



**UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR**

ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA

**SEDE ACADÉMICA LA PAZ**

## **ÁREA DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS MENCIÓN RECURSOS HUMANOS Y  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Gestión: 2015-2016**

**ESTUDIO E INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

**CASO: EMPRESA OMNILIFE DE BOLIVIA S.A.**

**POSTULANTE: RICARDO JOSÉ VISCARRA ALVAREZ**

**La Paz – Bolivia**

## **Agradecimientos y Dedicatoria**

Expreso mis más sinceros agradecimientos a mi Padre, mi Mentor, ejemplo de trabajo y esfuerzo; a mi Madre, por su amor e incondicional apoyo; a mis hermanos por su desmedida colaboración.

Un especial agradecimiento a mi reina, mi esposa y gran amor Ninette, quien ha sobre llevado conmigo los mejores y peores momentos de mi vida.

Dedico el trabajo a mis hijos, a quienes les dejo mi legado y les exhorto a luchar todos los días por sus sueños e ideales.

Gracias a ustedes, hoy, siento que he crecido como persona y profesional.

*“Si lo puedes soñar, lo puedes hacer”*

Walt Disney

## Índice

I.	Marco General	
	1.1 Introducción.....	Pág. 1
	1.2 Justificación Del Estudio.....	Pág.6
	1.3 Formulación Del Problema.....	Pág. 9
	1.4 Objetivos	
	1.4.1 Objetivo General.....	Pág. 12
	1.4.2 Objetivo Especifico.....	Pág. 12
	1.5 Alcances.....	Pág. 12
II.	Marco Referencial	
	2.1 Historia de la Empresa.....	Pág. 13
III.	Marco Conceptual	
	3.1 Cultura.....	Pág. 16
	3.2 Cultura Organizacional.....	Pág. 18
	3.3 Características De La Cultura Organizacional.....	Pág. 22
	3.4 Cultura y Sub Culturas.....	Pág. 22
	3.5 Formación de la Cultura.....	Pág. 23
	3.6 Dimensiones de la Cultura Organizacional.....	Pág.25
	3.7 El Cubo de la Doble S y los Prototipos Culturales.....	Pág. 27
	3.8 Gestión de la Cultura Organizacional.....	Pág. 31
	3.9 Metodologías de Diagnostico de Cultura Organizacional.....	Pág. 32
	3.10 Diseño de Intervenciones de la Cultura Organizacional.....	Pág. 33
IV.	Marco Práctico Metodológico	
	4.1 Tipo de Investigación.....	Pág. 35
	4.2 Universo y Muestra.....	Pág. 35
	4.2.1 Unidad de Investigación.....	Pág. 35
	4.3 Operativización de Variables.....	Pág. 37
	4.4 Instrumentos de recopilación de datos.....	Pág. 38
	4.5 Procedimiento para determinar el tipo de Cultura Organizacional.....	Pág. 39
	4.5.1 Desarrollo.....	Pág. 39

V.	Marco Práctico Metodológico	
	5.1 Resultados de la encuesta.....	Pág. 41
	5.1.1 Resultados del Diagnostico general de la empresa.....	Pág. 41
	5.1.2 Resultados del Diagnostico por Genero.....	Pág. 42
	5.1.3 Resultados del Diagnostico por área y departamento.....	Pág. 44
	5.1.4 Resultados del Diagnostico por edad.....	Pág. 50
	5.1.5 Resultados del Diagnostico por antigüedad.....	Pág. 52
	5.2 Resultados de las entrevistas.....	Pág. 55
	5.2.1 Resultados de las entrevistas sobre Sociabilidad.....	Pág. 55
	5.2.2 Resultados de las entrevistas sobre Solidaridad.....	Pág. 56
	5.3 Resultados del método de Observación.....	Pág. 56
VI.	Conclusiones	
VII.	Marco Propositivo – Programa de Intervención para el Desarrollo de la Cultura Organizacional.....	Pág. 65
	7.1 Metodología.....	Pág. 65
	7.1.1 Entrada y Elaboración de Contrato.....	Pág. 65
	7.1.2 Programa de Comunicación y Marketing Interno.....	Pág. 66
	7.1.2.1 Comunicación Inicial.....	Pág. 66
	7.1.2.2 Reunión Informativa.....	Pág. 67
	7.1.2.3 Invitación a las sesiones del Programa.....	Pág. 67
	7.2 Cronograma del Trabajo.....	Pág. 69
	7.3 Descripción del Programa.....	Pág. 70
	7.3.1 Sesión uno - Autoanálisis Organizacional.....	Pág. 70
	7.3.2 Sesión dos – Valores Corporativos.....	Pág. 70
	7.3.3 Sesión tres – Administración de tiempos.....	Pág. 71
	7.3.4 Sesión cuatro – Comunicación.....	Pág. 71
	7.3.5 Sesión cinco – Liderazgo.....	Pág. 72
	7.4 Evaluación.....	Pág. 73
	7.4.1 Evaluación de reacción.....	Pág. 73
	7.4.2 Evaluación de Conocimientos o Cognitiva.....	Pág. 73
	7.4.3 Evaluación de Habilidades y Competencias o Actuación.....	Pág. 73

