



Universidad del
Rosario

CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO EN UNA MULTINACIONAL
CHINA EN COLOMBIA

TESIS DE GRADO

ELKIN ALEXANDER BENAVIDES CRUZ

JOHN ANTONIO CAMACHO NOCUA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2022



Universidad del
Rosario

CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO EN UNA MULTINACIONAL
CHINA EN COLOMBIA

TESIS DE GRADO

ELKIN ALEXANDER BENAVIDES CRUZ

JOHN ANTONIO CAMACHO NOCUA

TUTOR: CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ

MAESTRÍA EN DIRECCION
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

29 DE JULIO

BOGOTÁ, COLOMBIA

2022

Agradecimientos

A la UNIVERSIDAD DE ROSARIO, por permitirnos incrementar nuestro conocimiento en los temas de dirección. De igual forma, por la calidad de su programa de maestría y sobre todo del cuerpo docente que lo compone.

A nuestro TUTOR, Carlos Eduardo Méndez, quien puso a nuestra disposición, siempre con el más alto profesionalismo y sentido humano, sus más de 30 años de investigación sobre cultura organizacional para el desarrollo de la presente tesis

Finalmente, a nuestras FAMILIAS quienes siempre nos apoyaron sacrificando parte de su tiempo en aras de este objetivo familiar y a nuestros AMIGOS Y COMPAÑEROS quienes siempre nos dieron ánimos sobre todo en los momentos difíciles.

Dedicatoria

A nuestras esposas, Sofía y María del Pilar, por creer y apoyar este reto, a nuestros hijos Santiago Camacho, Sofía y Amelia Benavides, quienes entendieron y respetaron la dedicación que demanda el realizar una maestría y a nuestros compañeros de la Universidad del Rosario, por tantas risas y recuerdos que nos llevaremos a la vejez.

- a. *Declaración de autonomía:* “Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito la presente tesis de maestría por nuestra propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.



Elkin Alexander Benavides Cruz - 15/06/2022.



John Antonio Camacho Nocua - 15/06/2022.

- b. *Declaración de exoneración de responsabilidad:* “Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.



Elkin Alexander Benavides Cruz - 15/06/2022.



John Antonio Camacho Nocua - 15/06/2022.

Contenido

Resumen	1
Abstract	3
1. Introducción	13
2. Marco de referencia teórico.....	16
2.1 Primer pilar del marco de referencia teórico - Síntesis del concepto y metodologías más relevantes	17
2.1.1 Síntesis del concepto de cultura organizacional.....	17
2.1.2 Resumen de los modelos que según algunos autores sirven para medir y/o diagnosticar y/o caracterizar la cultura organizacional.....	18
2.2 Segundo pilar del marco de referencia teórico - Metodología para Describir la Cultura Organizacional (MEDECO).....	20
2.2.1 Variables de entrada.....	23
2.2.2 Rasgos altamente arraigados	28
2.2.3 Categorías de análisis	28
2.2.4 Tendencias.....	29
2.2.5 Macrotendencias	29
2.2.6 Caracterización de la cultura.....	30
2.3 Tercer pilar del marco de referencia teórico - Cultura organizacional en China	30
2.3.1 Factores históricos y ambientales en el desarrollo de la cultura organizacional de las empresas chinas	32
2.4 Cuarto pilar del marco de referencia teórico - Estudios sobre cultura organizacional en Colombia.....	37
2.4.1 Orientado a la revisión de la literatura para realizar un análisis específico	39

2.4.2 Aplicación de algún modelo cualitativo o cuantitativo con un objetivo determinado	43
2.4.3 Síntesis de la investigación sobre cultura organizacional en Colombia	46
3. Resultados y análisis	48
3.1 Método de investigación	48
3.2 Resultados	49
3.2.1 Rasgos altamente arraigados	49
3.2.2 Categorías de análisis y rasgos de cultura organizacional	60
3.2.3 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	66
3.2.4 Tendencias de cultura organizacional	69
3.2.5 Macrotendencias	72
4. Conclusiones	79
4.1 Estrategia para el desarrollo humano	80
4.2 Estrategia para la iniciativa y creatividad	81
4.3 Estrategia para generar sentido de pertenencia	81
Referencias	82

Listas Especiales

Índice de tablas.

Tabla 1. Metodología general de investigación en Colombia.....	39
Tabla 2. Tendencias de revisión bibliográfica	39
Tabla 3. Tendencias acordes al método - Objetivo de la investigación	43
Tabla 4. Tendencias acordes al método - Modelo utilizado para caracterizar la cultura organizacional	44
Tabla 5. Tamaño de la población y muestra de la empresa en Colombia y de los empleados de la casa matriz en Colombia.	48
Tabla 6. Cuadro comparativo variable relación líder-persona	50
Tabla 7. Cuadro comparativo variable estructura.	52
Tabla 8. Cuadro comparativo variable sistema cultural.....	56
Tabla 9. Cuadro comparativo variable clima organizacional.....	58
Tabla 10. Categorías de análisis e impacto	66
Tabla 11. Categorías de análisis. Su descripción e impacto (empresa en Colombia)	67
Tabla 12. Categorías de análisis. Su descripción e impacto (empleados chinos casa matriz).....	68
Tabla 13. Tendencias	70
Tabla 14. Tendencias identificadas su descripción e impacto	70
Tabla 15. Matriz macrotendencias culturales empresa en Colombia.....	73
Tabla 16. Matriz resumen macrotendencias empresa en Colombia.....	74
Tabla 17. Matriz macrotendencias culturales empleados chinos casa matriz	74
Tabla 18. Matriz resumen macrotendencias empleados chinos casa matriz	76

Índice de Ilustraciones

Figura 1. Metodología para Describir la Cultura Organizacional en Colombia (MEDECO).....	21
Figura 2. Caracterización de cultura organizacional.....	23
Figura 3. Distribución cronológica de artículos sobre cultura organizacional en Colombia de los últimos 10 años.....	38
Figura 4. Categorización de la cultura organizacional.....	77

Resumen

Este trabajo de grado se encuentra enmarcado dentro de la línea de investigación de estudios organizacionales de la Universidad del Rosario. Busca analizar la caracterización de la cultura organizacional de la casa matriz y la sede en Colombia, de una multinacional china del sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones, con el fin de identificar las variaciones entre la cultura esperada por la empresa y lo observado en Colombia. Con este análisis, se espera brindar recomendaciones para mejorar el proceso de aculturación en el entorno colombiano, y contribuir a la adaptación de las políticas, las estrategias o los procesos generados en China.

El estudio surge de la dificultad que tiene la empresa multinacional para aplicar las estrategias, las directrices y los procesos realizados por la casa matriz, en los más de 100 países en donde tiene presencia. Lo esperado por las directivas es aplicar las políticas de forma homogénea y exitosa, pero los resultados en cada subsidiaria difieren de forma considerable entre ellas.

Para diversos autores como Nahavandi y Malekzadeh (1988, p. 80), Cartwright y Cooper (1993, p. 59), Anzola (2008, p. 1) y C. E. Méndez (2018), el problema podría radicar en la cultura organizacional de la empresa en Colombia en contraste con la cultura organizacional sobre la cual fueron originalmente diseñados e implementadas las estrategias y los procesos.

Por lo anterior, se considera que si la empresa china en cuestión, e incluso cualquier compañía multinacional, logra describir y comprender con claridad la cultura organizacional de cada una de sus subsidiarias, podría seleccionar la estrategia y las herramientas adecuadas para alcanzar una implementación efectiva de los planes de gestión trazados por la casa matriz.

En ese orden, el presente trabajo de tesis busca caracterizar la cultura organizacional que tienen los empleados colombianos y los de la casa matriz de origen chino, y de paso en Colombia, para analizar las diferencias y similitudes, identificando primero si las dificultades de implementación en Colombia de los procesos generados y probados en China guardan relación con las diferencias en la cultura organizacional; y segundo, hacer recomendaciones sobre los puntos claves que debería la empresa implementar para producir una transformación cultural, si es el caso, que permita que los procesos globales sean implementados con éxito.

El estudio se realiza aplicando la tecnología MEDECO (Metodología para Describir la Cultura Organizacional), la cual está fundamentada en un sólido marco teórico y bajo la definición de cultura como la “conciencia colectiva” que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y

estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre la persona, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos (C. E. Méndez, 2006).

El estudio serviría a la compañía para motivar estudios similares en otros países, así como de referencia a empresas multinacionales que tengan una problemática similar. De igual forma, con la revisión de la literatura realizada en el marco teórico se busca aportar al estudio de cultura organizacional como eje real de transformación en las empresas y brindar un contexto de los hallazgos y las tendencias de los estudios académicos tanto en Colombia como en China.

Por último, la caracterización de la cultura organizacional de los empleados chinos podría servir de referencia al estudio de otras empresas en diversos sectores, ya que existen factores comunes generados por el entorno y la cultura propia del país. Este aporte responde a la necesidad de conocer mejor las empresas chinas que progresivamente se han expandido no solo en Colombia, sino en toda Latinoamérica.

Palabras clave: aculturación, cultura, cultura organizacional, cultura organizacional en China, cultura organizacional en Colombia.

Abstract

This degree work is framed within the research line of organizational studies of the Universidad del Rosario. It seeks to analyze the characterization of the organizational culture of the parent company and the headquarters in Colombia, of a Chinese multinational in the information and communications technology sector, in order to identify the variations between the culture expected by the company and what is expected. observed in Colombia. With this analysis, it is expected to provide recommendations to improve the process of acculturation in the Colombian environment, and contribute to the adaptation of policies, strategies or processes generated in China.

The study arises from the difficulty that the multinational company has to apply the strategies, guidelines and processes carried out by the parent company, in the more than 100 countries where it has a presence. What is expected by the directors is to apply the policies in a homogeneous and successful way, but the results in each subsidiary differ considerably among them.

For various authors such as Nahavandi and Malekzadeh (1988, p. 80), Cartwright and Cooper (1993, p. 59), Anzola (2008, p. 1) and C. E. Méndez (2018), the problem could lie in the organizational culture of the company in Colombia in contrast to the organizational culture on which the strategies and processes were originally designed and implemented.

Therefore, it is considered that if the Chinese company in question, and even any multinational company, manages to clearly describe and understand the organizational culture of each of its subsidiaries, it could select the appropriate strategy and tools to achieve an effective implementation of the management plans drawn up by the parent company.

In that order, this thesis work seeks to characterize the organizational culture that Colombian employees have and those of the parent company of Chinese origin, and incidentally in Colombia, to analyze the differences and similarities, first identifying if the implementation difficulties in Colombia of the processes generated and tested in China are related to differences in organizational culture; and second, make recommendations on the key points that the company should implement to produce a cultural transformation, if it is the case, that allows global processes to be successfully implemented.

The study is carried out by applying the MEDECO technology (Methodology for Describing Organizational Culture), which is based on a solid theoretical framework and under the definition of culture as the "collective consciousness" that is expressed in the system of meanings shared by the members. of the organization that identifies and differentiates them from others by

institutionalizing and standardizing their social conduct. Such meanings and behaviors are determined by the concept that the leader of the organization has about the person, the structure, the cultural system and the climate of the organization, as well as by the interrelation and mutual influence that exists between these (C. E. Méndez, 2006).

The study would serve the company to motivate similar studies in other countries, as well as a reference to multinational companies that have similar problems. Similarly, with the review of the literature carried out in the theoretical framework, it seeks to contribute to the study of organizational culture as a real axis of transformation in companies and provide a context of the findings and trends of academic studies both in Colombia and in the rest of the world. China.

Finally, the characterization of the organizational culture of Chinese employees could serve as a reference for the study of other companies in various sectors, since there are common factors generated by the environment and the country's own culture. This contribution responds to the need to better understand Chinese companies that have progressively expanded not only in Colombia, but throughout Latin America.

Keywords: acculturation, culture, organizational culture, organizational culture in China, organizational culture in Colombia.

1. Introducción

Según las cifras de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el producto interno de la República Popular China pasó de USD 150 000 millones en 1978 a USD 12 240 000 millones en 2018 (J. A. Borbón, 2019). Del mismo modo, para el Banco Mundial, se identifica que las cifras globales del producto interno bruto (PIB) per cápita arrojan un 3 % para el año 2000, y un 7,6 % para China; un -2,9 % para el mundo en 2009 y un 8,8 % para China; y en 2017, un 1,9 % y un 6,3 %, respectivamente. Estas cifras son sorprendentemente positivas per se y demuestran el impresionante crecimiento económico chino, el cual se ha robustecido y ha superado la media global con creces (Méndez y Niño, 2020).

El ascenso económico mundial de China ha dado lugar a mucho debate, el cual concluye que el siglo XXI pertenece a China. Se proyecta que China no solo se convertirá en la potencia económica mundial número uno, si no que su moneda, el yuan renminbi, también desbancará al dólar americano como moneda de reserva internacional número uno. (A. Z. Borbón, 2020).

Los resultados innegables de esta revolución económica sin precedentes, planteada por Deng Xiaoping secretario general del gobernante Partido Comunista de China (PCCh) en 1978, ha llevado a que cada vez más académicos se interesen por los fenómenos positivos o negativos que enmarcan el desarrollo empresarial chino. Esto podría compararse con lo ocurrido en los años ochenta ante el ascenso vertiginoso de las organizaciones japonesas, cuando los académicos enfocaron grandes esfuerzos en comprender los fenómenos de éxito (Grosman *et al.*, 2016; Hofstede, 1993; Hofstede y Bond, 1988).

China se ha colocado en el centro de las relaciones globales en los últimos tiempos, por su exponencial crecimiento desde el último cuarto del siglo XX, acompañado con una visión de la política, la economía, la cultura y la sociedad, que si bien puede resultar novedosa para el mundo occidental (Franco, 2021), gran parte de la atención popular se ha centrado en temas como la ventaja competitiva de China en la fabricación de bajos salarios, la subcontratación y la dinámica de la cadena de suministro, junto con cuestiones relacionadas con los tipos de cambio y las relaciones políticas. Sin embargo, otro aspecto relevante ha sido el análisis de los fenómenos organizacionales de las empresas chinas, las cuales se han convertido en actores globales de un mercado que había sido dominado por corporaciones principalmente de origen norteamericano, europeo o japonés.

En la revisión de literatura sobre estos fenómenos organizacionales y en respuesta a la necesidad generada por la rápida expansión de las empresas chinas y su relevancia en el entorno global, se ha encontrado que existen diversos estudios sobre el modelo de gestión y liderazgo chino (Andréu y Rahman, 2009; Liu, 2017), ya que para nadie es un secreto que las culturas sociales orientales difieren de forma significativa de las occidentales y que estas diferencias generan choques y problemas corporativos, que por lo general no son analizados en detalle por las organizaciones, pues los empleados a menudo eligen permanecer en silencio y generalmente se muestran reacios a expresar sus pensamientos, en especial en culturas como China que tienen una gran distancia de poder (Li y Sun, 2015).

En este contexto, la compañía objeto del presente estudio es una multinacional de origen chino con presencia en más de 150 países, que emplea de forma directa a más de 120 000 personas. Como la mayoría de las multinacionales chinas, ha tenido un crecimiento vertiginoso y constante, llegando a tener un reconocimiento global en muy poco tiempo desde su creación. En aras de lograr una mejor gestión en el contexto global, la multinacional china ha venido realizando grandes inversiones, contratando importantes empresas consultoras globales que apoyen la generación de las políticas, los procesos y las estructuras, las cuales son implementadas y probadas inicialmente en China y distribuidas entre las diferentes regionales para lograr una aplicación mundial.

En el caso de Colombia, así como de otros países, estas estrategias y estos procesos desarrollados por la casa matriz, no son implementados completamente con éxito, ya que toman demasiado tiempo o luego de una fuerte inversión en entrenamiento y acompañamiento, no logra el objetivo trazado.

Para diversos autores como Nahavandi y Malekzadeh (1988, p. 80), Cartwright y Cooper (1993, p. 59), Anzola (2008, p. 1) y C. E. Méndez (2018), el problema descrito podría tener sus orígenes en la diferencia entre la cultura organizacional de su casa matriz y la de sus subsidiarias. En ese mismo orden, diversos estudios ofrecen evidencia del impacto de la cultura en el ámbito organizacional, influyendo no solo en la percepción de los individuos, la moral de los empleados, el compromiso, la productividad, la salud física y el bienestar emocional (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996), sino también en los resultados financieros (Carro-Suárez *et al.*, 2017; Denison *et al.*, 2019).

Por lo anterior y tomando como base la hipótesis planteada de que el problema podría tener su origen en las diferencias en la cultura organizacional, se busca a través de esta investigación

caracterizar la cultura organizacional de los empleados de origen chino y la de los empleados locales, analizando las diferencias y similitudes, con el propósito de identificar en primer lugar si las dificultades de implementación en Colombia de los procesos generados y probados en China guardan relación con las diferencias en la cultura organizacional; y segundo, brindar recomendaciones sobre los puntos claves que debería la empresa implementar para producir una transformación cultural, si es el caso, que permita que los procesos globales sean implementados con éxito en Colombia.

2. Marco de referencia teórico

La revisión de la literatura de la presente tesis se compone de cuatro pilares fundamentales:

- 1) Síntesis del concepto y metodologías más relevantes. La definición de la cultura organizacional como concepto general ha sido ampliamente estudiada por diferentes autores y es expuesto en la mayoría de los artículos que tratan sobre el tema. Por esta razón, en el primer pilar no se hará una descripción exhaustiva y cronológica de los distintos conceptos de cultura organizacional, sino que se le da un enfoque más general de la evolución del concepto y, de acuerdo con los estudios previos, la definición más aceptada para enmarcar el presente estudio. De igual forma, se hará una breve reseña de las metodologías más utilizadas en Colombia para caracterizar y/o describir la cultura organizacional.
- 2) Metodología para Describir la Cultura Organizacional (MEDECO). En este segundo pilar, se realizará una descripción del marco conceptual del modelo usado para caracterizar la cultura organizacional de los empleados tanto en Colombia, como de la casa matriz. Este modelo, llamado por su autor MEDECO, está fundamentado en un sólido marco teórico basado en el concepto de cultura de Carlos Eduardo Méndez, el cual ha sido ampliamente aplicado en las consultorías empresariales y las investigaciones académicas en Colombia. MEDECO ha sido seleccionado frente a modelos internacionales porque es un modelo desarrollado en Colombia, con una sólida base conceptual y práctica, que ha sido probado en más de 83 empresas.
- 3) Cultura organizacional en China. En este pilar se hace una revisión de los estudios realizados sobre cultura organizacional china, para brindar un marco conceptual que sirva como base a la presente investigación y a futuros estudios de empresas chinas u occidentales que tengan una alta interacción con compañías chinas. La revisión se centra en los autores más destacados y las bases históricas que han influenciado a las empresas en dicho país.
- 4) Cultura organizacional en Colombia. Por último, en este cuarto pilar se analiza el enfoque que le han dado los investigadores en Colombia, el cual, como se verá, está más orientado a la aplicación de un método específico para caracterizar la cultura organizacional de una empresa y determinar su correlación con temas como la innovación, el desempeño o el liderazgo. La revisión está fundamentada en la base de datos oficial de Colciencias (Publindex), organismo adscrito del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación del

Gobierno colombiano, en la cual se relacionan las principales revistas científicas indexadas del país y que permite una búsqueda organizada con diversas variables.

2.1 Primer pilar del marco de referencia teórico - Síntesis del concepto y metodologías más relevantes

2.1.1 Síntesis del concepto de cultura organizacional

La aculturación es el proceso por el cual los individuos o grupos se ajustan o se adaptan a una cultura en específico diferente a la de ellos, esto es una de las claves de éxito en los negocios internacionales (Global Business Culture and Organization, 2002). Este proceso no siempre es fácil de implementar ya que cada cultura es esencialmente conservadora, resistente a los cambios y promueve su continuidad (Castro y Abreu, 2008).

