional.
- ✓ El éxito de la estrategia organizacional está estrechamente relacionado con la capacidad de los líderes para comprender y adaptarse a la identidad cultural y la cultura organizacional, por tanto, es esencial determinar los estilos de liderazgo más apropiados que fomenten el trabajo colaborativo y faciliten el desarrollo de la estrategia.
- ✓ En los procesos de transformación empresarial, incluidos los cambios de propiedad, administración, reubicación de las operaciones a unas nuevas instalaciones, entre otros, se debe buscar a través de la simbología comunicar, inspirar emociones, y consolidar la identidad de la organización durante estos tiempos de cambio. La elección cuidadosa de símbolos y su incorporación en diferentes aspectos de la empresa puede facilitar la aceptación y adopción exitosa de la transformación.
- ✓ Los espacios de conversación son un elemento clave para entender, fortalecer y moldear la identidad cultural y la cultura organizacional de una compañía, por tanto, la organización debe asegurar que se generen estos espacios y que además sean efectivos, con el fin de lograr un impacto significativo en la cohesión cultural y la experiencia general de los empleados dentro de la organización.

- ✓ El modelo planteado, puede ser experimentado y aplicado en un proceso de transformación empresarial, utilizándolo como guía para establecer acciones y decisiones encaminadas a lograr la estrategia definida por la organización.

## REFERENCIAS

Informe integrado 2020 Grupo Nutresa. (2020). Archivo digital.

<https://informe2020.gruponutresa.com/pdf/InformeIntegrado2020GrupoNutresa.pdf>

Grupo de alimentos y negocios. <https://gruponutresa.com/negocios/grupos-de-alimentos-y-negocios-galletas/>

Informe de sostenibilidad Grupo Nutresa. (2022). Archivo digital.

[https://data.gruponutresa.com/informes/Informe\\_integrado\\_2022-Grupo\\_Nutresa.pdf](https://data.gruponutresa.com/informes/Informe_integrado_2022-Grupo_Nutresa.pdf)

Alonzo Julio Cesar, Lotero Ana María. (2016) 10 AÑOS DE LA LEY PÁEZ - Impacto Económico. Centro de Investigación en Economía y Finanzas de la Universidad ICESI. Archivo digital.

[https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/leypaez/pdf/resumen\\_ejecutivo.pdf](https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/leypaez/pdf/resumen_ejecutivo.pdf)

Francis E Merrill (1963). Introducción a La Sociología. Sociedad Y Cultura. Aguilar

Principales ramas de la antropología. <http://www2.udec.cl/antropoysalud/campos.html>

La cultura desde una mirada sociológica, definiendo la cultura desde la sociología (octubre, 2021).

Archivo digital. <http://www.xn--sociologainquieta-kvb.com/2021/10/reflexiones-sobre-un-urbanismo.html>

Talcott Parsons, (1937-1961), La estructura de la acción social. Estudio de teoría social, con referencia a un grupo de recientes escritores europeos. Tomo I. Ediciones Guadarrama. Archivo

digital. <https://fundacion-rama.com/wp-content/uploads/2023/01/1559.-La-estructura-de-la-accion-social.-T.-I.-%E2%80%93Parsons.pdf>

Méndez Álvarez Carlos Eduardo, (marzo 2006). El clima organizacional en Colombia El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Archivo digital.

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/559b61ce-3026-4742-a717-1236b3c89778/content>

José Ángel Vera Noriegal; Claudia Karina Rodríguez Carvajal; Sonia GrubitsII. (2008). "La Psicología Social y el concepto de cultura". Archivo digital.

<https://www.scielo.br/j/psoc/a/fnTvcxRTXrSHnk7hSRV6HND/?lang=es#:~:text=En%20psicolog%C3%ADa%20el%20concepto%20de,%C3%A9pocas%20permiten%20a%20trav%C3%A9s%20de>.

Darío Páez, Elena Zubieta. (2004). Cultura y psicología social. Archivo digital.

[https://www.ehu.es/documents/1463215/1504276/Capitulo+II\\_Manual+Psic+Soc\\_2004.pdf](https://www.ehu.es/documents/1463215/1504276/Capitulo+II_Manual+Psic+Soc_2004.pdf)

Pinto Venegas Juan Pablo. (2021). Introducción al concepto de cultura en Freud: hipótesis de lectura.