VIII. Anexos

Anexo 1. Boleta de Prototipo Cultural.....Pág. 74

Anexo 2. Entrevista Semi estructurada sobre Cultura Organizacional.....Pág. 76

Anexo 3. Comunicado Encuesta de Cultura Organizacional.....Pág. 77

Anexo 4. Formulario de Evaluación del curso.....Pág. 78

Anexo 5. Formulario de Evaluación de Conocimientos.....Pág. 79

Anexo 6. Encuesta: ¿Es su Cultura positiva o Negativa?.....Pág. 80

IX. Bibliografía.....Pág. 81

# **ESTUDIO E INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

## **CASO: EMPRESA OMNILIFE DE BOLIVIA S.A.**

### **CAPITULO I. MARCO GENERAL**

#### **1.1 INTRODUCCIÓN**

El término cultura organizacional puede resumirse como la forma de actuar de una organización; que conforman un sistema de significados e ideas que comparten sus integrantes y que determinan en buena medida, cómo éstos se comportan, es susceptible de ser caracterizada, reorientada y fortalecida.

La Cultura organizacional es la más potente fuerza de unión en el seno de la organización, su estudio es un concepto descriptivo, no evaluativo que se puede inferir de lo que la gente dice y hace; en consecuencia (Newstrom, 2007)

Las organizaciones poseen un conjunto de rasgos que las diferencian de otras y, por tratarse de conglomerados sociales, esta personalidad se denomina cultura organizacional.

El entorno competitivo actual demanda a las organizaciones redoblar esfuerzos a fin de construir culturas fuertes, conformadas por personas comprometidas con objetivos y valores, en el entendido de que son las personas y los entornos que éstas crean, lo que influye en el éxito de las organizaciones.

En este contexto, entendiendo la cultura organizacional como un sistema de significados e ideas que comparten sus integrantes y que determina en buena medida como éstos se comportan, ésta es susceptible de ser gestionada para orientarla hacia los objetivos organizacionales (Newstrom, 2007)

Los estudiosos del comportamiento humano han formulado múltiples aportes en términos de definiciones y clasificaciones de la cultura organizacional, enfatizando la importancia del diagnóstico para su efectiva gestión.

Una de las herramientas, es la encuesta desarrollada por los profesores británicos y consultores internacionales Goffee y Jones (2007) en su enfoque sociológico de la cultura a partir de los conceptos de Sociabilidad y Solidaridad como las dos dimensiones de la cultura organizacional que se entremezclan para conformar cuatro prototipos que son cultura en red, mercenaria, fragmentada y comunal, con sus respectivas contrapartidas negativas.

El concepto de cultura organizacional se va desarrollando a finales de los años setenta con Pettigrew (1979, p. 574), quien la describe como:

*"El sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado".*

Tal concepto influye en Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), quienes introducen el término Simbolismo organizacional, con el cual aluden a que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema.

Posteriormente, aparecen Schwartz y Davis (1981, p. 33), que afirman que la cultura organizacional es:

*"Un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización".*

Concepto ampliado, años más tarde, por Barney (1986), quien agregó que es posible convertirla en una ventaja competitiva.

Luego de un par de años, Schein (1983, p. 14) manifestó que una cultura organizacional depende de un número de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Por lo que define la cultura organizacional como:

*"El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas".*

Cabe anotar, que esta definición es la más difundida y aceptada en los estudios de cultura organizacional y Schein la utiliza para escritos posteriores en relación con el tema.

Denison (1996) apoya la idea anterior sobre Cultura organizacional y menciona que el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo'.

Martin (2002) en una publicación menciona que las manifestaciones culturales generan patrones de significado que mantienen a la organización a veces en armonía, en conflictos entre grupos y hasta en relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción.