Si bien el concepto inicialmente se refiere a la cultura nacional, este también podría aplicarse para otros niveles de cultura, como la cultura organizacional, en la cual una correcta aculturación de una empresa que llega a constituirse en un nuevo país, se establece en una de las claves de éxito en los negocios internacionales.

El primer paso de una aculturación organizacional está en la comprensión de que los miembros de una organización vienen de un orden social natural (sociedad) y se involucran a un ente social creado (empresa) y la consecuencia es una mezcla de conductas impactadas bidireccionalmente entre lo espontáneo —orden social— y lo creado —organización—.

Por lo anterior, inicialmente los investigadores han intentado desde la década de 1960 conceptualizar y medir las consecuencias de la cultura nacional en el entorno empresarial (por ejemplo, Haire *et al.*, 1963; Ouchi (1982); Hofstede, 1980, 1983, 1984, 1991; y Laurent, 1983, 1986).

De acuerdo con investigaciones previas de Adler, 1986; Hofstede, 1991; y House *et al.*, 2004), la cultura nacional se define como los valores, las creencias y suposiciones aprendidas en la primera infancia que distinguen a las personas en una nación de los de otra. La investigación ha demostrado que la cultura nacional puede influir en la toma de decisiones gerenciales, el estilo de liderazgo (Dorfman y Howell, 1988; Offerman y Hellmann, 1997) y los recursos humanos (Luthans *et al.*, 1993; Li *et al.*, 2013).

En la evolución del concepto, importantes debates surgieron durante 1980 y 1990, cuando la cultura organizacional se convirtió en un tema central de discusión, principalmente por el crecimiento de las empresas japonesas en el mundo. Debates académicos enfocados sobre si la

cultura debe ser vista como una construcción unitaria o distribuida, qué tan explícita es la cultura, con cierta visión en su mayoría tácita e implícita (Martin, 1992; Schein, 1985), y otros, se centran en su comportamiento observable (Carroll y Harrison, 1998), y cómo debería evaluarse y estudiarse (Harrison y Carroll, 2006). Lo que estos debates descubrieron fue que la cultura organizacional se podía ver desde diferentes perspectivas (Alvesson, 2013; Martin, 1992; Rousseau, 1990; Shropshire y Kadlec, 2012; y Ashkanasy *et al.*, 2011).

Por lo anterior, el término cultura en las empresas o cultura organizacional es relativamente reciente y no existe una definición única de él. En la revisión de setenta definiciones sobre cultura organizacional, Montaña y Torres (2015) identifican que el 80 % de los autores coinciden en que se expresa como un conjunto de significados a través de mitos, ritos, historias, valores, creencias, símbolos, lenguaje, ideologías y otros, como fundamento de la organización.

El 60 % coincide en que ejerce control sobre el comportamiento social, y el 31 % en que es particular para cada organización; de esta forma, es un factor de diferenciación frente a otras. Además, algunos autores dejan entrever que propicia la cohesión entre personas y el sentido de pertenencia. Apenas el 12 % la considera dinámica y un factor de adaptación (C. E. Méndez, 2018).

La definición que sirve como referente para la mayoría de los estudios bajo la revisión detallada y sistemática de Torres y Montaña (2015), es la realizada por Schein (1984), la cual plantea que la cultura son las respuestas aprendidas por los miembros de la organización a los problemas colectivos implicados en la supervivencia y en la integración interna, de modo que la cultura es un esquema interpretativo o un medio para percibir, pensar, interpretar y sentir en relación con esos problemas. Así, las normas, los valores, los rituales e incluso el clima son manifestaciones de la cultura.

2.1.2 Resumen de los modelos que según algunos autores sirven para medir y/o diagnosticar y/o caracterizar la cultura organizacional.

Como no existe una definición única y global de cultura organizacional, hay varios modelos y enfoques para poderla identificar y evaluar en la práctica. Algunos de ellos la analizan desde rasgos culturales y otros a partir de tipologías culturales que integran dichos rasgos. En el primer grupo sobresalen el modelo de Cameron y Quinn (1999) y el modelo de Fey y Denison (2003); en el segundo grupo, el propuesto por O'Reilly *et al.* (1991) y Hofstede (1999). (Ruiz y Naranjo, 2012).

Cameron y Quinn (1999) proponen una metodología para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo CVF (Competing Values Framework), el cual define cuatro tipos de cultura,

a partir de dos dimensiones. La primera dimensión es estabilidad versus flexibilidad, y la segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna o externa. Los tipos de cultura definidos son: de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

Fey y Denison (2003) proponen una metodología para el estudio de la cultura organizacional, la cual busca identificarla a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Estos tipos de cultura parten de las mismas dos dimensiones del modelo de Cameron y Quinn (1999) y por lo tanto existe correspondencia entre ellos, así: involucramiento = clan; adaptabilidad = adhocrática; consistencia = jerárquica; y misión = de mercado (Ruiz y Naranjo, 2012).

En el estudio clásico de Hofstede (1980) sobre el impacto de las culturas nacionales y su relación con las actitudes y los valores de los empleados, este argumenta que muchas de las diferencias en la motivación de los empleados, los estilos gerenciales y las estructuras organizacionales encontradas en el mundo están relacionadas con las diferencias culturales. Originalmente, el autor comparó los factores culturales de cuarenta países, tomando como muestra la corporación multinacional IBM. Luego continuó explorando las diferencias culturales existentes entre los miembros de hasta 72 países y regiones. Con base en su investigación, definió cultura como la programación mental colectiva de las personas en diferentes ambientes sociales y planteó inicialmente la existencia de cuatro dimensiones culturales: la distancia de poder, el individualismo, la masculinidad y la evasión a la incertidumbre, que se midieron utilizando el cuestionario llamado VSM (Values Survey Module) (Ortiz, 2010).

Posteriormente, las dimensiones culturales de Hofstede se extendieron a seis y luego se adicionó una más. En la actualidad las dimensiones que se miden en esta metodología, según Hofstede Insights (s. f.) son:

- Individualismo versus colectivismo.
- Distancia al poder.
- Masculinidad versus feminidad.
- Aversión al riesgo.
- Actitud hacia el tiempo.
- Indulgencia versus moderación.
- Monumentalismo (dimensión más reciente).

El modelo cultural de O'Reilly *et al.* (1991), conocido como OCP, ha sido desarrollado y utilizado para medir el ajuste entre los valores del individuo y los de la organización. El modelo se desarrolló siguiendo los aportes de Caldwell y O'Reilly (1990). El OCP contiene 54 declaraciones de valor que genéricamente pueden capturar 31 valores individuales y 23 organizacionales. Estos últimos se agregan en siete dimensiones de valor: Atención al detalle, Innovación, Orientación a resultados, Agresividad, Orientación al equipo, Estabilidad y Orientación a la gente (Ruiz y Naranjo, 2012).

En el caso de Colombia, como se describió anteriormente y será detallado en el siguiente apartado, uno de los autores es Carlos Eduardo Méndez quien desarrolló MEDECO (Metodología para Describir la Cultura Organizacional), la cual está fundamentada en un sólido marco teórico y con la definición de cultura como la “conciencia colectiva”, que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre la persona y/o la relación líder persona, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos (C. E. Méndez, 2010).

2.2 Segundo pilar del marco de referencia teórico - Metodología para Describir la Cultura Organizacional (MEDECO)

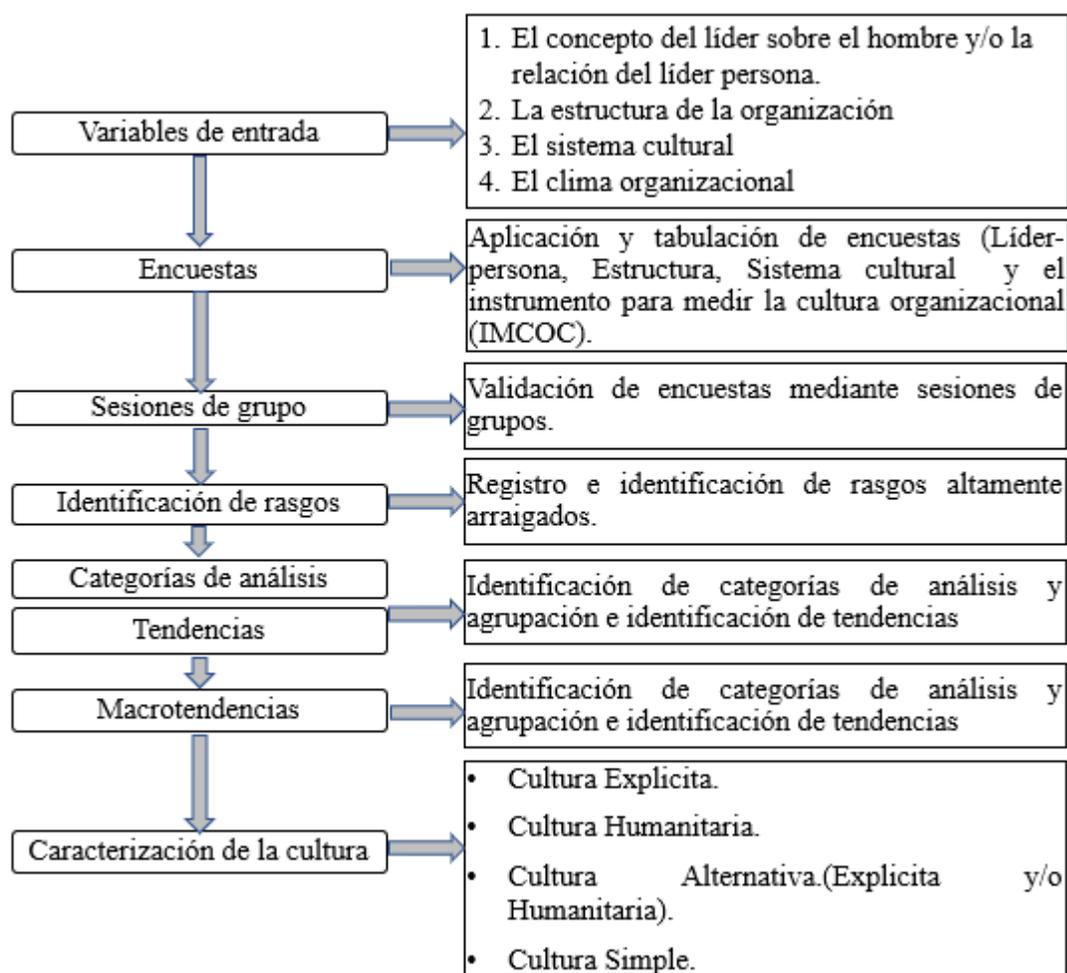
La metodología MEDECO tiene como referencia la etnográfica que es un método de investigación cuyo objetivo inmediato es crear una imagen que sea lo más fiel y realista del grupo estudiado y que permite la comprensión de grupos o sectores poblacionales más amplios que presentan características similares.

Etimológicamente, el término etnografía significa la descripción (grafé) del estilo de vida de un grupo de personas habituadas a vivir juntas (ethnos). Por tanto, el ethnos, que sería la unidad de análisis para el investigador, no sólo podría ser una nación, un grupo lingüístico, una región o una comunidad, sino también cualquier grupo humano que constituya una entidad cuyas relaciones estén reguladas por la costumbre o por ciertos derechos y obligaciones recíprocos. Así en la sociedad moderna, una familia, una institución educativa, un aula de clase, una fábrica, una empresa, un hospital, una cárcel, etc. son unidades sociales que pueden ser estudiadas etnográficamente. (Martínez, 1998)

Los valores, tradiciones, normas y roles del ambiente en el que se vive se internalizan poco a poco y terminan generando irregularidades que pueden explicar la conducta individual y de grupo de forma adecuada y precisamente sobre esto se apoya el enfoque etnográfico.

La Metodología para Describir la Cultura Organizacional es el resultado de un trabajo de investigación realizado por el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez desde 1998. Por medio del diagrama de flujo de la Figura 1, se pretende entregar una visión general de la metodología y sus diferentes etapas.

Figura 1. Metodología para Describir la Cultura Organizacional en Colombia (MEDECO)



Fuente: elaboración de los autores.

En síntesis, la metodología inicia con la definición de las cuatro variables para la caracterización de la cultura organizacional de la empresa: 1) el concepto del líder sobre el hombre y/o relación líder persona 2) la estructura de la organización, 3) el sistema cultural y 4) el clima organizacional. Luego al analizar la información obtenida, se realiza la identificación de rasgos; posteriormente con este resultado se crean las categorías descriptivas de análisis y de tendencias, para concluir en su caracterización acorde a la intensidad de las macrotendencias definidas.

La metodología identifica elementos sustantivos y diferenciales de la organización y, de acuerdo con su autor (C. E. Méndez, 2001; 2004; 2018), se caracteriza por los siguientes aspectos:

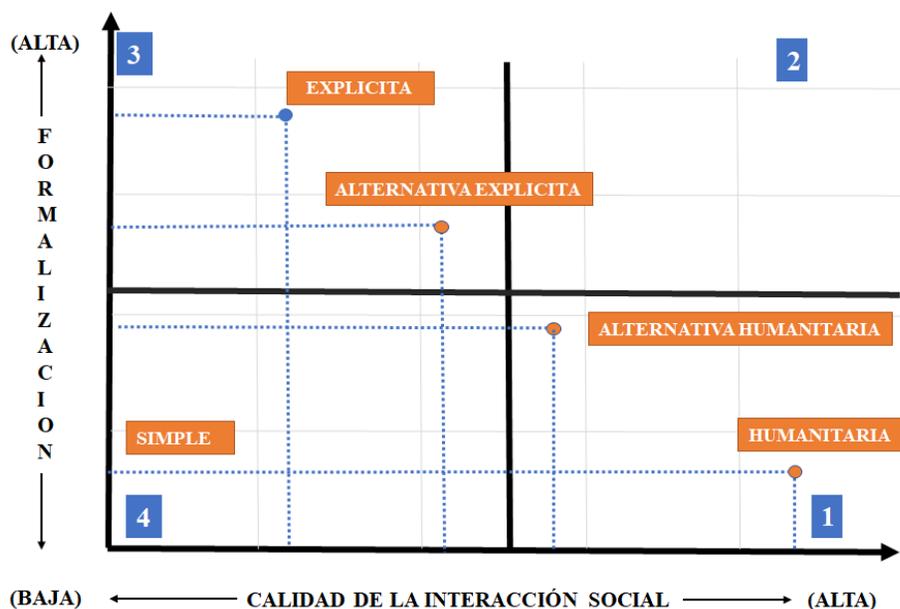
- La descripción de la cultura es consecuencia de la interrelación del concepto de líder sobre el hombre y/o relación líder persona. la estructura, el sistema cultural y el clima organizacional. Estos aspectos son considerados en la metodología como las variables de entrada.
- La descripción de la cultura organizacional se inicia por la recolección de información sobre aspectos contenidos en las variables de entrada por medio del empleo de encuestas.
- El modelo define procedimientos para clasificar percepciones y comportamientos de las personas de la organización. Identifica la cultura como conciencia colectiva mediante el registro de rasgos altamente arraigados, categorías descriptivas de análisis y de tendencias, para concluir en su caracterización por la intensidad de presencia en tales percepciones de macrotendencias.
- La información que resulta de la aplicación y tabulación de las encuestas se valida a través de entrevistas y sesiones de grupo.
- Los rasgos altamente arraigados que resultan de las variables de entrada dan lugar a características que tienen presencia implícita en la organización.
- Las categorías descriptivas de análisis son de utilidad en el análisis cualitativo de la información. Su agrupación da lugar a las tendencias, que intervienen como características determinantes en la descripción de la cultura de la organización.
- Se agrupan e identifican tendencias que puntualizan características de la cultura, lo que permite reconocer macrotendencias de cultura organizacional. que actúan como ideas fuerza de la cultura: la formalización y la calidad de interacción social.
- Las macrotendencias resultan por el proceso de análisis y síntesis de la información cualitativa y cuantitativa. Se presentan de forma gráfica estableciendo la relación entre

estas por las coordenadas Y (Formalización) y coordenada X (calidad de la interacción social).

- La formalización está constituida por rasgos que se expresan en el marco de la aplicación de modelos administrativos de la teoría mecanicista. La calidad de la interacción social que expresan características del modelo de gestión de la escuela Humanista

Esta relación que se identifica en la gráfica mediante en cuadrantes permite caracterizar el tipo de cultura de acuerdo a su posición en la gráfica.

Figura 2. Caracterización de cultura organizacional



Fuente: Cultura y clima: fundamentos para el cambio en la organización.

2.2.1 Variables de entrada

2.2.1.1 Concepto del líder sobre el hombre y/o relación líder persona.

La idea que tiene el líder de la organización de la naturaleza de la conducta humana, lo lleva a construir una idea o un concepto sobre la manera en que se comportan los empleados, lo que determina la forma en que se establecen los procesos de interacción.

El libro *Contra la corriente* de Ricardo Semler permite entender que el líder actúa sobre los subalternos según los juicios que construye. Esta afirmación se complementa con enfoques que en la misma dirección hacen algunos autores de la teoría organizacional: Douglas MacGregor toma, desde perspectivas dicotómicas, características de lo que establece como “naturaleza humana”,

para señalar que la teoría X (liderazgo autocrático) y la teoría Y (liderazgo participativo) se aplican de acuerdo con las características que describen a las personas. De igual manera, el modelo propuesto por Blanchard y Hersey (2007) afirma que el estilo de liderazgo depende del nivel de madurez del empleado (C. E. Méndez, 2018).

La manera en que los directivos construyen juicios sobre los subalternos, basados en los niveles de desconfianza hacia sus empleados, permite entender la forma como el líder actúa. Así los líderes crean ideas que se traducen en juicios sobre las personas con las que trabajan y así establecen una predisposición con los subalternos.

Al realizar una revisión de las teorías de la organización y su modelo administrativo, se identifican ideas relacionadas con la naturaleza humana para cada una de ellas. Para las personas que ejercen liderazgo y autoridad, estas ideas influyen en su comportamiento y generan conductas en la interacción social con los empleados, lo cual impacta la cultura de la organización.

Para Frederick Taylor, el hombre es visto como un instrumento de producción (*Homo economicus*), dejando de lado la visión integral de persona e ignorando aspectos como las necesidades, los sentimientos, los deseos y las relaciones informales.

Por su parte, Henry Fayol indica que el hombre tiene como actividad más relevante el trabajo, pero es un agente activo de una organización e involucrado en una relación de cooperación e integración, con una clara división del trabajo y la autoridad.

Además, Elton Mayo y los investigadores de las relaciones humanas y de la teoría del comportamiento hacen referencia a la necesidad que tiene el hombre como ser social, buscando una identidad con grupos, sentido de pertenencia y reconocimiento. Por otro lado, se busca una visión integral del individuo considerando aspectos emocionales como la familia, los gustos, las necesidades y los sentimientos. Peter Drucker refuerza estos aspectos, pues considera al hombre como el elemento principal de la empresa e indica la importancia de motivar, capacitar y entrenar a las personas, para buscar el logro de los objetivos y el desarrollo del talento humano.

Y Michael Porter y Edgar Schein indican la importancia de la motivación económica y personal (autorrealización), que busca que el individuo responda de manera adecuada a la realización de las labores y el logro de los objetivos de la organización.

En este sentido, la teoría del comportamiento muestra el hombre como un ser capaz de tomar decisiones, que procura la manera más satisfactoria de realizar su trabajo.

En cuanto a la teoría de los sistemas, esta percibe al hombre como un individuo capaz de realizar labores que se le asignen, considerándolo como un subsistema que hace parte de un sistema mayor que es la organización y que trabaja con principios de responsabilidad, disciplina, autoridad y división del trabajo.

Todas estas propuestas identifican la relación del hombre con la organización y la forma de acción social presente en ella, que, como consecuencia de la gestión y las decisiones de los líderes, influyen en la conciencia colectiva y en el sistema de significados compartidos y se reflejan a su vez en la estructura, el sistema cultural y el clima organizacional.