Archivo digital. <https://www.aacademica.org/000-012/554.pdf>

Anabella Barragán Solís y María del Carmen Lerma Gómez. (2013). Conaculta. Apuntes biográficos para

Teoría Antropológica. <https://www.enah.edu.mx/publicaciones/documentos/189.pdf>

Asignatura realidad nacional - cátedra de escuela de antropología. ¿Qué es la Cultura? (noviembre 2016).

[http://realidadnacionalcatedrautec.blogspot.com/2016/11/que-es-la-cultura\\_15.html](http://realidadnacionalcatedrautec.blogspot.com/2016/11/que-es-la-cultura_15.html)

Álvaro Zapata Domínguez, Alfonso Ramírez Rodríguez. (2007). Cultura organizacional, universidad del Valle facultad de ciencias de la administración.

Álvaro Zapata Domínguez, (2008). Paradigmas de la cultura organizacional, universidad del Valle facultad de ciencias de la administración

Tylor Burnett Edward. (1993). Reimpreso (Londres: J. Murray, 1871). Cultura Primitiva. Archivo digital.

<https://naturalezaculturaypoder.files.wordpress.com/2014/01/tylor-1993.pdf>

Paola Podestá C. Universidad Eafit, Colombia. (2006). Un acercamiento al concepto de cultura. Archivo

digital. <https://www.redalyc.org/pdf/3607/360733601002.pdf>

Boas Franz. (1938). New York: Macmillan. The Mind of Primitive Man.

Robert Winthrop White (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*

Clifford Geertz. Gedisa ofrece. (1973). La Interpretación de las Culturas. Archivo digital.

[https://monoskop.org/images/c/c3/Geertz\\_Clifford\\_La\\_interpretacion\\_de\\_las\\_culturas.pdf](https://monoskop.org/images/c/c3/Geertz_Clifford_La_interpretacion_de_las_culturas.pdf)

Benedict Ruth. (1934). El concepto de modelo cultural (pattern of culture)

Bronislaw Malinowski. Edited by Philis M. Kaberry. (1961). Las Dinámicas del Cambio Cultural

Expósito Jiménez Vanesa. Asignatura: Pensamiento Ilustrado. El concepto de “Cultura” en el siglo XVIII. Archivo Digital. <https://www.ugr.es/~inveliteraria/PDF/CULTURA.pdf>

Ron, José. (1977). Sobre el concepto de cultura. Archivo digital. IADAP.

<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/48111.pdf>

García Vargas Oscar Humberto. (2006). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. Archivo Digital. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602204.pdf>

Durán, Sonia Ethel. (2017). Organizaciones exitosas: procesos multiculturales, capítulo 4. La cultura como factor para promover el cambio y la innovación. Ecoe Ediciones, Archivo Digital.

<https://vlex.com.co/vid/cultura-factor-promover-cambio-929588949>

Cújar, C., Ramos, D., Hernández E. y López, M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Archivo Digital. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf>

Toca, Claudia. y Carrillo, Jesús. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. Archivo Digital. <https://www.redalyc.org/pdf/1002/100212301008.pdf>

Kinicki y Kreitner, A. y. (1999). Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. México: Mc Graw Hill.

Hugo Cadenas. (2016). La función del funcionalismo: una exploración conceptual. Archivo Digital.

<https://www.redalyc.org/journal/868/86845316008/html/>

Merton, Robert. (1992). Teoría y Estructuras Sociales, México FCE. Fondo de Cultura Económica. Archivo

Digital. <https://fundacion-rama.com/wp-content/uploads/2023/01/2193.-Teoria-y-estructura-sociales-%E2%80%93-Merton.pdf>

Cameron y Quinn (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. California. The Jossey-Bass Business & Management Series

Rodríguez, R. (2009). Cultura Organizacional: Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Invenio, 12, 67-92. Archivo Digital. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>

García Navarro, Víctor Augusto (2017). “Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura

Organizacional”. Perspectivas, Año 20 – N.º 39 – mayo 2017. pp. 75 - 102. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Unidad Académica Regional Cochabamba. Clasificación JEL: M, M1, M14. Archivo Digital. [http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39_a04.pdf)

Sánchez de Puerta Trujillo Fernando. (2005). Los tipos ideales en la práctica: significados, construcciones, aplicaciones. EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales, núm. 11, enero-junio, 2006, pp. 11-32. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España. Archivo Digital. <https://www.redalyc.org/pdf/2971/297125210001.pdf>

Morales, S (2010). Caracterización de la cultura organizacional en empresas colombianas (trabajo de grado). Universidad del Rosario. Bogotá. Archivo Digital.

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/7f38ccc2-72f8-4450-8be9-179763577959/content>

López Felipe, María Teresa. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión Interna y adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas. Universidad de

Murcia. Archivo Digital. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>

García Hernández Yessica, González Adrián. Reflexiones sobre la cultura organizacional desde el paradigma positivista y funcionalista de la ciencia. Archivo digital.

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/3049/3039#:~:text=La%20corriente%20funcionalista%20considera%20que,%2C%20creencias%2C%20normas%20de%20comportamiento%2C>

Isaza Vélez Carlos Hernán. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. Archivo Digital.

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64628626011.pdf>

Antropología y Salud, Departamento de educación médica. Archivo digital.

<http://www2.udec.cl/antroposalud/def.html#:~:text=La%20palabra%20%E2%80%9CCultura%E2%80%9C>

Bermúdez Rico Rosa Emilia. (2007). La vida está en otra parte: de la parcela a la empresa.

Transformaciones en la cultura del trabajo en una población étnica negra en Colombia. XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Guadalajara. Archivo digital. <https://cdsa.aacademica.org/000-066/1365.pdf>

Díaz Lasso Lady Eliana. (2017). Contribución social y económica al instituirse la zona franca del Cauca en el municipio de Puerto Tejada 2009-2015. (Tesis Pregrado, Universidad del Valle sede norte del cauca. Archivo Digital. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/b155e1f0-342d-4ff0-9d36-6b76263d92c8/content>

Paredes Cisneros Santiago. Revista Credencial. Credencial Historia.

<https://www.revistacredencial.com/historia/temas/puerto-tejada-cauca>

*Una mirada a la educación del Norte del Cauca, Pruebas Saber 2019. (Febrero 2021). ORE Observatorio de realidades educativas. Universidad ICESI. Archivo Digital.*

[https://www.icesi.edu.co/observatorio-educacion/images/investigaciones/Pruebas\\_Saber\\_2019\\_Norte\\_del\\_Cauca.pdf](https://www.icesi.edu.co/observatorio-educacion/images/investigaciones/Pruebas_Saber_2019_Norte_del_Cauca.pdf)

Línea base de Indicadores socioeconómicos, “Diagnóstico de condiciones sociales y económicas”,  
municipio de Puerto tejada. Gobernación del Cauca. Archivo digital.

[https://anterior.cauca.gov.co/sites/default/files/informes/puerto\\_tejada.pdf](https://anterior.cauca.gov.co/sites/default/files/informes/puerto_tejada.pdf)

DANE. (2019). Pobreza monetaria por departamentos en Colombia AÑO 2018. Boletín Técnico.  
Archivo digital.

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/2018/bt\\_pobreza\\_monetaria\\_18\\_departamentos.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2018/bt_pobreza_monetaria_18_departamentos.pdf)

Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. (2021). INFORME NACIONAL DE  
COBERTURAS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO y  
ASEO 2020. Archivo digital. [https://www.superservicios.gov.co/sites/default/files/inline-files/informe\\_nacional\\_de\\_coberturas\\_de\\_los\\_servicios\\_publicos\\_aaa\\_2020\\_vf\\_a%20%281%29.pdf](https://www.superservicios.gov.co/sites/default/files/inline-files/informe_nacional_de_coberturas_de_los_servicios_publicos_aaa_2020_vf_a%20%281%29.pdf)

### ANEXOS

#### Anexo A.

Mapa conceptual de la interconexión entre las 13 dimensiones de Álvaro Zapata con la Cultura organizacional.