2.2.1.2 Estructura de la organización.

La estructura está construida como apoyo a la organización para el cumplimiento de resultados y objetivos, se definen claramente funciones para el logro de propósitos, se asignan responsabilidades, se establecen parámetros de comportamiento de acuerdo con la división del trabajo, y se establece e identifica la dinámica de operación en términos de jerarquía, autoridad, coordinación y comunicación. Los comportamientos que el hombre asume en el trabajo están definidos por la estructura.

Cada uno de los elementos que caracterizan la estructura de la organización influyen y condicionan el comportamiento laboral del empleado, definiendo la manera como debe comportarse acorde a su cargo, el cual está determinado en los procedimientos, las normas y otros componentes que subordinan los comportamientos sociales en la empresa.

La estructura está diseñada para establecer el marco de influencia en la interacción de las personas y constituye el medio en el cual se toman decisiones, se ejerce poder y se permite llevar a cabo actividades (C. E. Méndez, 2006).

Los elementos de la estructura organizacional son:

- **Tamaño.** Este determina, acorde a su nivel de complejidad, la manera en que se establecen los procesos de interacción social y comunicación.
- **División del trabajo.** Presenta la división de las tareas, según las capacidades y el tipo de actividades que se pueden dar tanto en el ámbito individual como de grupo, para lograr una eficiencia en los procesos, todo con unas normas, unas funciones y unos procedimientos establecidos que permiten la supervisión y el control y que mecanizan y estandarizan las actividades.

- **Autoridad.** Está ejercida y delimitada por la denominación de los cargos en la organización, permite ejercer mando sobre otros y otorga poder en la toma de decisiones y en la exigencia e influencia sobre los subalternos. Así, se establecen las relaciones sociales entre jefes y subalternos de acuerdo con los grados de poder y subordinación, en los cuales se obedece por convicción u obligación las órdenes. Dependiendo del nivel de centralización en las decisiones, se delega o no en la organización.
- **Coordinación.** Se determina por el esfuerzo sincronizado que se realiza por los diferentes departamentos, área y personas, en el cual se presenta la ayuda y el trabajo en grupo y se comparte información necesaria para alcanzar los objetivos de la organización.
- **Estrategia y estructura.** Se presenta un vínculo entre estas, pues un cambio en la estrategia puede ocasionar una modificación en la estructura. Los cambios de estrategia necesarios para garantizar la competitividad de la organización afectan su estructura.
- **Tecnología y estructura.** La operación de una empresa ve impactada su estructura en cuanto a procesos, rutinas y división del trabajo cuando se realiza innovación tecnológica. Mediante esta, se busca influir en el servicio, la calidad de los productos y la optimización de los costos, para alcanzar altos niveles de competitividad.
- **Entorno y estructura.** Las organizaciones se ven afectadas por diferentes variables políticas, tecnológicas, económicas, sociales y de otro tipo que generan un cambio en su entorno, lo cual afecta su estructura y las obliga a ser eficientes en mercados dinámicos y cambiantes, para lo cual deben prepararse de manera proactiva.

Cada uno de los elementos de la estructura organizacional influyen en la conciencia colectiva que construyen sus miembros asumiendo conductas acordes a su complejidad, a las responsabilidades y funciones de los cargos, las relaciones entre jefes y subordinados, los procesos de comunicación verbal o escrita, el impacto de su estrategia sobre la cultura, el nivel de conocimiento y la aplicación de la tecnología y la capacidad de respuesta a los cambios del entorno.

2.2.1.3 Sistema cultural.

El sociólogo Talcott Parsons señala que el campo psíquico se relaciona con la personalidad de los individuos, que está influenciada por lo social y cultural. El sistema social hace referencia a las condiciones que las personas encuentran en colectividades particulares cuando establecen procesos de interacción que propician la acción social. El sistema cultural tiene que ver con los valores, las normas y pautas de comportamiento que orientan el actuar de los individuos implicados en la acción social (C. E. Méndez, 2018).

El sistema cultural está definido por los valores, los mitos, las ideologías, los ritos y otros que se encuentran implicados en la acción social y que a su vez determinan el comportamiento que asumen los individuos de la organización.

Dentro de la organización existen situaciones, personas, procedimientos o comportamientos de los supervisores o la alta gerencia, que pueden ser considerados como mitos. De igual manera, se define una ideología que se basa en ideas, tradiciones y principios y crea un sistema por parte de la organización y que se comparte por los individuos. Se establecen valores que orientan las acciones y los comportamientos sobre lo que es apropiado o no para los empleados y sus labores. De igual forma, se establecen ritos que se encuentran ligados al desarrollo de la organización y su identidad y se crean creencias sobre una idea o realidad que se transmiten y generan a través del tiempo, lo que permite desarrollar pertenencia y convencimiento de los empleados en el desarrollo de la visión de la empresa. Todos estos elementos influyen en la construcción de la conciencia colectiva y se relacionan con las demás variables.

2.2.1.4 Clima organizacional.

Según Méndez el clima organizacional es la manera como las personas perciben sus relaciones formales e informales con la organización, sus compañeros y sus jefes, originados por diferentes variables como motivación, toma de decisiones, liderazgo, cooperación, objetivos y control definen el clima organizacional.

La percepción individual y colectiva sobre el clima organizacional influye en los niveles de satisfacción, así como en su actitud y comportamiento, lo cual repercute en la motivación. Por esto su análisis y diagnóstico resulta de los hechos, las situaciones, las personas y los eventos con los cuales el individuo establece relación en la organización y su manera de percibirlos.

La Metodología para Describir la Cultura Organizacional en Colombia (MEDECO) tiene dentro de sus elementos el Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)

desarrollado por Méndez en la década de los ochenta y aplicado durante más de cuarenta años con fines académicos y de consultoría en diferentes empresas de todos los sectores y tamaños de la economía colombiana.

El IMCOC permite hacer un diagnóstico en la empresa sobre la percepción del clima organizacional por los empleados e identificar los rasgos característicos en los diferentes niveles o departamentos respecto de cada una de las variables, lo que permite identificar acciones para el mejoramiento o fortalecimiento del clima.

Por medio de la información que se obtiene sobre el clima organizacional y sus variables, se realiza la descripción de la cultura y se establece una relación directa entre la cultura y el clima, lo que permite a través de esta relación generar cambios para alinear con la estrategia y las directrices de la alta gerencia que beneficien la productividad, comunicación, pertenencia, etc., en la empresa.

2.2.2 Rasgos altamente arraigados

Como resultado de la información obtenida por métodos de carácter cualitativo y cuantitativo a través de las encuestas y la verificación mediante sesiones de grupo, se permite la identificación de los rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional.

Los rasgos altamente arraigados son aquellos comportamientos, eventos, percepciones, situaciones, hechos u otras manifestaciones que se verificaron cuantitativamente por su mayor percepción colectiva o que suceden con mayor frecuencia y por tal razón tienen presencia concreta en la organización (C. E. Méndez, 2018)

2.2.3 Categorías de análisis

Méndez (2006) las define como *“características generales de la organización que se encuentran implícitas en sus variables influyentes y que sirven para contrastar su marco teórico con la realidad”* (p. 147)

. Se expresan como los eventos, comportamientos, situaciones, percepciones, hechos u otras expresiones dentro de la organización. Al realizar un ejercicio de carácter cualitativo, tomando como insumo los rasgos identificados en cada una de las variables, se permite obtener la definición de las categorías de análisis, lo que proporciona el reconocimiento de los elementos característicos de la cultura organizacional. Los rasgos que se presentan en cada variable se agrupan en categorías de análisis que luego permiten caracterizar la cultura organizacional. Se toman solo aquellos rasgos identificados como altamente arraigados, sin tener en cuenta los rasgos denominados como arraigados y menos arraigados.

2.2.4 Tendencias

Las tendencias de cultura organizacional se definen como la agrupación de categorías descriptivas de análisis que por la frecuencia e intensidad de suceso determinan categorías generales que actúan como características relevantes en la descripción de la cultura organizacional (C. E. Méndez, 2006).

Se perfecciona y amplía el análisis cualitativo de la información mediante la agrupación en una abstracción compleja alrededor de una categoría mayor, es decir se toman las categorías y se agrupan dentro de una categoría mayor llamada tendencia.

2.2.5 Macrotendencias

Las macrotendencias son definidas como “categorías mayores consolidadas por su presencia continua en la organización. Crean patrones que modelan su carácter, son referentes para la comprensión de tales sistemas y para generar comportamientos futuros modificando la intensidad de su presencia”. (C. E. Méndez, 2006).

Para la descripción de la cultura se consolida la información encontrada en rasgos altamente arraigados, categorías y tendencias identificadas para luego agrupar estos resultados en macrotendencias, consideradas como ideas fuerza, que aportan al conocimiento y la descripción mediante su verificación y contrastación. La metodología propuesta define los elementos de la formalización y la calidad de interacción social como macrotendencias.

2.2.5.1 La formalización.

Según Méndez la estructura determina el comportamiento de los individuos. Se distingue por el ordenamiento de cargos y funciones que se estipulan por escrito o no. Describe y documenta los procesos administrativos en su cadena de valor, así como los procedimientos, mediante flujos operativos, normas, relaciones de poder y autoridad entre jefes con subalternos y relaciones sociales entre iguales. La formalización en la organización determina y obliga a conductas estandarizadas con el propósito de predecir y controlar la acción individual y colectiva. (C. E. Méndez, 2018)

2.2.5.2 La calidad de la interacción social.

Se presenta por la forma como las personas establecen interacción social en los grupos formales o informales entre compañeros y jefes, y que se explicita en la intensidad con que tienen presencia los procesos sociales de carácter asociativo, como la cooperación, esencial e indispensable para el mantenimiento y la continuidad de los grupos en razón a que propicia la unión, la cohesión y el

trabajo en equipo. Además, se proyecta en el desarrollo de las personas, dado que contribuye a mayor identidad, participación, sentido de compromiso y satisfacción, así como en la posibilidad de participar en decisiones de manera creativa y con iniciativa.

2.2.6 Caracterización de la cultura

Finalmente, para el análisis se realiza la caracterización de la cultura organizacional y se plasma en un gráfico acorde a las macro tendencias. En este se muestran los vínculos existentes entre la formalización y la calidad de la interacción social y es posible identificar una de cuatro tipos de cultura:

Explícita, en esta cultura tiene alta influencia la estructura propuesta de manera jerárquica, en la que se observa coherencia entre las funciones y las responsabilidades, así como el reconocimiento de la autoridad formal. Los líderes actúan de manera autocrática y centralista.

Humanitaria, en esta cultura se presentan comportamientos colectivos que se explicitan en la interacción social, con amabilidad, respeto, cordialidad, buena comunicación e integración entre las personas, está más enfocada en las personas, sus relaciones y su bienestar.

Alternativa, es una organización con una buena composición de lo formal y de lo humanitario, en la cual no se identifica dicotomía en comportamientos enmarcados en las macro tendencias.

Simple, es una cultura en la que no se perciben rasgos altamente arraigados; pueden existir rasgos arraigados o menos arraigados, normalmente esta situación no se presenta y si ocurre es porque se tiene una organización con una cultura en la que no existe participación activa de las personas. (C. E. Méndez, 2018).

2.3 Tercer pilar del marco de referencia teórico - Cultura organizacional en China

Para diversos autores, el precursor de las investigaciones sobre la cultura organizacional china es el trabajo seminal de Geert Hofstede, quien dedicó parte de su investigación a entender los fenómenos en las organizaciones asiáticas y su comparación frente a los modelos occidentales de gestión.

Hofstede y Michael Bond, quien fuera profesor titular de psicología en la Universidad China de Hong Kong, llevaron a cabo una investigación que condujo a la introducción del concepto de dinamismo confuciano.

El dinamismo confuciano, también conocido como orientación a largo plazo, se basa en los cuatro principios de la enseñanza confuciana: (1) persistencia, (2) ordenando las relaciones por estado y observando este orden, (3) ahorro y (4) sentido de la vergüenza. Dentro de sus

publicaciones, Hofstede clasifica a las sociedades chinas, Japón, Corea y Tailandia por tener culturas positivas, dinámicas y orientadas hacia el futuro que se vinculan con los cuatro valores confucianos positivos (Denison *et al.*, 2019; Hofstede, 1993; Hofstede y Bond, 1988).

Hofstede también argumentó que las culturas orientadas a corto plazo, como los Estados Unidos, el Reino Unido, Filipinas, Zimbabue y Canadá están asociadas con valores confucianos negativos de estabilidad personal, protección de la cara, respeto por la tradición y reciprocidad de saludos, favores y regalos (Hofstede y Bond, 1988). A partir de este estudio, autores chinos a favor y en contra han analizado la influencia de las tradiciones chinas en las organizaciones.

De igual forma, motivados por el rápido crecimiento de la economía del gigante asiático, los investigadores dentro y fuera de China han adoptado una serie de perspectivas de investigación para analizar la cultura organizacional de las empresas chinas dentro y fuera del territorio, así como el comportamiento de las empresas multinacionales que tienen presencia en China. Algunos investigadores han aplicado teorías occidentales populares como el marco de valores en competencia de Cameron y Quinn (Kwan y Walker, 2004), el modelo de cultura de Denison (Chan *et al.*, 2004), el modelo Q-short de O'Really (Tsui *et al.*, 2006) o la teoría de la cultura organizacional de Wallach (Chow y Liu, 2007).

A partir de su propia experiencia, los investigadores chinos también han desarrollado sus propias teorías de la cultura organizacional que abordan las tensiones que existen entre lo individual y lo comunitario en el país comunista. Como ejemplo, Jay Wu propuso un modelo de comportamiento general de la cultura organizacional que la imagina como la influencia de comportamientos pasados, recursos y valores personales sobre los comportamientos actuales (Wu, 2008). Dentro de este modelo, la cultura organizacional consiste en el conjunto de las elecciones de todos los individuos compiladas a través de una masa crítica de personas a lo largo del tiempo.

Otro importante autor es Wensheng Wu (2005), quien propone una jerarquía de tres niveles para comprender la cultura organizacional. La cultura se divide en tres niveles: (1) el nivel cultural espiritual, que incluye creencias compartidas y valores fundamentales; (2) el nivel de cultura del sistema, compuesto por reglas, regulaciones y relaciones interpersonales; y (3) el nivel de cultura material, que consiste en aspectos tangibles de la organización, como el entorno físico o el logotipo corporativo. Esta conceptualización de la cultura organizacional comparte algunas similitudes con las teorías occidentales, particularmente con creencias y valores compartidos que residen en el nivel fundamental de la jerarquía.

Otro autor representativo chino es Shuang Liu, quien realizó un estudio basado en entrevistas y encuestas en dos empresas estatales en el noreste de China, cada una con más de 600 empleados. Varios temas principales de cultura organizacional surgieron de la investigación, incluyendo jerarquía, familia, igualdad, burocracia, armonía, seguridad, lealtad y estabilidad. Liu también examinó las diferencias generacionales en la cultura al comparar y contrastar las opiniones de los trabajadores más jóvenes y mayores. Liu encontró diferencias importantes entre la generación más joven y la más vieja, por ejemplo, los empleados de mayor edad demostraron más lealtad y sintieron que todos los empleados debían permanecer en la organización durante toda su vida, mientras que los empleados más jóvenes eran leales en la medida en que era rentable y una buena oportunidad para ellos. Del mismo modo, mientras que los empleados mayores preferían la armonía en la organización, los empleados más jóvenes preferían la compensación basada en el desempeño y el uso de incentivos. Estas diferencias generacionales sugieren que el enfoque de orientación al mercado que muchas organizaciones chinas han adoptado está desafiando los principios confucianos y taoístas a los que están acostumbrados los trabajadores mayores (Liu, 2003).

En general los estudios sobre cultura organizacional en China se ven influenciados por la fuerte tensión que existe entre los valores individuales y comunitarios, el contexto de las ideologías políticas/económicas del país y su historia taoísta y confuciana. Por lo anterior, a continuación, se hace un breve resumen de estos cuatro factores de influencia, los cuales aportan al entendimiento de las empresas chinas.

2.3.1 Factores históricos y ambientales en el desarrollo de la cultura organizacional de las empresas chinas

Para comprender la cultura de las empresas chinas es necesario enfrentar una paradoja relativamente fundamental: “todas las empresas chinas se han desarrollado a partir de un entorno histórico único” (Granrose *et al.*, 2000). Por ende, en los diferentes estudios sobre la cultura de las organizaciones en China, se han relacionado tres hitos que están permanentemente interrelacionados: las tradiciones culturales chinas, la reforma cultural de Mao Zedong y la ya nombrada reforma económica de Deng Xiaoping.

Con el fin de contextualizar estos hitos históricos y su relación con la cultura organizacional de las empresas chinas, a continuación, se hace una breve descripción de cada uno.

2.3.1.1 Las tradiciones chinas y su influencia en las organizaciones.

A pesar de los grandes cambios económicos, industriales y políticos, China sigue siendo un país de tradiciones. Esto implica que en los arraigos culturales de las personas y, por ende, también de las corporaciones, tienen un papel relevante los valores y principios ancestrales. La revisión de la literatura cimienta las manifestaciones culturales chinas en dos grandes autores, Kong Fu Zhi y Lao Zhi.

El primero, cuyo nombre era Kong Qui y quien ha sido llamado en Occidente “Confucio” por la forma latina del título Kongfuzi, que significa gran maestro Kong, era un funcionario civil de alto nivel en China, conocido por sus pensamientos sobre el carácter moral correcto y la responsabilidad personal. Kong Qui planteó la sociedad como un sistema jerárquico gobernado por una élite aristocrática educada. Conceptos como la democracia y la igualdad no fueron considerados, mientras que el aprendizaje y la educación fueron altamente apreciados. Un principio central del confucianismo es mantener la armonía social a largo plazo (Farh *et al.*, 1997). De igual forma, un pilar fundamental son las virtudes de la autodisciplina, el trabajo arduo, la diligencia y la moderación, las cuales marcan considerablemente la personalidad de la mayoría de los chinos.

Por otro lado, Lao Tzu, conocido como Lao Zhi (maestro Lao), denominado en Occidente como Laozí, es el fundador del taoísmo y autor del *Tao Te Ching* o *El libro del Tao*, el cual es la obra en la que se explica el funcionamiento y la manera en que los hombres pueden adaptar su vida para vivir conforme a su naturaleza. Esta perspectiva enfatizaba “no hacer activo” como una forma de involucrar al mundo que era bastante contraria al énfasis de Kong Qui en el trabajo duro y la autoestima. Dentro de los principales postulados de Lao Tzu, contenidas en el *Tao Te Ching*, se destaca el concepto del Tao, traducido como “el camino” o “la vía”, el cual es el orden innombrable del universo. También el Yin y el Yan, muy conocidos en Occidente por su símbolo curvilíneo mitad blanco y mitad negro (Taijitu), los cuales son dos conceptos que representan la dualidad y el continuo cambio que gobierna el Tao. Todo concepto, pensamiento u objeto tiene un complemento opuesto a él que existe, a su vez, en sí mismo y que es condición indispensable para definirlos a ambos: frío/calor, seco/húmedo, etc. (Filosofía&Co, 2020).

Debido a que el desarrollo económico se ha extendido más hacia la zona oriental de China y con las políticas del gobierno central, varios investigadores identifican una marcada influencia de Kong Qui, ya que el estilo de gestión dominante de las empresas chinas incluye el paternalismo,

la jerarquía, la obligación mutua, la responsabilidad, el personalismo y las conexiones. Como resultado, las empresas chinas típicas a menudo se caracterizan por el poder y la influencia que están estrechamente relacionados con la propiedad, el liderazgo autocrático y un estilo de gestión personalista diseñado en parte para honrar al fundador o líder (Child, 2000).

2.3.1.2 Revolución cultural de Mao Zedong - Ideología socialista

Mao Zedong, inconforme con la velocidad en la que se avanzaba hacia el socialismo y a la utopía del comunismo, y profundamente desconfiado de la pureza ideológica de los cuadros comunistas instalados en el poder, armó una compleja conspiración desde el sistema para limpiar de “revisionistas” y “seguidores del camino capitalista” a su propio partido y a la creatura que este había engendrado, con su propia dirección: la “nueva China”. Esa conspiración desembocaría en un movimiento de envergadura inusitada al que se le llamó “gran revolución cultural de la clase proletaria”, la cual duró, según la historia oficial, de 1966 a 1976 (Roch, 2010). Esta revolución es conocida como la Revolución Cultural.

La Revolución Cultural implementó el sistema socialista a través del liderazgo revolucionario y carismático de Mao Zedong y sus colegas, quienes suprimieron activamente la expresión de las filosofías tradicionales confucianas y taoístas. Durante las guerras civiles y antijaponesas, se establecieron valores básicos y formas de organización social.

Estos incluyen abogar por el principio de igualitarismo en lugar de elitismo (base de los postulados de Kong Qui, como se explicó en la sección anterior), combinar lo militar, producción, educación y economía en cada subunidad social, elevar el estatus de las mujeres e iniciar algunas formas de participación de los trabajadores en la toma de decisiones. La idea de que el gobierno central debería ser el instrumento de control para este arreglo social también se convirtió en un principio rector de la República Popular China.

La ejecución de esta reforma, para muchos positiva y requerida por el país, pero para otros, genocida e impositiva, tuvo a la juventud como su gran protagonista. La revolución y los resultados positivos estimularon un culto a la personalidad de Mao que todavía pervive. Él se convirtió en un líder único y los opositores fueron tildados de traidores y excluidos del gobierno. En 1976 muere Mao, lo que marcó el fin de la revolución.

Desde el punto de vista empresarial, la ideología del igualitarismo y las realidades políticas del desarraigo de los feudos chinos tradicionales dieron lugar a fuertes requisitos políticos que homogeneizaron las culturas organizativas para encajar en el dogma políticamente correcto. Bajo

el socialismo, los seguidores en teoría tenían un papel más importante que en las ideologías anteriores, por lo que esta ideología requería de formas de liderazgo más transaccionales o por consenso, en las cuales los diferentes grupos de interés deben fusionarse en un todo organizativo. Sin embargo, contradictoriamente y muy propio de la cultura tradicional, existía una alta y marcada jerarquía, en la que la voz del jefe debía ser seguida sin derecho a cuestionar.

2.3.1.3 La revolución económica

El cambio organizativo en China ha sido estimulado por un importante cambio en la ideología y la política económica que comenzó en 1978 con el liderazgo de Deng Xiaoping, quien utilizó el pragmatismo para justificar un cambio importante de la concentración en la lucha de clases a la implementación de políticas de modernización.

Con la reforma, la prioridad deja de estar en cuestiones políticas y pasa a ser la economía, la modernización del país. El sistema económico socialista empieza a ser liberalizado y se encamina hacia pautas capitalistas (aunque con una fuerte intervención estatal). En la agricultura se suprimen las comunas. El aislamiento da paso a una decidida política de apertura al comercio, las inversiones y una amplia serie de intercambios con el exterior (desde el turismo al envío de estudiantes a otros países). Las relaciones internacionales de China se vuelven menos conflictivas y más pacíficas. La República Popular adquiere un amplio reconocimiento internacional y busca un marco de relaciones estable con el resto del mundo, y en primer lugar sus vecinos, en aras de ese gran y central objetivo nacional que es la modernización y el crecimiento económico (Fanjul, 2009).

En marcado contraste con la era de Mao, prácticamente no se colocaron estatuas de Deng en edificios públicos y no se colgaron fotografías de él en las casas. Se compusieron pocas canciones y obras de teatro para celebrar sus triunfos. Deng ni siquiera se convirtió en presidente del partido o primer ministro. Los estudiantes aprendieron sobre sus políticas y pudieron citar sus aforismos más conocidos, pero no dedicaron tiempo a memorizar citas de sus escritos (Vogel, 2011), lo cual influyó de forma considerable en el modelo de liderazgo hasta el momento totalmente autoritario y sin posibilidad de crítica. Incluso durante su gobierno, promovió una mayor autonomía de los líderes organizacionales y mayores riesgos de que los líderes organizacionales puedan ser reemplazados cuando estos no daban los resultados esperados.

China accede a la OMC el 11 de diciembre del 2001. El ingreso en este organismo supuso para el país asiático el poder colocar sus productos en mercados antes inaccesibles que, en la mayoría de los casos, se correspondió con los más dinámicos de la economía mundial. (Menéndez 2006).

Cada uno de estos cambios en la sociedad tiene grandes implicaciones para las formas básicas en que se comportan las organizaciones y generaron cambios organizativos a gran escala. Las organizaciones socialistas tradicionales satisfacían casi todas las necesidades de sustento de cada miembro de acuerdo con los planes centralizados. Las organizaciones de mercado tienen la libertad de crear sus propios planes y cambiar la responsabilidad de cada persona para satisfacer sus propias necesidades sobre los hombros de la persona. Este cambio estructural requiere un cambio en la cosmovisión con profundas implicaciones para la definición psicológica de una organización y la definición que la acompaña de la cultura de cada organización.

Sin embargo, el cambio más significativo relacionado con la cultura organizacional fue la relativa disminución del predominio de las empresas estatales y la introducción de la inversión extranjera directa y la privatización de las empresas. Por esta razón, diversos autores consideran que las empresas chinas se pueden estudiar con base en su fuente de capital, identificando tres tipos: empresas de propiedad estatal, empresas de propiedad privada y las empresas con inversión extranjera.

Con el estricto control del Gobierno chino, las empresas de propiedad estatal fueron fuertemente influenciadas por los valores tradicionales chinos y las ideologías políticas, creando una cultura con un fuerte respeto por la jerarquía, la armonía, la reciprocidad y la lealtad (Chen, 1995). Todos los líderes de alto rango dentro de las empresas de propiedad estatal son nombrados por el gobierno central y, al mismo tiempo, los líderes de alto rango también desempeñan funciones en el Partido Comunista. Esta mezcla de poder administrativo y responsabilidades de gestión es en parte lo que influye en la tendencia de las empresas estatales hacia una cultura jerárquica (Denison *et al.*, 2019).

Por otro lado, las empresas de propiedad privada, como la que es objeto del presente estudio, se pueden caracterizar como flexible y adaptable al mercado. Mike Peng y sus colegas encontraron que las empresas de capital privado tienen un fuerte perfil de buscador, caracterizado por un amplio dominio del mercado, un enfoque en la innovación y el cambio, y una estructura organizativa flexible (Verfasser y Verfasser, 2003).

En relación con las empresas estatales, las compañías privadas en China tienen políticas y estructuras organizativas más flexibles y están menos restringidas cuando se trata de contratar o despedir empleados (Warner, 2011).

Por último, están las empresas de inversión extranjera, las cuales varían según el grado de inversión, pues podrían ir desde una oficina de representación, una empresa conjunta con capital

chino o una cuyos dueños fueran completamente extranjeros. Estos tres tipos de acuerdos varían en el grado de control que la compañía extranjera tiene dentro de su operación en China, pero son similares en varias características. Históricamente, las empresas de inversión extranjera enviaban ejecutivos desde sus oficinas centrales para administrar sus operaciones en China, pero ahora es más común contratar gerentes locales para los cargos principales. En consecuencia, se encuentra que las empresas de inversión extranjera tienden a tener una integración más coherente de las características comerciales occidentales y chinas. Además, debido a que la motivación para realizar negocios en China es principalmente para expandir la presencia en el mercado global, propenden por tener una mayor orientación hacia el mercado y una cultura de innovación (Denison *et al.*, 2019).

2.4 Cuarto pilar del marco de referencia teórico - Estudios sobre cultura organizacional en Colombia

El estudio de la cultura organizacional en Colombia inicia a partir de los años noventa. En la década pasada empieza a ser objeto de interés de consultores y empresarios, así como en la academia a nivel de pregrado o posgrado, ya que algunas universidades lo incluyen en su plan de estudios como materia obligatoria o electiva. En los últimos años adquiere importancia su análisis e intervención en el aspecto empresarial (C. E. Méndez, 2019).

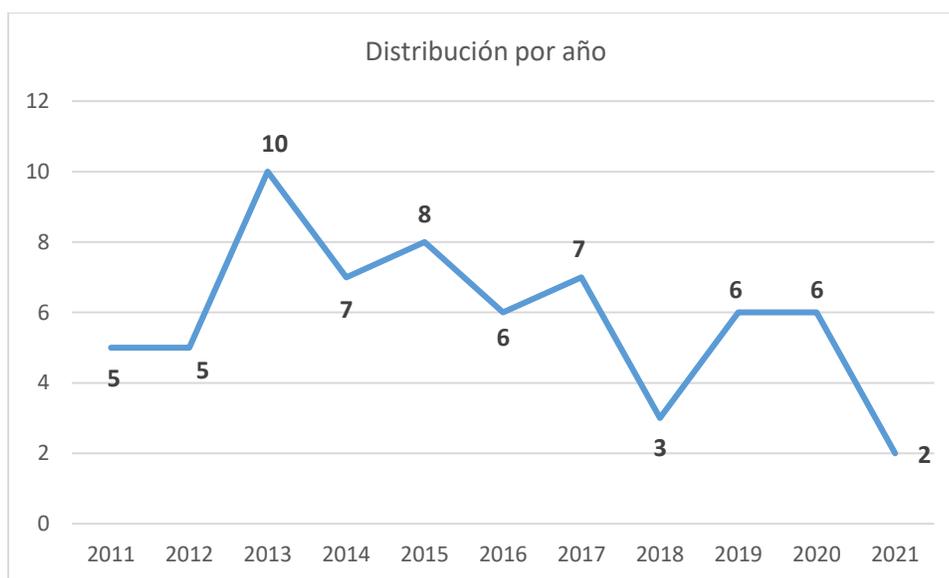
Como metodología para revisar el enfoque, las tendencias y los hallazgos sobre cultura organizacional de los investigadores en Colombia, se consultó la base de datos Publindex del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, la cual es el sistema diseñado por Colciencias para la evaluación y clasificación de revistas especializadas en ciencia, tecnología e innovación y la cual permite acceder a criterios sistémicos de búsqueda y a la revisión directa de los artículos publicados por revistas certificadas.

Para la selección de los artículos, se definió un rango de publicación de los últimos diez años (entre 2011 y 2021) y se utilizaron como filtros los siguientes criterios: 1) que se encontrara de forma explícita “cultura organizacional” dentro de las palabras claves relacionadas por el artículo, 2) que fueran artículos realizados por autores colombianos y bajo el entorno nacional, 3) que se tuviera acceso al texto completo o que este estuviera disponible en otras bases de datos. Cuando el artículo no estaba disponible en Publindex, se buscó en el CRAI de la Universidad del Rosario y las bases de datos que este sistema consulta y 4) que el enfoque del artículo fuera sobre cultura organizacional.

Con estos criterios de búsqueda se encontraron 85 artículos, luego de la revisión detallada se descartaron 20, de los cuales 11 no cumplieron el segundo requisito, ya que aunque fueron publicados en revistas colombianas, correspondían a estudios realizados en otros países (7 de México, 2 de Ecuador, 1 de Brasil y 1 de Cuba) y los otros 9, aunque contenían las palabras claves “cultura organizacional”, después del análisis del contenido, no cumplía con el criterio cuarto, en el cual el eje central del artículo debía ser sobre cultura organizacional.

Los 65 artículos, alineados con los criterios establecidos, están distribuidos cronológicamente de la siguiente forma:

Figura 3. Distribución cronológica de artículos sobre cultura organizacional en Colombia de los últimos 10 años.



Fuente: elaboración de los autores.

Con una media de seis artículos anuales, se destaca la diferencia positiva del año 2013 con diez artículos y la diferencia negativa de 2018 y 2021, con tres y dos artículos, respectivamente. Este último año está enmarcado por las medidas de confinamiento para hacer frente a la pandemia por COVID-19. Precisamente, se identifica un artículo llamado “La cultura y el clima de las organizaciones en época del confinamiento a causa del covid-19” y cuyo objetivo es identificar por medio de una encuesta de selección múltiple, cuáles son los factores de la cultura organizacional más prevalentes durante la implementación masiva del teletrabajo (Culma *et al.*,

2020), tema que podría incrementarse en los próximos años en el marco de la investigación, no solo en Colombia sino en el mundo, ya que es evidente el cambio que se producirá en la cultura organizacional luego de pandemia por COVID-19, especialmente por el acelerado y aún vigente uso del teletrabajo.

Se encontraron dos tendencias del tipo de investigación en Colombia:

1. Orientado a la revisión de la literatura para realizar un análisis específico.
2. La aplicación de algún modelo cualitativo o cuantitativo para poder medir, describir o caracterizar la cultura organizacional de una o varias organizaciones, con un objetivo determinado.

La distribución entre estos dos tipos es:

Tabla 1. Metodología general de investigación en Colombia.

Metodología general de investigación	Cantidad
Revisión bibliográfica/literatura	24
Aplicación de algún modelo cualitativo o cuantitativo	41

Fuente: elaboración de los autores.

2.4.1 Orientado a la revisión de la literatura para realizar un análisis específico

En los 24 artículos que utilizaron la revisión bibliográfica como metodología de investigación, se identificaron tres tendencias: 1) los que hacían un análisis de la información encontrada, 2) los que usaban la teoría para explicar la relación entre cultura organizacional y algún otro tema de interés (como gestión del cambio, desempeño, liderazgo, etc.) y 3) los que realizaron una actualización del estado del arte sobre el concepto de cultura organizacional. La distribución de estos objetivos es la siguiente:

Tabla 2. Tendencias de revisión bibliográfica

Objetivo de la investigación	Cantidad
Análisis de la información encontrada	14
Relación entre cultura organizacional y otro tema de interés	8
Estado del arte sobre el concepto de cultura organizacional	2

Fuente: elaboración de los autores.

De los autores que realizaron una revisión de la literatura para efectuar un análisis específico, se destaca el artículo “La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas” escrito por Yaz Ruiz y Julia Naranjo en 2012, quienes usan una metodología similar a la empleada en el presente marco teórico y aprovechan la base de datos de Colciencias para hacer una búsqueda sistemática de los estudios publicados en revistas indexadas desde 2006 a 2010, con el objetivo de conocer el estado de la investigación de la cultura en las empresas colombianas. En el artículo mencionado se seleccionan 14 artículos luego de la aplicación de un criterio de búsqueda y clasificación específico.

Del análisis de estos 14 artículos, Ruiz y Naranjo (2012) hallan que un grupo importante (6/11) se ha concentrado en descripciones de la cultura, ya sea en el interior de una empresa o grupo de empresas o en un clúster específico, y un segundo grupo (5/11) aborda las relaciones de la cultura con otras variables organizacionales, tales como la actitud al cambio y el desempeño, entre otros. De igual forma, los autores encuentran que los trabajos estudiados emplean para caracterizar la cultura organizacional tres de los cuatro modelos culturales más referidos y validados en la literatura internacional: Cameron y Quinn (1999), Denison (1990, 1995, 2003) y Hofstede (1979, 1999). Sin embargo, los autores que usaron el modelo de Denison concluyeron que este parece no tener un carácter predictivo en el contexto nacional.

En resumen, la revisión de la literatura realizada por Ruiz y Naranjo (2012) parece indicar que las empresas colombianas en lo general se caracterizan por tener una cultura fuerte, que se orienta más a lo interno que a lo externo. Así mismo, algunos estudios ofrecen evidencia sobre la existencia de modelos culturales poco flexibles, más orientados al control. Estas circunstancias al no estimular la creatividad, la asunción de riesgos, la experimentación (Rueda y Rodines, 2010) dificultan los cambios y limitan las capacidades y los desarrollos innovadores en la empresa, así como el logro de mayores niveles de desempeño (Ruiz y Naranjo, 2012).

Aunque los criterios de búsqueda, la selección y el período de los artículos fueron diferentes a los establecidos en la presente investigación, el artículo de Ruiz y Naranjo (2012) sirve como referencia para analizar la tendencia en la década anterior y si hay alguna relación con lo encontrado por esta investigación.

Dentro de los resultados también se encontró que Julia Naranjo es coautora del artículo titulado “Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural”, en el cual

se presenta el modelo de transformación cultural para la innovación que se viene implementando en la empresa Sumicol, perteneciente a la Organización Corona. En este artículo, conceptualmente la investigación se fundamentó en autores clásicos de la cultura (Cameron y Quinn, 1999; Fey y Denison, 2003) y de la innovación (Wolpert, 2002; Dyer *et al.*, 2009), pero también en trabajos recientes que han integrado estas dos categorías para explicar el desempeño organizacional (Jamrog *et al.*, 2006; Slagter, 2009; Naranjo *et al.*, 2010; McLaughlin *et al.*, 2008) (Naranjo y Calderón, 2015).

Naranjo es autora de la tesis doctoral titulada: “La cultura organizacional como determinante de la innovación de producto: un estudio empírico”, publicada en 2010, y ha escrito varios artículos e investigaciones de la relación entre cultura e innovación.

Otro de los artículos relevantes en esta categoría es “Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia” publicado en 2019 y cuyo autor es Carlos Eduardo Méndez, creador de la metodología MEDECO y que, como se ha mencionado, es uno de los investigadores más relevantes en el tema de cultura organizacional en Colombia. En el artículo se establece una relación entre estos dos conceptos aplicados en décadas recientes a la gestión de las organizaciones, los cuales tienen un papel fundamental en la dinámica actual. Se realiza una revisión bibliográfica que permite conocer 55 definiciones para el concepto de estrategia y 56 para el de cultura organizacional. Posteriormente, con fundamento en la síntesis a las definiciones propuestas, se identifican elementos o aspectos constitutivos en un marco de referencia común para cada uno de los conceptos. Desde esta perspectiva reconoce su relación para la eficiencia de la organización. Con base en el ejercicio anterior, se establece una matriz de relación (de impacto cruzado) de los elementos identificados que explica su alcance e influencia (C. E. Méndez, 2019).

El artículo se basa en la hipótesis de primer grado en la cual se afirma que “la cultura organizacional es fundamento para el éxito de la estrategia en la organización”, la cual se puede confirmar en el caso de empresas como Semco en Brasil, IBM en los Estados Unidos y Toyota en Japón, en investigaciones previas desarrolladas por el autor. En las conclusiones se destaca que la estrategia influye significativamente y requiere para sus propósitos que la cultura sea pertinente y coherente (C. E. Méndez, 2019), lo cual va muy ligado a los factores de éxito de implementación de las políticas de la casa matriz en China, en la sucursal en Colombia.

Méndez ha encontrado en sus investigaciones que en la cultura y administración de la organización colombiana predominan elementos de las teorías, los principios y conceptos

desarrollados por F. W. Taylor, Henry Fayol y Max Weber, lo cual va muy alineado con lo hallado por Naranjo, quien menciona que algunos estudios ofrecen evidencia sobre la existencia de modelos culturales poco flexibles, y más orientados al control.

Además del artículo ya mencionado de Méndez, en la presente investigación se relacionan tres artículos más que tienen que ver con este autor. El primero es “La cultura organizacional, factor crítico de éxito en procesos de gestión de la calidad y de acreditación institucional” escrito por Casallas y Gaona (2013), que usa los modelos desarrollados y probados ampliamente por Méndez para presentar aspectos clave de la cultura organizacional en procesos de gestión de la calidad. La investigación analiza el libro de Méndez *Transformación cultural en las organizaciones* en el cual se identifican seis factores (autoridad, administración, comunicación, sentido de hombre, racionalización y tecnología) y una metodología basada en el análisis documental de los informes de los pares académicos y de los auditores de gestión de la calidad, para establecer una relación entre cultura y la implementación de gestión de calidad.

Por lo que se evidencia en la presente investigación, la relación entre la cultura organizacional con la implementación de sistemas de calidad ha sido también un tema interés entre los autores en Colombia al encontrar tres artículos más relacionados:

El primero, “La cultura organizacional, un camino para humanizar la implementación del sistema de gestión de calidad - ISO 9001:2008” (Barahona y Rodríguez, 2015), “Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior” (Vesga, 2013) y “Barreras culturales organizacionales en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades del sector público en Colombia” (Vargas y Rodríguez, 2011).

El segundo, “La cultura organizacional de los operadores turísticos de Santa Marta 2012-2013” escrito por Ortiz *et al.* (2014), se hizo la recolección de los datos a través de encuestas realizadas a los directivos y empleados de las organizaciones en estudio. Para la elaboración de dicha herramienta, se tomó como base la escala de Likert por medio del Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas (IMCOC), ya que se consideró apropiada para el análisis y la relación de variables porque permite detallar las variables de liderazgo, motivación, comunicación y control, por medio de las cuales el administrador se apoya en los subordinados para fortalecer la unidad y potencializar el funcionamiento de las áreas de la organización.

En el tercero, “Características que identifican la cultura organizacional del sector hotelero de Villa de Leyva, Boyacá”, escrito por Sánchez (2019), se identificaron las características de la cultura organizacional del sector hotelero, con el uso de un modelo cualitativo y cuantitativo propio basado en C. E. Méndez (2006), Chiavenato (2007) y Schein (1988). En las conclusiones se evidenció que la forma de organización de los hoteles se caracteriza por tener una estructura jerárquica en la cual predomina la autoridad, basada en funciones en los puestos de trabajo. Prevalece la comunicación de forma descendente y solo en algunos casos el nivel operativo participa con el aporte de ideas y opiniones. La relación entre directivos y empleados se basa en la comunicación informal, constante, caracterizada por el respeto, el compañerismo y la familiaridad. En cuanto a la relación entre compañeros de trabajo, se evidencia que no existe una tendencia marcada por compartir información; aunque existe ayuda, solidaridad y colaboración entre todos, también se observan trazas de desinterés, desconfianza y envidia que, en muchos casos, individualizan los desempeños (Rueda, 2019).

Por último, en esta categoría se destaca el interés de los autores en Colombia por la relación entre cultura y un determinado fenómeno organizacional, además de la ya nombrada relación con la implementación de sistemas de calidad, la innovación y la estrategia. Se identifican artículos de la relación entre cultura organizacional y los roles administrativos (Martínez-Serrano *et al.*, 2021), la satisfacción laboral (Mendoza *et al.*, 2021), el éxito empresarial (Acosta-Prado *et al.*, 2020), la motivación al cambio (Rodríguez *et al.*, 2020), responsabilidad social (Díaz-Ortiz, 2016) y el desempeño (Cantillo-Padrón, 2013).

2.4.2 Aplicación de algún modelo cualitativo o cuantitativo con un objetivo determinado

En la siguiente categoría, artículos que utilizaron algún método para caracterizar la cultura organizacional de una o varias empresas, se identifican dos tendencias, las que caracterizan la cultura y analizan los resultados con un objetivo específico y las que caracterizan la cultura organizacional para compararla frente a otro fenómeno organizacional (tal como se encontró en las revisiones bibliográficas). La distribución de los 41 artículos en estos dos grupos es:

Tabla 3. Tendencias acordes al método - Objetivo de la investigación

Objetivo de la investigación	Cantidad
Medición, diagnóstico y/o descripción de la cultura y análisis de los resultados	21

Objetivo de la investigación	Cantidad
Relación entre cultura organizacional y otro tema de interés	20

Fuente: elaboración de los autores.

Independientemente del objetivo de la investigación, en estos 41 artículos se encontró, a diferencia del hallazgo de Naranjo en la década anterior, que la mayoría de los autores (56 %) han desarrollado y aplicado su propia metodología basada en los conceptos teóricos de otros autores. El siguiente método usado por los autores colombianos fue el de Cameron y Quinn, seguido del de Denison y en cuarto lugar el de Méndez. La distribución completa de los 41 artículos es la siguiente:

Tabla 4. Tendencias acordes al método - Modelo utilizado para caracterizar la cultura organizacional

Modelo utilizado para caracterizar la cultura organizacional	Cantidad
Cualitativo o cuantitativo propio basado en conceptos teóricos	23
Cameron y Quinn	11
Denison	3
Carlos Eduardo Méndez	2
Basado en modelos de consultoría McKinsey	1
Hofstede	1

Fuente: elaboración de los autores.

Los métodos propios básicamente se componen del desarrollo de encuestas, entrevistas, sesiones grupales o etnografías, basadas en conceptos teóricos de autores reconocidos, por ejemplo: Edgar Schein (Suárez *et al.*, 2013), Robbins (Parra y Carrera (s. f.), Zapata y Rodríguez (Isaza, 2013) y Méndez, Chiavenato y Schein (Rueda, 2019), entre otros.

En los modelos propios se destaca el artículo “Caracterización de la cultura organizacional de una institución de educación superior”, en el cual con el objetivo de caracterizar la cultura organizacional de una institución de educación superior ubicada en Bogotá, se implementó una metodología mixta, utilizando las técnicas de recolección de información cualitativas de grupo

focal y una técnica cuantitativa que implicó el diseño y la construcción de la Escala de Cultura Organizacional Universitaria (ECOOU) (Ferro *et al.*, 2012), el cual deja una base para futuras investigaciones en centros de educación superior.

De igual forma se resalta a Óscar Vásquez (2019) quien compara tres empresas del sector agrícola de la región de Toribío, Cauca, basando su metodología en un proceso etnográfico en el cual además de la observación, revisa en los textos y libros “nativos” con la finalidad de llevar a cabo el proceso de análisis, los cuales contenían información relacionada con la caracterización de la cultura ancestral o del desarrollo de procesos socioculturales llevados a cabo por los indígenas. Estudia en este sentido características que se resaltan como son el lenguaje, las leyendas y los mitos, héroes, rituales/ceremonias. Sobre las actividades rituales y ceremoniales, así como las costumbres, tienen un fundamento en lo espiritual que, a su vez, está relacionado con la vida y la preservación del medioambiente. En las organizaciones productivas indígenas no hay declaraciones formales o políticas relacionadas con el desarrollo sostenible o la responsabilidad social, pues estos eufemismos provienen de las organizaciones occidentales modernas. Para las organizaciones indígenas estos temas se encuentran arraigados en la cultura, la mente y el corazón del individuo trabajador y se ponen en práctica desde tiempos ancestrales (Vásquez, 2019).

Teorías modernas de gestión, especialmente en empresas de tecnología, usan metodologías ágiles en las cuales no hay estructuras formales jerárquicas sino grupos de trabajo llamados tribus, los cuales tienen ritos y ceremonias que se asemejan más a las prácticas ancestrales de las comunidades indígenas, así que el explorar como aplicar culturas ancestrales colombianas a las empresas podría ser un tema de interés si el agilismo en la gestión empresarial se sigue extendiendo.

Se identifica también en los autores en Colombia, un alto interés en entender la cultura organizacional y los efectos de ella en las pequeñas y medianas empresas (pymes), lo cual es lógico si se considera que según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), en Colombia, las pymes representan más del 90 % del sector productivo, generan el 40 % del producto interno bruto (PIB) y más del 80 % del empleo nacional (Ministerio del Trabajo, 2019).

Al respecto de la cultura, Salas *et al.* (2017) hallaron que usando el modelo de Cameron y Quinn la que más caracteriza las pymes del sector manufacturero y de alta tecnología de Cali es la cultura tipo clan, seguida por la cultura adhocrática. Sin embargo, con el tipo de cultura que menos se sienten identificadas las pymes es con la cultura de mercado. Estos resultados pueden ser atribuidos

a los sectores en los cuales se hizo el estudio y al tamaño de las pymes, ya que se encuentran más asociadas a ser una empresa de tipo familiar (cultura clan) y con comportamiento hacia la innovación (cultura adhocrática).

En esa misma línea, Marulanda *et al.* (2016) quienes, en el caso de estudio de esta investigación, emplearon un método de investigación cualitativo y cuantitativo, y un tipo de estudio descriptivo, explicativo y correlacional, basado en las categorías/variables: Buenas prácticas, Competencias de los individuos, Procesos, Rasgos culturales y TIC.

Para cada una de estas categorías se utilizaron ítems relacionados, para un total de 217 preguntas y, en este caso, se presentan los resultados concernientes a las Buenas prácticas y los Rasgos culturales para la gestión del conocimiento. Además, en una encuesta a 321 pymes de Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Manizales, Medellín y Pereira, se encontró que la cultura organizacional influye de forma positiva y significativa en el impacto que tienen las buenas prácticas para la gestión del conocimiento y esto debido a los esfuerzos que vienen haciendo las compañías en el reconocimiento de la importancia de la gestión cultural (Marulanda *et al.*, 2016).

En los autores que usaron el método de Cameron y Quinn para caracterizar la cultura organizacional, no se encuentra un tipo único de cultura que enmarque a las empresas investigadas y que permita generar una hipótesis de una tendencia en las empresas colombianas.

En una investigación del sector de confecciones en Piedecuesta (Santander) (Mendoza *et al.* 2021) o en los datos recogidos en la empresa comercializadora de lácteos en Cali (Gómez y Sarsosa, 2011), se encontró que la cultura que predomina es de tipo clan. En contraste, la aplicación del modelo a 558 participantes de cuatro entidades de educación superior evidenció que prevalece en esta organización es la cultura jerárquica (Rodríguez *et al.*, 2020), y en una institución de educación superior de Cali, los autores encontraron que predominaba una cultura de adhocracia (Díaz y Duque, 2017).

2.4.3 Síntesis de la investigación sobre cultura organizacional en Colombia

En resumen, la investigación en Colombia en los últimos diez años, de acuerdo con la metodología usada, muestra que se encontraron dos tendencias del tipo de investigación 1) Orientado a la revisión de la literatura para realizar un análisis específico y 2) la aplicación de algún modelo cualitativo o cuantitativo para poder medir, describir o caracterizar la cultura organizacional de una o varias organizaciones, con un objetivo determinado.

El 63% de los artículos revisados pertenecían a la segunda categoría y se destaca que los modelos más usados internacionalmente, como Cameron-Quinn o Dennison, no fueron la herramienta principal dentro de los, sino que el 56% de los autores han venido desarrollando sus propios modelos cualitativos o cuantitativos basados en los conceptos teóricos de otros autores. Esto es positivo pues muestra el interés de generar conocimiento más allá de la aplicación de una herramienta, pero también al crearse modelos personalizados para un caso específico, no se sientan las bases para la prueba y el desarrollo de las herramientas en sí, con lo cual los modelos no trascienden para constituirse en insumo de futuras investigaciones. Solo se encontraron dos modelos que han sido probados en varios estudios: 1) ECOU (Escala de Cultura Organizacional Universitaria, que se ha venido desarrollando para un sector específico y 2) el ya no nombrado MEDECO, el cuál ha sido usado en más de 83 empresas y ha servido para múltiples estudios académicos y consultorías empresariales en diferentes sectores.

Se identifica también en los autores en Colombia, un alto interés en entender la cultura organizacional y los efectos de ella en las pequeñas y medianas empresas (pymes), lo cual es lógico si se considera que según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), en Colombia, las pymes representan más del 90% del sector productivo (Ministerio del Trabajo, 2019).

Por último, los investigadores no encuentran un tipo único de cultura organizacional que enmarque a las empresas investigadas y que permita generar una hipótesis de una tendencia que posibilite definir las. Sin embargo, varios autores encuentran que las empresas en Colombia tienen un enfoque a las teorías clásicas de organización caracterizadas por el control, los procesos y la formalización de la estructura con un enfoque jerárquico convencional.

3. Resultados y análisis

3.1 Método de investigación

El método de investigación utilizado es de tipo inductivo-deductivo, pues permite a partir de situaciones particulares llegar a identificar explicaciones generales contenidas explícitamente en la situación general (Montaña y Torres, 2014).

Con el fin de comparar la cultura que tienen los empleados de la empresa en Colombia y los de la casa matriz, se establecieron los siguientes criterios para aplicar las encuestas: 1) empleados con más de un año de vinculación a la empresa, 2) empleados con contratación directa y 3) empleados de nacionalidad china con tránsito en Colombia que llevaran menos de seis meses en el país y vinieran directamente de la casa matriz. Esto arrojó un total de 100 empleados locales y 46 de la casa matriz.

Teniendo en cuenta el tamaño de la población, se procedió a definir el tamaño de la muestra basado en un nivel de error del 5 % y con un nivel de confianza del 95 %. Esto generó un tamaño de muestra para los empleados de la empresa en Colombia y para los de la casa matriz en Colombia, definido en la Tabla 5.

Tabla 5. Tamaño de la población y muestra de la empresa en Colombia y de los empleados de la casa matriz en Colombia.

Tamaño de la población N	Tamaño de muestra
Empresa en Colombia N	Z = 1,96 y error 0,05
100	80
Empleados chinos de la casa matriz N	Z = 1,96 y error 0,05
46	41

Fuente: elaboración de los autores.

El muestreo probabilístico se realizó según el tamaño de la muestra definido y se aplicó para los diferentes niveles de la organización de la siguiente manera:

- a) Instrumento para identificar el concepto que tiene el líder sobre el hombre y/o relación líder persona: 80 encuestas a empleados locales y 41 encuestas a empleados de la casa matriz con tránsito en Colombia.

- b) Instrumento para identificar la estructura de la organización: 80 encuestas a empleados locales y 41 encuestas a empleados de la casa matriz con tránsito en Colombia.
- c) Instrumento para identificar el sistema cultural: 80 encuestas a empleados locales y 41 encuestas a empleados de la casa matriz con tránsito en Colombia.
- d) Instrumento de Medición de Clima Organizacional: 80 encuestas a empleados locales y 41 encuestas a empleados de la casa matriz con tránsito en Colombia.

3.2 Resultados

3.2.1 Rasgos altamente arraigados

Para la investigación se tomaron en cuenta los rasgos altamente arraigados. Estos rasgos se definieron como aquellos cuyos porcentajes tienen un peso mayor al 70 % sobre el total de las respuestas, para analizarlos y aplicarlos en la metodología propuesta y cuyos resultados fueron confirmados en las sesiones de grupo.

Al realizar un análisis de las cuatro variables definidas para el estudio de la organización como son el concepto de líder sobre el hombre y/o relación líder persona, la estructura de la organización, el sistema cultural y el clima organizacional, se puede obtener un cuadro comparativo entre los empleados de la empresa en Colombia y los de la casa matriz, teniendo en cuenta los comportamientos determinados entre estas variables y la mutua influencia e interrelación que existe entre estas.

La cantidad de rasgos identificados en los empleados de la casa matriz en Colombia (81 rasgos) es más del doble que los rasgos identificados en la empresa en Colombia (35 rasgos) pudiendo apreciar en la descripción de la cultura que para los dos grupos la empresa tiene una estructura clara con una tecnología acorde a sus necesidades y relaciones de autoridad claras e identificadas, con un nivel de toma de decisiones centrado en el grupo directivo, con alto enfoque en el cumplimiento de objetivos, en el cual se reconoce el trabajo en equipo y la colaboración como frecuente y común para la solución de los problemas, y se perciben altos niveles de amistad y compañerismo y con una visión de servicio al cliente como centro de la organización.

NOTA. En la tabla se encuentra el número y enunciado de cada rasgo altamente arraigado. El primer número corresponde a la variable planteada en el marco teórico: Concepto del hombre y/o relación líder persona. 2. Estructura. 3. Sistema Cultural. 4. Clima organizacional. Los últimos corresponden al orden de aparición en el ordenamiento de la información.

Tabla 6. Cuadro comparativo variable relación líder-persona

1. Relación líder-persona	Altamente arraigados	Empleados chinos casa matriz	Empresa en Colombia
	101. La hoja de vida es el factor más importante en el proceso de selección para la contratación.		X
	102. La capacidad intelectual es el factor más importante durante el proceso de selección.	X	
	103. La utilización de tecnología y el personal contribuyen a la eficiencia de la empresa.		X
	104. La calidad de las relaciones interpersonales y el horario influyen en el desempeño laboral.	X	X
	105. La ausencia de estímulos afecta la estabilidad laboral.		X
	106. Ser reconocido por eficiente y productivo es un factor clave para el éxito de los empleados.		X
	107. El deseo de proyección es uno de los principales factores para vincularse a esta empresa.	X	
	108. Ser reconocido por tener un alto sentido de pertenencia e identidad es un factor clave para el éxito de los empleados.	X	
	109. La necesidad de un salario hace que las personas se vinculen a esta empresa.	X	
	110. El desarrollo personal del trabajador es el factor más importante para la empresa.	X	
	111. Hay preocupación por el desarrollo de planes y programas de capacitación.	X	
	112. Los colaboradores tienen la posibilidad de analizar, evaluar y comentar las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados.	X	

1. Relación líder-persona	Altamente arraigados	Empleados chinos casa matriz	Empresa en Colombia
	113. Ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido.	X	
	114. Las directivas se preocupan por conformar grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.	X	
	115. Las condiciones de trabajo son muy buenas.	X	
	Total rasgos	11	5

Fuente: elaboración de los autores.

La idea sobre la naturaleza de la conducta humana lleva al fundador o líder a construir un concepto o idea sobre los empleados que determina el marco para las relaciones sociales de la organización (C. E. Méndez, 2006).

En el análisis comparativo de la variable relación líder-persona se observa una diferencia del doble entre los rasgos identificados (5 rasgos empresa en Colombia - 11 rasgos empleados casa matriz). Esto permite ver que existe una diferencia marcada entre la idea del líder y la distancia del poder que tienen los empleados en Colombia y lo que se percibe por parte de los empleados de la casa matriz en Colombia.

Aunque se identifica la calidad de las relaciones interpersonales y el horario como una parte que influye en el desempeño laboral de manera conjunta, se puede apreciar que para los empleados de la casa matriz en Colombia se reconocen rasgos que expresan condiciones de trabajo muy buenas, se contempla el desarrollo personal del trabajador como el factor más importante de la empresa, se identifica la existencia de planes y programas de capacitación, es permitido ser creativo y tener iniciativa y se considera la capacidad intelectual como el factor más importante en el proceso de selección.

De manera contraria, para los empleados de la empresa en Colombia no se identifican ninguno de los rasgos relacionados con buenas condiciones de trabajo, planes de desarrollo y creatividad o iniciativa, pero sí se identifica ausencia de estímulos, lo que termina afectando la estabilidad laboral y se considera la hoja de vida el factor más importante en el proceso de selección.

Se reconoce en la organización que el líder en su relación laboral con el empleador tiene una visión general del individuo en la cual incluye factores como condiciones de trabajo, planes de desarrollo, compensaciones, relaciones interpersonales y libertad para hacer sugerencias y comentarios, aunque esta visión no se aplica de manera homogénea para la empresa en Colombia.

Tabla 7. Cuadro comparativo variable estructura.

Estructura	Altamente arraigados	Empleados chinos casa matriz	Empresa en Colombia
	201. Los objetivos definidos y formalizados por escrito.	X	X
	202. La organización se encuentra diseñada para cumplir sus objetivos.	X	X
	203. Los departamentos de la empresa permiten eficiencia racional y lógica para su operación.	X	X
	204. Se aceptan de manera espontánea y con satisfacción las decisiones de los jefes.	X	
	205. Las responsabilidades y funciones son repetitivas y rutinarias.	X	X
	206. Los cargos nuevos se crean basados en los objetivos de los departamentos.	X	
	207. Se asignan indicadores o estándares para medir el rendimiento.	X	X
	208. La imaginación y autonomía se ven limitadas por las funciones y responsabilidades asignadas.	X	
	209. La imaginación y el crecimiento personal en la empresa se ven limitados por la rutina, la subordinación del jefe y la asignación de indicadores.		X
	210. Las políticas permiten el desarrollo personal.	X	

Estructura	Altamente arraigados	Empleados chinos casa matriz	Empresa en Colombia
	211. El jefe inmediato controla las responsabilidades del empleado.	X	X
	212. Las decisiones fundamentales y estratégicas de la empresa las toma el grupo directivo.	X	X
	213. Se respeta el conducto regular.	X	X
	214. Los criterios que utiliza la empresa para asignar nuevas responsabilidades son funcionales y personales.		X
	215. La estructura se caracteriza por tener muchos jefes.	X	X
	216. Las decisiones son tomadas por las personas de un nivel de autoridad alto.	X	X
	217. Se aceptan y valoran las opiniones de los jefes y personas que no tienen cargos directivos.	X	
	218. La autoridad de los jefes se acepta de manera irrestricta por la formalidad que tiene la estructura.		X
	219. En la empresa existen personas que sin tener un cargo directivo tienen influencia en las tareas y responsabilidades de los demás.		X
	220. Es común la delegación de los jefes a los empleados.	X	X
	221. A los empleados no les gusta que se delegue por parte del jefe por excesivo trabajo.		X
	222. Los objetivos de cada área se logran porque los empleados tienen responsabilidades y tareas claras.	X	X
	223. Los empleados conocen claramente los objetivos de su labor.	X	X
	224. La información recibida por los empleados es necesaria para el correcto funcionamiento de su trabajo.	X	X

Estructura	Altamente arraigados	Empleados chinos casa matriz	Empresa en Colombia
	225. La tecnología que se usa está acorde con las necesidades de la operación.	X	X
	226. Las estrategias están claramente definidas y son conocidas por sus empleados.	X	
	227. La estructura permite alcanzar las estrategias definidas por los objetivos.	X	
	228. Cuando se hace innovación tecnológica se afecta la estructura y se incluyen las responsabilidades.	X	
	229. Cuando se incorpora nuevas tecnologías esto influye en las responsabilidades y funciones, las relaciones entre áreas y el ejercicio de autoridad de los jefes.	X	
	230. El jefe inmediato verifica, corrige y ayuda a hacer las tareas.	X	
	231. Los jefes proveen orientación para el cumplimiento de las tareas.	X	
	232. Los jefes de área tienen autonomía para tomar decisiones.	X	
	233. La responsabilidad de los resultados recae sobre los niveles directivos.	X	
	234. Las personas que ocupan cargos directivos asumen la responsabilidad de los resultados.	X	
	235. Se delega autoridad considerando las funciones del cargo.	X	
	236. Las responsabilidades y funciones están claras.	X	
	237. Los empleados reconocen la autoridad del jefe por medio del nivel de especialización de este.	X	
	238. El jefe inmediato controla el trabajo de los empleados.	X	

Estructura	Altamente arraigados	Empleados chinos casa matriz	Empresa en Colombia
	239. Se propicia el trabajo en el equipo por parte de los jefes.	X	
	240. El jefe asume la responsabilidad cuando delega tareas.	X	
	241. Cuando se delegan las tareas se tienen claramente identificadas las responsabilidades que se asumen.	X	
	242. El nivel de coordinación entre las áreas es eficiente.	X	
	243. La estructura, la norma y los procedimientos permiten utilizar adecuadamente los recursos.	X	
	244. Las funciones y responsabilidades están de acuerdo con su cargo.	X	
	245. Los resultados del trabajo de las personas y los logros del área surgen de una correcta integración entre estos.	X	
	246. Los empleados conocen los objetivos y propósitos de la empresa.	X	
	Total rasgos	41	20

Fuente: elaboración de los autores.

La estructura puede definirse como el sistema de relaciones recíprocas que establecen las personas en la ejecución de actividades determinadas por los cargos formalizados en el organigrama, que determina el tamaño de cada unidad de trabajo, identifica y normaliza funciones, procesos y procedimientos, la dinámica en las relaciones de poder y autoridad, por la centralización o descentralización, así como parámetros de coordinación y comunicación. La estructura está sujeta al cambio por la influencia de variable externas como la tecnología y otras del entorno que condicionan la estrategia de la organización (C. E. Méndez, 2006).

La variable estructura presenta para la organización una estructura funcional, con un tamaño complejo, una división del trabajo por departamentos, con una autoridad que es ejercida según las

funciones del cargo, que se caracteriza por tener muchos jefes, con estrategias claramente definidas y con altos niveles de competitividad soportados con una tecnológica relacionada con sus necesidades.

En la estructura se manifiestan rasgos que son comunes para los empleados en Colombia y los empleados de la casa matriz en Colombia, como el enfoque en objetivos y el diseño de la organización para el cumplimiento de estos; la eficiencia lógica y racional en su operación; la asignación de indicadores para medir el rendimiento; el ejercicio de poder por parte de los jefes; el seguimiento del conducto regular; la toma de decisiones centrada en el grupo directivo; el conocimiento y la información que tienen los empleados, lo que permite el cumplimiento de los objetivos de su labor; la asignación de tareas y responsabilidades claras, en las cuales la tecnología usada está acorde a las necesidades de la empresa y la percepción de que las responsabilidades y funciones son repetitivas y rutinarias.

Sin embargo, se puede apreciar que para los empleados de la casa matriz en Colombia las estrategias y los objetivos de la empresa están definidos y claramente conocidos, mientras que en la empresa en Colombia no se presenta este nivel de definición y conocimiento.

De igual manera, se observa que los empleados de la casa matriz en Colombia aceptan de manera espontánea las órdenes de los jefes, pero en la empresa en Colombia se aceptan por el ejercicio de autoridad de los jefes propio de la estructura.

Se identifica en la estructura de los empleados de la casa matriz en Colombia políticas que permiten el desarrollo personal y se propicia por parte del jefe el trabajo en equipo, mientras que en la empresa en Colombia no existen tales políticas y no se identifica que se fomente el trabajo en equipo por parte del jefe.

Es común en la empresa la delegación por parte de los jefes, pero para los empleados de la empresa en Colombia esta práctica no es bien recibida, pues representa un exceso de trabajo.

Tabla 8. Cuadro comparativo variable sistema cultural

3. Sistema cultural	Altamente arraigados	Empleados chinos casa matriz	Empresa en Colombia
	301. El cliente es el principal fundamento de la filosofía empresarial.	X	X

3. Sistema cultural	Altamente arraigados	Empleados chinos casa matriz	Empresa en Colombia
	302. El cliente es el centro de la empresa.	X	X
	303. Se motiva y reconoce a los empleados a través de premios.	X	
	304. El trabajo duro es uno de los fundamentos de la filosofía empresarial.	X	
	305. Para alcanzar el éxito se debe trabajar duro y tener metas desafiantes.	X	
	306. La historia más relevante es que el cliente es el centro de la organización.	X	
	307. El trabajo en equipo es el principal factor para lograr ascender y tener reconocimiento.	X	
	308. Se considera como el principal eslogan “el cliente está primero”.	X	
	Total rasgos	8	2

Fuente: elaboración de los autores.

El sistema cultural presenta los hechos observables que el individuo percibe por su experiencia en la organización y de los cuales obtiene un aprendizaje. Este aprendizaje se manifiesta en comportamientos que hacen parte de la conciencia colectiva en la cual se encuentran costumbres, valores, ritos, ideología, mitos, historias y símbolos propios de la organización, que el individuo internaliza y proyecta en las relaciones de carácter personal y laboral.

Al hacer un análisis comparativo del sistema cultural de la empresa, se identifica que los empleados tienen un aprendizaje diferente de los hechos que se perciben en la organización para la empresa en Colombia y para los empleados de la casa matriz en Colombia, si bien al revisar los valores se reconoce tanto en Colombia como en la casa matriz al cliente como el centro de la empresa y el fundamento de la filosofía empresarial, y se considera como el principal eslogan “el

cliente está primero”. Se observa que para los empleados de la casa matriz en Colombia se reconocen normas relacionados al trabajo duro y metas desafiantes para alcanzar el éxito y existen creencias en las cuales se considera que el trabajo en equipo es el factor principal para ascender y tener éxito. Además, se presentan ritos como otorgar premios para motivar y reconocer a los empleados.

Contrario a los comportamientos mencionados anteriormente, se observa para la empresa en Colombia que las normas, las creencias y los ritos identificados no se perciben en la conciencia colectiva de los miembros de la organización, lo que representa una clara diferencia entre el sistema cultural de cada uno de los grupos.

Tabla 9. Cuadro comparativo variable clima organizacional

4. Clima organizacional	Altamente arraigados	Empleados chinos casa matriz	Empresa en Colombia
	401. La ayuda y colaboración entre los colaboradores es muy buena.	X	X
	402. Con mucha frecuencia se brinda ayuda y colaboración a los compañeros de área.	X	X
	403. Se identifica el trabajo en equipo para la solución de los problemas de las áreas.	X	X
	404. Se recibe información sobre los objetivos, las políticas y novedades de la empresa.	X	X
	405. Existe una alta relación de amistad y compañerismo.	X	X
	406. Existe ayuda entre compañeros de área para la solución de los problemas.	X	X
	407. La comunicación y el trato con el jefe son buenos.	X	X
	408. La confianza que tienen con su jefe inmediato es muy buena.	X	X

4. Clima organizacional	Altamente arraigados	Empleados chinos casa matriz	Empresa en Colombia
	409. Hay un alto conocimiento acerca de la filosofía, la misión y los objetivos.	X	
	410. El cumplimiento de objetivos se ve relacionado directamente con el salario y los beneficios.	X	
	411. Se participa con frecuencia cuando se organizan eventos de integración.	X	
	412. Las personas participan en actividades de integración con su sección u otras áreas.	X	
	413. El jefe es justo o equitativo cuando asigna el trabajo o toma decisiones.	X	
	414. Se aceptan con gusto las órdenes del jefe inmediato.	X	
	415. El jefe controla y hace seguimiento permanente a los resultados del trabajo.	X	
	416. El jefe inmediato da apoyo para que se pueda realizar el trabajo.	X	
	417. Los empleados quisieran que se les dé más responsabilidad para poder tomar decisiones.	X	
	418. El salario corresponde a las responsabilidades de los cargos y al esfuerzo que exige el trabajo.	X	
	419. Los empleados se sienten contentos por trabajar en la empresa.	X	
	420. El jefe inmediato felicita y reconoce el logro de los empleados.	X	
	421. Los empleados consideran que la forma en la que el jefe inmediato controla el trabajo es buena.	X	
	Total rasgos	21	8

Fuente: elaboración de los autores.

El clima organizacional se entiende como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (C. E. Méndez, 2006).

El análisis comparativo del clima organizacional de la empresa muestra que se recibe información sobre los objetivos, las políticas y novedades de ella; además, se identifican actitudes de cooperación pues se brinda ayuda y colaboración entre compañeros de área, y se percibe una alta relación de amistad y compañerismo, lo que permite que se brinde solución a los problemas de las áreas de manera conjunta y en la cual existe una relación de confianza con el jefe inmediato, que posibilita mantener una comunicación y trato en buenos niveles. Estas variables propias del clima organizacional se perciben por parte de los empleados de la casa matriz en Colombia y de la empresa en Colombia.

Sin embargo, para los empleados de la casa matriz en Colombia se identifica en las relaciones interpersonales y en el proceso de interacción social una participación constante en las actividades y los eventos de la organización. Igualmente se aprecia motivación, pues existe felicidad por pertenecer a la empresa; así mismo, se considera por parte de estos que el salario recibido esta acorde a las responsabilidades y el esfuerzo de su trabajo. Además, el jefe felicita y reconoce los logros alcanzados, características que no están presentes en la empresa en Colombia.

Finalmente se reconocen variables de control y toma de decisiones relacionadas con la relación jefe-subalterno en las que los empleados consideran que el control, seguimiento, apoyo, toma de decisiones y la asignación de trabajo por parte de los jefes es justa y equitativa y se aceptan con gusto sus órdenes. También se considera por parte de los empleados que deberían entregar más responsabilidad que les permita tomar decisiones; estos rasgos tampoco están presentes en la empresa en Colombia.

3.2.2 Categorías de análisis y rasgos de cultura organizacional

De los rasgos identificados en cada una de las variables se toma el insumo para realizar la definición de las categorías de análisis, este ejercicio que es de carácter cualitativo permite identificar los elementos característicos de la cultura organizacional. Con los rasgos que se

identifican en cada variable se realiza la agrupación de estos en las categorías de análisis, para que posteriormente se puedan definir las tendencias que describen la cultura organizacional de la empresa.

NOTA. Se encuentra el número y enunciado de cada rasgo altamente arraigado. El primer número corresponde a la variable planteada en el marco teórico: Concepto del hombre y/o relación líder persona. 2. Estructura. 3. Sistema Cultural. 4. Clima organizacional. Los últimos corresponden al orden de aparición en el ordenamiento de la información.

3.2.2.1 Categorías de análisis y rasgos de cultura organizacional empresa en Colombia.

1. Cumplimiento de objetivos y resultados (7)

106. Ser reconocido por eficiente y productivo es un factor clave para el éxito de los empleados.

201. Los objetivos definidos y formalizados por escrito.

202. La organización se encuentra diseñada para cumplir sus objetivos.

207. Se asignan indicadores o estándares para medir el rendimiento.

222. Los objetivos de cada área se logran porque los empleados tienen responsabilidades y tareas claras.

223. Los empleados conocen claramente los objetivos de su labor.

404. Se recibe información sobre los objetivos, las políticas y novedades de la empresa.

2. Estructura - Autoridad (9)

209. La imaginación y el crecimiento personal en la empresa se ven limitados por la rutina, la subordinación del jefe y la asignación de indicadores.

211. El jefe inmediato controla las responsabilidades del empleado.

212. Las decisiones fundamentales y estratégicas de la empresa las tome el grupo directivo.

215. La estructura se caracteriza por tener muchos jefes.

216. Las decisiones son tomadas por las personas con niveles de autoridad muy alto.

218. La autoridad de los jefes se acepta de manera irrestricta por la formalidad que tiene la estructura.

220. Es común la delegación de los jefes a los empleados.

221. A los empleados no les gusta que se delegue por parte del jefe por excesivo trabajo.

238. El jefe inmediato controla el trabajo de los empleados.

3. Servicio al cliente (2)

301. El cliente es el principal fundamento de la filosofía empresarial.

302. El cliente es el centro de la empresa.

4. Relaciones interpersonales (7)

104. La calidad de las relaciones interpersonales y el horario influyen en el desempeño laboral.

219. En la empresa existen personas que sin tener un cargo directivo tienen influencia en las tareas y responsabilidades de los demás.

401. La ayuda y colaboración entre los colaboradores de esta empresa es muy buena.

402. Con mucha frecuencia se brinda ayuda y colaboración a los compañeros de área.

403. Se identifica el trabajo en equipo para la solución de los problemas de las áreas.

405. Existe una alta relación de amistad y compañerismo.

406. Existe ayuda con frecuencia entre compañeros para la solución de los problemas.

5. Estructura y tecnología (4)

103. La utilización de tecnología y el personal contribuyen a la eficiencia de la empresa.

203. Los departamentos de la empresa permiten eficiencia racional y lógica para su operación.

224. La información recibida por los empleados es necesaria para el correcto desempeño de su trabajo.

225. La tecnología que se usa está acorde con las necesidades de la operación.

6. Relaciones jefe-colaborador (2)

407. La comunicación y el trato con el jefe son buenos.

408. La confianza que tienen con su jefe inmediato es muy buena.

7. Estructura y división del trabajo (4)

101. La hoja de vida es el factor más importante en el proceso de selección para la contratación.

105. La ausencia de estímulos afecta la estabilidad laboral.

205. Las responsabilidades y funciones son repetitivas y rutinarias.

214. Los criterios que utiliza la empresa para asignar nuevas responsabilidades son funcionales y personales.

3.2.2.2 Categorías de análisis y rasgos de cultura organizacional empleados chinos de la casa matriz.

1. Desarrollo humano (11)

102. La capacidad intelectual es el factor más importante durante el proceso de selección

107. El deseo de proyección es uno de los principales factores para vincularse a esta empresa

109. La necesidad de un salario hace que las personas se vinculen a esta empresa.

110. El desarrollo personal del trabajador es el factor más importante para la empresa.

111. Hay preocupación por el desarrollo de planes y programas de capacitación.

115. Las condiciones de trabajo son muy buenas.

210. Las políticas permiten el desarrollo personal.

303. Se motiva y reconoce a los empleados a través de premios.

304. El trabajo duro es uno de los fundamentos de la filosofía empresarial.

305. Para alcanzar el éxito se debe trabajar duro y realizar metas desafiantes.

418. El salario corresponde a las responsabilidades de los cargos y al esfuerzo que exige el trabajo.

2. Iniciativa y creatividad (3)

112. Los colaboradores tienen la posibilidad de analizar, evaluar y comentar las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados.

113. Ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido.

417. Los empleados quisieran que se les dé más responsabilidad para poder tomar decisiones.

3. Estructura y tecnología (8)

203. Los departamentos de la empresa permiten eficiencia racional y lógica para su operación.

229. El nivel de coordinación entre las áreas es eficiente.

230. La estructura, norma y procedimientos permiten utilizar adecuadamente los recursos.

234. Los resultados del trabajo de las personas y los logros del área surgen de una correcta integración entre estos.

238. La estructura permite alcanzar las estrategias definidas por los objetivos.

239. La tecnología que se usa está acorde con las necesidades de la operación.

240. Cuando se hace innovación tecnológica se afecta la estructura y se incluyen las responsabilidades.

241. Cuando se incorpora nuevas tecnologías influye en las responsabilidades y funciones, las relaciones entre áreas y el ejercicio de autoridad de los jefes.

4. Relaciones interpersonales (12)

108. Las directivas se preocupan por conformar grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.
110. Las relaciones interpersonales y el horario influyen en el desempeño laboral.
223. Se propicia el trabajo en el equipo por parte de los jefes.
225. Se aceptan y valoran las opiniones de los jefes y personas que no tienen cargos directivos.
306. El trabajo equipo es el principal factor para lograr ascender y tener reconocimiento.
403. La ayuda y colaboración entre colaboradores es muy buena.
404. Con mucha frecuencia se brinda ayuda y colaboración a los compañeros de área.
405. Se participa con frecuencia cuando se organizan eventos de integración.
406. Las personas participan en actividades de integración con su sección u otras áreas.
407. Existe ayuda entre los compañeros de área para la solución de problemas.
408. Se identifica el trabajo en equipo para la solución de los problemas de las áreas.
416. Existe una alta relación de amistad y compañerismo.

5. Sentido de pertenencia (2)

111. Ser reconocido por tener un alto sentido de pertenencia e identidad es un factor clave para el éxito de los empleados.
419. Los empleados se sienten contentos por trabajar en la empresa.

6. Cumplimiento de objetivos y resultados (10)

201. Los objetivos definidos y formalizados por escrito.
202. La organización se encuentra diseñada para cumplir sus objetivos.
207. Se asignan indicadores o estándares para medir el rendimiento.
232. Los objetivos de cada área se logran porque los empleados tienen responsabilidades y tareas claras.
233. Los empleados conocen claramente los objetivos de su labor.
235. Los empleados conocen los objetivos y propósitos de la empresa.
237. Las estrategias están claramente definidas y son conocidas por sus empleados.
401. Hay un alto conocimiento acerca de la filosofía, misión y objetivos.
402. El cumplimiento de objetivos se ve relacionado directamente con el salario y los beneficios.
410. Se recibe información sobre los objetivos, políticas y novedades de la empresa.

7. Estructura de la autoridad (16)

- 204. Se aceptan de manera espontánea y con satisfacción las decisiones de los jefes.
- 210. El jefe inmediato controla las responsabilidades del empleado.
- 212. El jefe inmediato verifica, corrige y ayuda a hacer las tareas.
- 214. Las decisiones fundamentales y estratégicas las toma el nivel directivo.
- 215. Los jefes de área tienen autonomía para tomar decisiones.
- 216. La responsabilidad de los resultados recae sobre los niveles directivos.
- 217. Las personas que ocupan cargos directivos asumen la responsabilidad de los resultados.
- 218. Se delega autoridad considerando las funciones del cargo.
- 220. La estructura se caracteriza por tener muchos jefes.
- 221. Los empleados reconocen la autoridad del jefe por medio del nivel de especialización de este.
- 222. El jefe inmediato controla el trabajo de los empleados.
- 224. Las decisiones son tomadas por las personas de un nivel de autoridad alto.
- 226. Es común la delegación de los jefes a los empleados.
- 227. El jefe asume la responsabilidad cuando delega tareas.
- 228. Cuando se delegan las tareas se tienen claramente identificadas las responsabilidades que se asumen.
- 413. El jefe controla y hace seguimiento permanente a los resultados del trabajo.

8. Estructura de la división del trabajo (6)

- 205. Las responsabilidades y funciones son repetitivas y rutinarias.
- 206. Los cargos nuevos se crean basados en los objetivos de los departamentos.
- 208. La imaginación y autonomía se ve limitada por las funciones y responsabilidades asignadas.
- 224. La información recibida por los empleados es necesaria para el correcto funcionamiento de su trabajo.
- 236. Las responsabilidades y funciones están claras.
- 244. Las funciones y responsabilidades están de acuerdo con su cargo.

9. Relaciones jefe-colaborador (9)

- 213. Se respeta el conducto regular.
- 231. Los jefes proveen orientación para el cumplimiento de las tareas.
- 407. La comunicación y trato con el jefe son buenos.

408. La confianza que tienen con el jefe inmediato es muy buena.
413. El jefe es justo o equitativo cuando asigna el trabajo o toma decisiones.
414. Se aceptan con gusto las órdenes del jefe inmediato.
416. El jefe inmediato da apoyo para que se pueda realizar el trabajo.
420. El jefe inmediato felicita y reconoce el logro de los empleados.
421. Los empleados consideran que la forma en la que el jefe inmediato controla el trabajo es buena.

10. Servicio al cliente (4)

301. El cliente es el principal fundamento de la filosofía empresarial.
302. El cliente es el centro de la empresa.
306. La historia más relevante es que el cliente es el centro de la organización.
308. Se considera como el principal eslogan “El cliente está primero”.

3.2.3 Categorías de análisis. Su descripción e impacto

La información obtenida luego de la aplicación de las encuestas identifica un total de 7 categorías para la empresa en Colombia y 10 categorías para los empleados de la casa matriz en Colombia, en las que aparece un número determinado de rasgos altamente arraigados que va descendiendo para cada una de ellas.

Tabla 10. Categorías de análisis e impacto

#	Variables	Empleados chinos casa matriz	Empresa en Colombia
		Número de rasgos	Número de rasgos
1.	Desarrollo humano	11	0
2	Iniciativa y creatividad	3	0
3	Estructura y tecnología	8	4
4	Relaciones interpersonales	12	7
5	Sentido de pertenencia	2	0
6	Cumplimiento de objetivos y resultados	10	7
7	Estructura - Autoridad	16	9
8	Estructura división del trabajo	6	4
9	Relaciones jefe-colaborador	9	2
10	Servicio al cliente	4	2
	Total	81	35

Fuente: elaboración de los autores.

Esta composición de categorías y sus respectivos rasgos son propias y características de la organización. Con estos empiezan a aparecer elementos propios y diferenciadores de la cultura organizacional de la empresa.

3.2.3.1 Categorías de análisis. Su descripción e impacto (empresa en Colombia).

Tabla 11. Categorías de análisis. Su descripción e impacto (empresa en Colombia)

Categoría identificada	Descripción	Total
Estructura y tecnología	La estructura de la empresa es racional y lógica, cuenta con una renovación tecnología permanente, plataformas versátiles y áreas que permiten responder a los objetivos.	4
Relaciones interpersonales	Existen relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre las personas del área, así como personas que sin tener un cargo influyen para lograr una solución conjunta de los problemas y mejora del desempeño laboral.	7
Cumplimiento de objetivos y resultados	La empresa está organizada en función del cumplimiento de los objetivos y se considera un alto factor de éxito el cumplimiento de ellos y la eficiencia alcanzada para lograrlos.	7
Estructura - Autoridad	La empresa tiene una estructura piramidal, donde las decisiones son tomadas por el grupo directivo, el jefe tiene alta influencia y control sobre las tareas asignadas a los empleados. Las relaciones jefe-colaborador son positivas y se identifica una buena comunicación, confianza y trato con el jefe.	9
Estructura división del trabajo	La estructura de la empresa utiliza criterios funcionales y personales para asignar nuevas responsabilidades, pero los empleados perciben que las responsabilidades son rutinarias y repetitivas además la estabilidad laboral se ve afectada por la falta de estímulos. Se considera el proceso de contratación la hoja de vida el factor más importante.	4
Relaciones jefe-colaborador	En las relaciones jefe-colaborador se identifica una buena comunicación, confianza y buen trato con el jefe.	2

Categoría identificada	Descripción	Total
Servicio al cliente	La empresa tiene un enfoque hacia la satisfacción del cliente y los empleados sienten que el cliente es muy importante en las decisiones de la compañía.	2

Fuente: elaboración de los autores.

3.2.3.2 Categorías de análisis. Su descripción e impacto (empleados chinos casa matriz).

Tabla 12. Categorías de análisis. Su descripción e impacto (empleados chinos casa matriz)

Categoría identificada	Descripción	Total
El desarrollo humano	Las políticas de desarrollo humano tienen planes y programas de capacitación, pues el desarrollo del trabajador es el factor más importante y se tiene una filosofía de trabajo duro para alcanzar buenas condiciones de trabajo.	11
Iniciativa y creatividad	La iniciativa y creatividad de los empleados, así como la posibilidad de analizar, evaluar y comentar las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados son aceptadas en la empresa.	3
Estructura y tecnología	La estructura de la empresa es racional y lógica, cuenta con una renovación tecnología permanente, plataformas versátiles y áreas que permiten responder a los objetivos y el uso adecuado de los recursos.	8
Relaciones interpersonales	Existen relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre las personas del área y participación activa en eventos sociales. Se propicia el trabajo en equipo y es un factor de reconocimiento, así como para lograr una solución conjunta de los problemas y mejora del desempeño laboral.	12
Sentido de pertenencia	Las personas se sienten contentas por trabajar en la empresa, y ser reconocidas por tener un alto sentido de pertenencia e identidad es un factor clave para el éxito.	2

Categoría identificada	Descripción	Total
Cumplimiento de objetivos y resultados	La empresa está organizada en función del cumplimiento de los objetivos, se conocen los objetivos y estrategias y se considera un alto factor de éxito y permite recibir beneficios económicos el cumplimiento de ellos.	10
Estructura – Autoridad	La empresa tiene una estructura piramidal, donde las decisiones son tomadas con el grupo directivo y la responsabilidad de los resultados recae sobre estos, el jefe tiene alta influencia y control sobre las tareas asignadas a los empleados. Las relaciones jefe-colaborador son positivas y se identifica una buena comunicación, confianza y trato con el jefe.	16
Estructura de la división del trabajo	La estructura de la empresa utiliza criterios funcionales y personales para asignar nuevas responsabilidades, las responsabilidades son claras, pero los empleados perciben que las responsabilidades son rutinarias y repetitivas.	6
Relaciones jefe-colaborador	Las relaciones jefe-colaborador son positivas, se respeta el conducto regular y se identifica una buena comunicación, confianza y trato con el jefe.	9
Servicio al cliente	La empresa tiene un enfoque importante hacia la satisfacción del cliente y los empleados sienten que el cliente es muy importante en las decisiones de la compañía. El principal eslogan es “el cliente está primero”	4

Fuente: elaboración de los autores.

3.2.4 Tendencias de cultura organizacional

Para identificar las tendencias que caracterizan la cultura organizacional de la empresa, se toman las categorías de análisis. Acorde a la metodología se agrupan aquellas categorías que comparten características similares. Por medio de un ejercicio de carácter inductivo-deductivo se definen parámetros de carácter general, al tomar los rasgos que se encuentran agrupados en sus respectivas categorías y que son tendencias de la cultura organizacional.

El resultado de este ejercicio permite señalar para la empresa, la identificación de tres tendencias que caracterizan su cultura organizacional que tienen un resultado establecido para la empresa en Colombia determinado por los 35 rasgos y 7 categorías identificadas y para los

empleados chinos de la casa matriz en Colombia, cuatro tendencias determinadas por los 81 rasgos y 10 categorías identificadas.

Tabla 13. Tendencias

#	Tendencias	Empleados chinos casa matriz	Empresa en Colombia
		Número de rasgos	Número de rasgos
1	Dinámica estructura organizacional		
	Estructura de la Autoridad	16	9
	Estructura y tecnología	8	4
	Estructura división del trabajo	6	4
	Cumplimiento de objetivos y resultados	10	7
	Total rasgos tendencia	40	24
2	Calidad en procesos de interacción social		
	Relaciones interpersonales	12	7
	Relaciones jefe-colaborador	9	2
	Total rasgos tendencia	21	9
3	Gestión orientada al cliente		
	Servicio al cliente	4	2
	Total rasgos tendencia	4	2
4	Acción del liderazgo centrado en las personas		
	Desarrollo humano	11	0
	Iniciativa y creatividad	3	0
	Sentido de pertenencia	2	0
	Total rasgos tendencia	16	0
	Total Rasgos	81	35

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 14. Tendencias identificadas su descripción e impacto

#	Tendencias	Empleados chinos casa matriz		Empresa en Colombia	
		Rasgos	% Porcentaje	Rasgos	% Porcentaje
1	Dinámica estructura organizacional	40	49 %	24	69 %
2	Calidad en procesos de interacción social	21	26 %	9	26 %

#	Tendencias	Empleados chinos casa matriz		Empresa en Colombia	
		Rasgos	% Porcentaje	Rasgos	% Porcentaje
3	Gestión orientada al cliente	4	5 %	2	6 %
4	Acción del liderazgo centrado en las personas	16	20 %	0	0 %
Total		81	100 %	35	100 %

Fuente: elaboración de los autores.

La cultura organizacional que se refleja en los resultados hace parte de la conciencia colectiva que tienen los empleados de la organización y que se expresa en el grupo de tendencias para cada grupo de acuerdo con los rasgos altamente arraigados y que dan orientación a su comportamiento.

Al realizar un análisis de las tendencias identificadas, se puede apreciar para la empresa en Colombia, como altamente predominante la dinámica de la estructura organizacional con 24 rasgos, que equivale al 68 % del total. Esta tendencia orienta el comportamiento laboral de los individuos, pues la estructura está planeada para alcanzar los objetivos estratégicos, considerando el cumplimiento y la eficiencia para obtenerlos como un alto factor de éxito, con niveles jerárquicos que están dados acorde al cargo que se tiene y donde se establecen relaciones de autoridad y subordinación. Se puede identificar que existen buenas relaciones entre los jefes y subalternos, con criterios funcionales que la empresa utiliza para la asignación de funciones y responsabilidades que están alineadas con procedimientos, normas y manuales establecidos, lo cual genera que se perciba repetitividad y rutina, incidiendo esto en la limitación de la creatividad y en donde la estabilidad laboral se ve afectada por falta de estímulos, generando esto una afectación en el rendimiento y la eficiencia de la empresa. De igual manera se puede apreciar que todas las decisiones son tomadas por el grupo directivo y no existe participación por parte de los empleados en el proceso.

A su vez las políticas de la empresa que hacen énfasis en la calidad de los procesos de interacción social se evidencian con 9 rasgos, que corresponden al 26 % del total en donde se identifican procesos de ayuda y colaboración entre los compañeros de área, así como relaciones de amistad que benefician el desempeño laboral y permiten la solución de los problemas y donde se identifican en las relaciones jefe-colaborador buena comunicación, trato y confianza con el jefe. Finalmente, en estas tendencias, la gestión orientada al cliente con dos rasgos, que equivalen a un

6 % del total y en los que se aprecia un enfoque hacia la satisfacción del cliente. Podría afirmarse que las relaciones de autoridad y jerarquía que se presentan, junto a los aspectos formales que determinan las relaciones de jefes y subalternos, así como la obediencia y la escasa participación que se tienen en la toma de decisiones, son características predominantes de los modelos administrativos de Taylor, Fayol y Weber.

En cuanto al análisis sobre los empleados de la casa matriz en Colombia, se presenta de la misma manera una tendencia superior en la dinámica de la estructura organizacional con 40 rasgos, que representan el 49 % del total, con características similares a la empresa en Colombia, pero donde a su vez se aprecia en las tendencias la calidad en los procesos de interacción social con 21 rasgos, que equivalen a un 26 % del total, permitiendo observar que se propicia el trabajo en equipo para lograr una solución conjunta de los problemas y mejora del desempeño laboral por parte de los líderes, así como se fomenta la integración social y participación constante en los eventos sociales de carácter informal contribuyendo a la integración entre jefes y subalternos de las áreas. De igual manera, la acción del liderazgo centrado en las personas con 16 rasgos, que equivalen a un 20 % del total, en donde se identifican políticas y planes claros de desarrollo humano, fomentando un plan de carrera con reconocimientos y compensaciones, y se manifiesta satisfacción por el salario y por pertenecer a la empresa, y finalmente la gestión orientada al cliente con cuatro rasgos, que equivalen a un 5 % del total con una fuerte política de servicio al cliente y donde el cliente es considerado un factor determinante en las decisiones de la compañía.

Aunque se pueden apreciar características de los modelos clásicos de Taylor, Fayol y Weber con una estructura y normalización de actividades, con alto nivel autoridad y jerarquía y con alta distancia al poder, también se incluyen características propias de la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo.

3.2.5 Macrotendencias

Se definen en la metodología utilizada dos macrotendencias la formalización y la calidad de la interacción social. Acorde a la intensidad que se presenta por cada una de estas, se realiza la descripción de la cultura organizacional, por medio de registro e identificación de rasgos, permitiendo la construcción de categorías de análisis y la agrupación de ellas para la identificación de las tendencias, que intervienen como características determinantes en la descripción de la cultura.

El resultado con las macrotendencias para la empresa en Colombia, así como la intensidad de cada una de estas se presentan en las siguientes tablas.

Tabla 15. Matriz macrotendencias culturales empresa en Colombia

Macrotendencias	Categoría identificada	Descripción	Total rasgos
Formalización	Estructura - Autoridad	La empresa tiene una estructura piramidal donde el jefe tiene alta influencia y control sobre las tareas asignadas a los empleados. Las relaciones jefe-colaborador son positivas y se identifica una buena comunicación, confianza y trato con el jefe. En la estructura las decisiones son tomadas por el grupo directivo.	9
Formalización	Cumplimiento de objetivos y resultados	La empresa está organizada en función del cumplimiento de los objetivos y se considera un alto factor de éxito el cumplimiento de ellos y la eficiencia alcanzada para lograrlos.	7
Calidad de la interacción social	Relaciones interpersonales	Existen relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre las personas del área, así como personas que, sin tener un cargo, influyen para lograr una solución conjunta de los problemas y mejora del desempeño laboral.	7
Formalización	Estructura y tecnología	La estructura de la empresa es racional y lógica, cuenta con una renovación tecnológica permanente, plataformas versátiles y áreas que permiten responder a los objetivos.	4
Formalización	Estructura división del trabajo	La estructura de la empresa utiliza criterios funcionales y personales para asignar nuevas responsabilidades, pero los empleados perciben que las responsabilidades son rutinarias y repetitivas además la estabilidad laboral se ve afectada por la falta de estímulos. Se considera dentro del proceso de contratación la hoja de vida como el factor más importante.	4

Macrotendencias	Categoría identificada	Descripción	Total rasgos
Formalización	Servicio al cliente	La empresa tiene un enfoque hacia la satisfacción del cliente y los empleados sienten que el cliente es muy importante en las decisiones de la compañía.	2
Calidad de la interacción social	Relaciones jefe-colaborador	En las relaciones jefe-colaborador se identifica una buena comunicación, confianza y buen trato con el jefe.	2

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 16. Matriz resumen macrotendencias empresa en Colombia.

Macrotendencias empresa en Colombia		
35 rasgos - 7 categorías		
Factores	X	Y
	Calidad de la interacción social	Formalización
Número	9	26
Porcentaje	26 %	74 %

Fuente: elaboración de los autores.

El resultado con las macrotendencias para los empleados de la casa matriz en Colombia, así como la intensidad de cada una se estas se presentan en las siguientes tablas.

Tabla 17. Matriz macrotendencias culturales empleados chinos casa matriz

Macrotendencias	Categoría identificada	Descripción	Total rasgos
Formalización	Estructura - Autoridad	La empresa tiene una estructura piramidal, donde las decisiones son tomadas con el grupo directivo y la responsabilidad de los resultados recae sobre estos, el jefe tiene alta influencia y control sobre las tareas asignadas a los empleados. Las relaciones jefe-colaborador son positivas y se identifica una buena comunicación, confianza y trato con el jefe.	16

Macrotendencias	Categoría identificada	Descripción	Total rasgos
Calidad de la interacción social	Relaciones interpersonales	Existen relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre las personas del área y participación activa en eventos sociales, se propicia el trabajo en equipo y es un factor de reconocimiento, así como para lograr una solución conjunta de los problemas y mejora del desempeño laboral.	12
Calidad de la interacción social	El desarrollo humano	Las políticas de desarrollo humano tienen planes y programas de capacitación, pues el desarrollo del trabajador es el factor más importante y se tiene una filosofía de trabajo duro para alcanzar buenas condiciones de trabajo.	11
Formalización	Cumplimiento de objetivos y resultados	La empresa está organizada en función del cumplimiento de los objetivos, se conocen los objetivos y estrategias y se considera un alto factor de éxito y permite recibir beneficios económicos el cumplimiento de ellos.	10
Calidad de la interacción social	Relaciones jefe-colaborador	Las relaciones jefe-colaborador son positivas, se respeta el conducto regular y se identifica una buena comunicación, confianza y trato con el jefe.	9
Formalización	Estructura y tecnología	La estructura de la empresa es racional y lógica, cuenta con una renovación tecnológica permanente, plataformas versátiles y áreas que permiten responder a los objetivos y el uso adecuado de los recursos.	8
Formalización	Estructura de la división del trabajo	La estructura de la empresa utiliza criterios funcionales y personales para asignar nuevas responsabilidades, las responsabilidades son claras, pero los empleados perciben que las responsabilidades son rutinarias y repetitivas.	6

Macrotendencias	Categoría identificada	Descripción	Total rasgos
Formalización	Servicio al cliente	La empresa tiene un enfoque importante hacia la satisfacción del cliente y los empleados sienten que el cliente es muy importante en las decisiones de la compañía. El principal eslogan es "el cliente está primero".	4
Calidad de la interacción social	Iniciativa y creatividad	La iniciativa y creatividad de los empleados, así como la posibilidad de analizar, evaluar y comentar las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados son aceptadas en la empresa.	3
Calidad de la interacción social	Sentido de pertenencia	Las personas se sienten contentas por trabajar en la empresa y ser reconocidas por tener un alto sentido de pertenencia e identidad es un factor clave para el éxito.	2

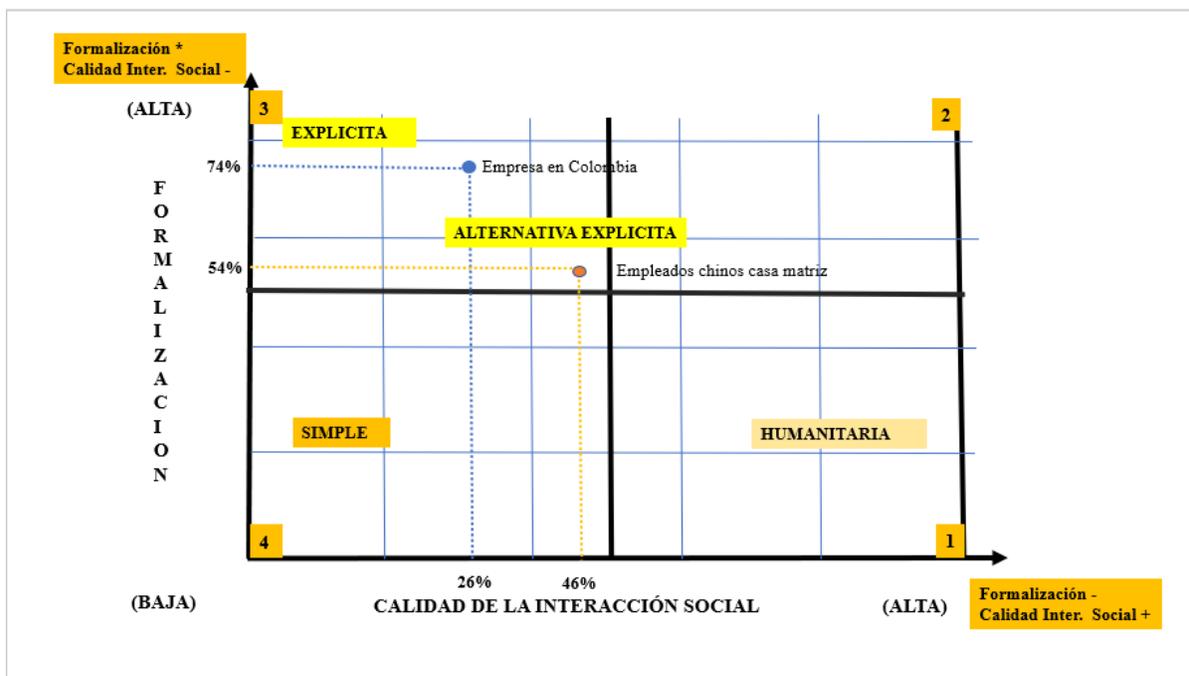
Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 18. Matriz resumen macrotendencias empleados chinos casa matriz

Macrotendencias empleados chinos casa matriz		
81 rasgos - 10 categorías		
Factores	X	Y
	Calidad de la interacción social	Formalización
Número	37	44
Porcentaje	46 %	54 %

Fuente: elaboración de los autores.

Figura 4. Categorización de la cultura organizacional.



Fuente: elaboración de los autores.

La caracterización de la cultura organizacional se encuentra dada por la consolidación de la información encontrada en los rasgos altamente arraigados, las categorías y las tendencias identificadas y la agrupación de estos resultados en macrotendencias, que se realiza acorde al modelo propuesto, en el cual se definen la formalización y la calidad de la interacción social, como las macrotendencias que permiten, dependiendo de la intensidad de estas, realizar una socialización de la cultura.

Para esta organización, se pueden apreciar para la empresa en Colombia en la formalización dos tendencias, la dinámica de estructura organizacional y la gestión orientada a las personas, con 26 rasgos, que representan el 74 % del total, y para la calidad de la interacción social una tendencia, calidad en procesos de interacción social, identificando nueve rasgos que corresponden al 26 % del total.

Del análisis se pueden apreciar que la mayoría de categorías y rasgos se encuentran en formalización, lo que significa que las personas tienen comportamientos determinados por una estructura definida acorde a los objetivos y fines de la organización, mediante una alta especialización en funciones y actividades, con una alta concentración del poder y centralización

en la toma de decisiones, donde se establecen relaciones interpersonales de carácter funcional, y los empleados aceptan las órdenes acorde a estas relaciones y en la que el jefe realiza constante control, seguimiento a las tareas y resultados, y que presenta una orientación por parte de las directivas de un alto servicio al cliente. Se describe de esta manera una cultura explícita en la que se presentan comportamientos colectivos, de carácter mecánico establecidos previamente que se encuentran expuestos a normas y procedimientos de carácter obligatorio, en los cuales los líderes son centralistas en la toma de decisiones, no dan poder a las personas, están orientados a los objetivos y resultados, y las relaciones están dadas por el cargo, aunque se llegan a establecer relaciones de amistad y compañerismo.

Para los empleados chinos de la casa matriz, se presentan en formalización dos tendencias, la dinámica de estructura organizacional y la gestión orientada al cliente, identificando 44 rasgos que representan el 54 % del total, y para la calidad de la interacción social dos tendencias: calidad en procesos de interacción social y acción de liderazgo centrado en las personas, identificando 37 rasgos, que equivalen al 46 % del total.

Del análisis se aprecia que se presenta un nivel de equilibrio entre las macrotendencias, pues aunque la organización tiene una estructura establecida y definida acorde a los objetivos, con autoridad formal y una clara división del trabajo y toma de decisiones centralizada, se puede apreciar que las personas establecen procesos sociales con participación en las actividades de la empresa, buenas relaciones personales, se identifican políticas y planes de desarrollo humano, existe sentido de pertenencia, iniciativa y creatividad y se expresa satisfacción con el salario recibido. Se describe así una cultura alternativa explícita, en la cual la estructura, los procedimientos y normas son importantes, pero la gestión y el desarrollo de los empleados también es considerada por la organización en su estrategia.

4. Conclusiones

Como la empresa objeto del presente estudio, muchas empresas chinas se han convertido en actores mucho más importantes en el escenario mundial. Las empresas que han surgido tienen un conjunto de características mixtas, lo que implica que los investigadores deben ir más allá del contraste tradicional para comprender algunas de las características únicas de estas nuevas empresas chinas. Estas pueden tener algunas características comunes basadas en el origen nacional o de su inversión, que podrían generar una primera aproximación para las empresas o personas de occidente que tienen una relación directa o indirecta con negocios en China. Sin embargo, como ocurre en el caso de occidente, la cultura de cada una de estas también puede verse influida por sus condiciones de fundación, el papel del fundador, las características regionales, la dinámica de la industria y las opciones estratégicas.

Dentro del marco general, los autores han encontrado que la cultura organizacional de las empresas de dicho país tiene una fuerte influencia de tres factores principales (muchas veces en conflicto): 1) las tradiciones ancestrales chinas, 2) la revolución de Mao Zedong y 3) la apertura económica planteada por Deng Xiaoping y actualmente desarrollada por Xi Jinping. Esta última, abrió a China al mundo y permitió la inversión privada nacional o extranjera, lo cual ha venido generando un cambio acelerado de la cultura organizacional.

La empresa objeto de la presente investigación hace parte de esa nueva generación de empresas con inversión privada, que se ha expandido de forma acelerada por el mundo, lo que le ha permitido llegar a mercados en donde se enfrenta a entornos diferentes al de su origen y esto hace que se tenga que considerar por parte de la casa matriz diferentes acciones para hacer más eficiente la implementación de las estrategias, directrices y políticas generadas a nivel central.

Uno de los puntos relevantes que las empresas deben considerar es llevar a cabo un proceso para entender cultura organizacional de cada subsidiaria y tomar acciones “personalizadas” para generar una correcta aculturación.

En este caso, de acuerdo con el modelo utilizado en la investigación, los resultados y el análisis realizado sobre los mismos permiten evidenciar claramente que, aunque se trata de la misma empresa, la cultura organizacional de los empleados en Colombia difiere de la de los empleados chinos de la casa matriz, en que en este segundo grupo se encontraron muchos más rasgos arraigados dentro de los miembros, se tenía mayor presencia en la calidad de los procesos de interacción social y se identifica la acción del liderazgo centrado en las personas.

En general, la caracterización de la cultura organizacional de la empresa en Colombia dio como resultado que es una cultura explícita que, como se mencionó anteriormente, presenta una estructura jerárquica, se reconoce la autoridad formal, se tienen claramente definidas funciones y responsabilidades, en la cual los líderes actúan de manera centralista y los comportamientos están determinados por el cumplimiento de objetivos, procedimientos y normas, con alta formalización en las relaciones jefe-colaborador, y además se cumplen tareas y se aceptan órdenes con estándares establecidos, lo cual ocasiona insatisfacción laboral. Este resultado va alineado con lo encontrado por los investigadores colombianos de acuerdo con el marco de referencia teórico, en donde se aprecia que en Colombia aún hay una fuerte tendencia a las teorías tradicionales de gestión de autores como Taylor, Fayol y Weber.

Las categorías de análisis permiten identificar que para la empresa en Colombia no se detectan rasgos relacionados con desarrollo humano, iniciativa-creatividad y sentido de pertenencia, los cuales sí están presentes en los empleados chinos de la casa matriz generado que estos estén más comprometidos con los objetivos de la empresa. Por consiguiente, si los empleados en Colombia no sienten como propias las acciones generadas a nivel central, no tienen la misma motivación que los empleados chinos de la casa matriz y/o no desarrollan la iniciativa para liderar la adaptación de las estrategias, procesos y tareas definidos en la casa matriz, esta labor será mucho más difícil.

Con la caracterización de las dos sedes y el análisis realizado, las áreas especializadas de la empresa pueden plantear y desarrollar acciones encaminadas a reducir la brecha y llevar a la empresa en Colombia a tener los comportamientos colectivos deseados para facilitar el proceso de gestión. Aunque el objetivo principal del presente estudio era brindar dicha caracterización de las dos sedes para que la empresa tenga las bases para desarrollar dichos planes, se presentan a continuación las tres principales alternativas sobre las que deben trabajar para transformar la cultura organizacional de los empleados en Colombia y que esta se acerque a la cultura organizacional de los empleados de la casa matriz. Estas están basadas principalmente en implementar acciones que permitan crear los rasgos altamente arraigados, que generen las categorías actualmente no presentes y que contribuyan a la identificación de tendencias que influyan en el cambio de la cultura organizacional.

4.1 Estrategia para el desarrollo humano

El análisis muestra que la organización en Colombia no tiene definidas políticas y programas de desarrollo que permitan fomentar en los empleados planes personales y de carrera, reconocimiento,

incentivos y motivación, lo que influye en las condiciones de trabajo y produce insatisfacción en el aspecto laboral y personal. Acorde a estos, se presentan las recomendaciones para esta variable.

- Adaptar e implementar políticas y programas de desarrollo humano que ya existen, pero no se ejecutan en la empresa en Colombia.
- Implementar un plan de reconocimiento e incentivos, con una clara política de motivación al empleado en lo laboral y con beneficios que aporten a su desarrollo personal.
- Ejecutar un programa de revisión salarial que permita a los empleados identificar que el salario corresponde a las responsabilidades de los cargos y al esfuerzo que exige el trabajo.

4.2 Estrategia para la iniciativa y creatividad

La organización en Colombia presenta un comportamiento centralista por parte de los líderes, en el cual se ejerce control, se supervisa el trabajo, no se permite el empoderamiento ni hay libertad para tomar decisiones y autonomía. Se presentan las recomendaciones para esta variable:

- Crear las condiciones por parte de la alta gerencia que permitan a los empleados el desarrollo de la iniciativa y creatividad.
- Permitir a los empleados la posibilidad de analizar, evaluar y comentar las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados.
- Otorgar mayor responsabilidad en la toma de decisiones por parte de los jefes al personal local.
- Permitir el desarrollo de los empleados locales a niveles ejecutivos.

4.3 Estrategia para generar sentido de pertenencia

Para la organización en Colombia no se identifica por parte de los empleados felicidad por pertenecer a la empresa, una correcta satisfacción de sus necesidades y un claro conocimiento en aspectos como la filosofía, misión y visión, pues no se socializan y fortalecen de manera adecuada, lo que genera una falta de identidad y sentido de pertenencia. Para mejorar estos aspectos, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Crear condiciones que motiven el sentido de pertenencia socializando, enseñando y fortaleciendo aspectos que hacen parte de la cultura de la organización.
- Incentivar como factor clave de éxito para los empleados el sentido de pertenencia y el conocimiento de la identidad de la empresa.
- Ejecutar un plan de mejora que permita satisfacer de manera adecuada las necesidades internas y externas.

Referencias

- Acosta-Prado, J. C., López-Montoya, O. H., & Hernandez-Villegas, J. (2020). Cultura Organizacional Y Éxito Empresarial: Caso Siigo. *Dimensión Empresarial*, 18(3), 1–13.
- Andréu, J. M., & Rahman, R. D. (2009). *China, India y el futuro en un contexto democrático global*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2011). Introduction to the handbook of organizational culture and climate, second edition. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 3–10.
- Astrid Barahona Pico, J., & Rodríguez Araujo, D. (2015). *La cultura organizacional, un camino para humanizar la implementación del sistema de gestión de calidad-ISO 9001:2008*. 7, 19–29.
- Borbón, A. Z. (2020). Características principales y peculiaridades de la economía china. *Cuadernos de Estrategia*, 204, 45–116.
- Borbón, J. A. (2019). América Latina frente a la reconfiguración Global. In *Flacso* (Vol. 22).
- Cantillo Padrón, J. C. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Económicas CUC, ISSN 0120-3932, ISSN-e 2382-3860, Vol. 34, Nº. 1, 2013, Págs. 131-152*, 34(1), 131–152.
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352–365.
- Castro, O., & Abreu, J. L. (2008). Como afecta el contexto cultural en la administración de los negocios internacionales. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 679–700.
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17–35.
- Chen, D. (1995). *Chinese firms between hierarchy and market: the contract management responsibility system in China*.
- Child, J. (2000). *Management and Organizations in China: Key Trends and Issues BT - Management and Organizations in the Chinese Context* (J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon, Eds.). London: Palgrave Macmillan UK.

- Chow, I. H.-S. (2007). Business Strategy, Organizational Culture, and Performance Outcomes in China's Technology Industry. *HR. Human Resource Planning*.
- Culma A., Londono Q., Garcia y., Tabares, D. (2020). (2020). *La Cultura y el Clima de las Organizaciones en Época del Confinamiento a Causa del Covid-19 The Culture and Climate of Organizations in Times of Confinement Due to Covid-19*. 1, 45–56.
- Denison, C. D., Xin, K., Guidroz, A. M., Zhang, L., Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2019). *The Handbook of Organizational Culture and Climate Corporate Culture in Chinese Organizations Corporate Culture in Chinese Organizations*.
- Díaz Ortiz, N. P. (2016). Responsabilidad social empresarial como expresión de avance del conocimiento del hombre desde la cultura organizacional. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9(16), 121–131.
- Díaz Paredes, J. F., & Duque Ceballos, J. L. (2017). Análisis y Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior de la Ciudad de Cali. *Revista de Economía y Administración*, 14(2), 31–46.
- Enrique, C., Rodríguez, P., & Bernal, P. C. (n.d.). *establecimientos comerciales del Centro Comercial San Pedro Plaza de la ciudad de Neiva*.
- Eugenio Antonio Roch. (2010). *Gran revolución cultural proletaria de China, 1966-1976*.
- Fanjul, E. (2009). Ocho claves para comprender la República Popular China. *Análisis Del Real Instituto Elcano*, (132), 1–7.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421–444.
- Ferro, J., Giraldo, D. B., Noriega, P., & Torres, L. A. (2012). Caracterización de la Cultura Organizacional de una Institución de Educación Superior. *Psicogente*, 15(27), 105–120.
- Franco Gil Carlos Alfonso, G., Ghiggino, Alfredo Toro Hardy, V. T. M., Chen lan, Sergio Rodríguez Gelfenstein, J. M. R., Viano, José Gregorio Maita Ruiz, J. L. S., & Neruska Rojas, J. A. C. Y. (2021). El reino del centro visto desde el sur - china en la óptica de las investigaciones latinoamericanas del siglo XXI. In *Centro Nacional de Historia*. Caracas.
- Global Business Culture and Organization, University of Phoenix. 2002. Editor Lari Bishop. Estados Unidos de Norte América.
- Gómez, D. M., & Sarsosa, K. S. (2011). Características de la cultura organizacional y

- comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57–68.
- Granrose, C. S., Huang, Q., & Reigadas, E. (2000). Changing organizational cultures in Chinese firms. *Handbook of Organizational Culture and Climate*, pp. 483–496. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Grosman, A., Okhmatovskiy, I., & Wright, M. (2016). State Control and Corporate Governance in Transition Economies: 25 Years on from 1989. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 200–221.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81–94.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5–21.
- Isaza Vélez, C. H. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Organizational Culture Transformation: The Case for Rica Rondo and Its Integration with a Colombian Business Group. (English)*, 6276(34), 21–53.
- Kwan, P., & Walker, A. (2004). Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Culture Through Inter-Institutional Comparisons. *Organizational Analysis*, 12(1), 21–37.
- Li, J., Tan, Y., Cai, Z., Zhu, H., & Wang, X. (2013). Regional differences in a national culture and their effects on leadership effectiveness: A tale of two neighboring Chinese cities. *Journal of World Business*, 48(1), 13–19.
- Li, Y., & Sun, J.-M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172–189.
- Liu, P. (2017). A framework for understanding Chinese leadership: a cultural approach. *International Journal of Leadership in Education*, 20(6), 749–761.
- Liu, S. (2003). Cultures within culture: Unity and diversity of two generations of employees in state-owned enterprises. *Human Relations*, 56(4), 387–417.
- Martínez Miguelez, M. (1998). La investigación cualitativa etnográfica en educación. México: Trillas.
- Martínez-Serrano, K. A., Peña Guevara, K., García-Méndez, S., & Ramírez-Sierra, Y. A. (2021).

- Relación entre roles administrativos y cultura organizacional en empresas del sector hotelero en las provincias de Soto y Guanentá. *I+D Revista de Investigaciones*, 16(2), 18–25.
- Marulanda, C. E., López Trujillo, M., & Castellanos Galeano, J. F. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia. *AD-Minister*, (29), 163–176.
- Méndez, C. E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones un modelo para la gestión del cambio* Carlos Eduardo Méndez Alvarez.
- Méndez, C. E. (2010). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Universidad y Empresa*, 7(9), 100–121.
- Méndez, C. E. (2018). *Cultura y clima: fundamentos para el cambio en la organización*.
- Méndez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136.
- Méndez, P. (2020). *La noción china del desarrollo: la trampa de los indicadores*. (March).
- Menéndez, José Ramón García. 2006. “EFECTOS DE LA ADHESION DE CHINA EN LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO E IMPLICACIONES PARA AMÉRICA LATINA.” : 1–34.
- Mendonza, Y., Villamizar, P., García, S., & Gutiérrez, J. C. (2021). Relación entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el engagement en el sector confecciones de Piedecuesta, Santander. *I+ D REVISTA DE INVESTIGACIONES*, 16(1), 216-224.
- Miles Verfasser, R. E., & Snow Verfasser, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*.
- Mintrabajo. (2019). MiPymes representan mas de 90 del sector productivo nacional y generan el 80 del empleo en Colombia ministra Alicia Arango - Ministerio del trabajo.
- Montaña Rey, A. P., & Torres Reyes, G. A. (2014). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*.
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223–236.
- Ortiz, E. (2010). Los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en

- empresas extranjeras que operan en Puerto Rico. *Forum Empresarial*, 15(2), 59–81.
- Rodríguez, J. J. V., Rubiano, M. G., Aponte, C. F., Bustamante, María Constanza Aguilar Jaramillo, J. Á., González, E. Q., González, E. J. C., ... Vélez, M. A. G. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52–61.
- Rueda, N. S. (2019). Características que Identifican la Cultura Organizacional del Sector Hotelero de. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas * Research on Organizational Culture in Colombia. A view from the Spread in Scientific Journals. *Diversitas*, 8(2), 23.
- Shropshire, J., & Kadlec, C. (2012). Where are you going? A comparative analysis of job and career change intentions among USA it workers. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 17(2), 1–20.
- Suárez Pachón, D. M., Parra Triviño, M. I., Herrera Quintana, A. M., & Peralta Gómez, M. C. (2013). *Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso*.
- Tsui, A. S., Wang, H., & Xin, K. R. (2006). Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types. *Management and Organization Review*, 2(3), 345–376.
- Vargas Rincón, A., & Rodríguez Bernal, F. (2011). Barreras culturales organizacionales en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades del sector público en Colombia. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 3(1), 21.
- Vásquez-Rivera, O. I. (2019). Caracterización cultural de tres organizaciones productivas indígenas de Toribío, Cauca. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 223–243.
- Vesga, J. J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Guillermo de Ockham*, 11(2), 89.
- Vogel, E. F. (2011). *Deng Xiaoping and the Transformation of China*. Harvard University Press.
- Warner, M. (2011). China's HRM in Transitio: Towards Relative Convergence? *Asia Pacific Business Review*, Vol. 3, pp. 19–33.
- Wu, J. Y. (2008). A General Behavior Model and New Definitions of Organizational Cultures.

Journal of Socio-Economics, 37(6), 2535–2545.