En pleno siglo XXI se encuentra el aporte de Azevedo (2007) citado por Leite (2009), el cual se refiere a la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar. En este sentido, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos.

Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción (Soria, 2008).

Morandé (1984) logró dilucidar los complejos mecanismos de constitución de la cultura latinoamericana, dejando así en claro lo equivocado e inútil de las teorías modernizadoras y de los intentos inspirados en ellas.

Una organización es un sistema que se encuentra inmerso dentro de una sociedad y por tanto está acoplado a su contexto. En el momento que la empresa pierde su adaptación con el entorno, ésta deja de ser viable, debido que desaparece como sistema.

El desconocimiento de esta estrecha relación llevó a Latinoamérica a importar modelos de organización con el propósito de contar con empresas eficientes y productivas.

En Latinoamérica se aplican en su mayoría modelos organizacionales occidentales que, por intentar implantar un modelo foráneo que en su lugar de origen ha sido calificado de eficiente, en lugar de arrojar resultados óptimos arrojan resultados anómalos, señalados en algunos casos incluso de ineficientes, lentos y anquilosados.

Rodríguez (2000) determina que la búsqueda incesante de crear organizaciones eficientes ha hecho que administradores pierdan de vista la influencia de la cultura de la sociedad y la relación con las organizaciones. Vista de esta manera, la cultura en las empresas es una mezcla entre los elementos propios de la cultura de la sociedad y de los particulares productos de la historia de la empresa.

En Bolivia se ha venido trabajando el concepto de Cultura Organizacional a través de empresas consultoras especializadas en el área de Recursos Humanos que ofrecen a las organizaciones estudios puntuales sobre el tema.

La presente investigación incluye en su análisis una justificación del porque es necesario abordar el concepto de Cultura Organizacional en Omnilife de Bolivia, se hace énfasis en varios autores que plantean el tema a nivel internacional y latinoamericano; presenta la formulación del problema, de igual manera a partir de distintos autores se va indagando la carencia y necesidad de contar con el estudio.

Se fijan objetivos para la investigación que satisfacen la necesidad descrita de manera oportuna y efectiva; se señalan alcances y describen límites para el Estudio. El Marco Referencial y Marco Conceptual fundamentará la importancia que tiene contar con una herramienta de gestión que permita conocer la Cultura Organizacional y emprender hacia una Cultura ideal que optimice sus resultados.

El Marco Práctico Metodológico definirá el tipo de investigación, así como el Universo y unidad de Investigación; se operativizarán la variables que involucra a la Cultura Organizacional a través de una Tabla de Operacionalización; se detallarán los instrumentos de recopilación de datos y se procederá a generar los resultados del diagnóstico.

Por último, en el marco propositivo, se presenta un Programa de acción de mejora continua; para posteriormente concluir el estudio con algunas consideraciones finales y recomendaciones.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Un especialista en Recursos Humanos de Perú, Navarro (2012) mencionó que la cultura organizacional es uno de los temas fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Además de estudiar el cambio organizacional como factor clave del mejoramiento continuo de las organizaciones.

Las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento y constituirse así como organizaciones inteligentes. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de las ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

Las estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un programa de acción, el cual permite que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar un rápido proceso de globalización y un marco de agresiva competitividad.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales.

En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, idiosincrasia, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y ofrece las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la organización.

Entrando en el siglo XXI, se encuentran una serie de estudios llevados a cabo en el continente latinoamericano. En 2002, en Brasil, Ferreira, Leal, Stall, Da Costa y Swan, (2002) ejecutaron la versión inicial de su cuestionario a 823 miembros de las empresas ubicadas en la ciudad de Río de Janeiro bajo escala de Likert.

Para el año siguiente, Marcone y Martín (2003) fueron muy metódicos en la elaboración de sus instrumentos, procurando la mayor efectividad de los mismos al someterlos a constantes análisis de enunciados y conceptos. Ellos sometieron el borrador de instrumento que tenían a consideración de expertos evaluadores, psicólogos y sociólogos, quienes dieron su aprobación para desarrollar el cuestionario, ya perfeccionado, a los profesores de 3 escuelas públicas, y así tomar una muestra piloto.

Rodríguez (2009) mencionó que todos los autores concuerdan en reconocer la cultura organizacional como relevante para la estrategia, pero no hay total acuerdo en cuanto a la posibilidad de administrar la cultura, reorientarla o transformarla.

Como una aproximación simplificadora a la diversidad de opiniones, Rodríguez aplica el modelo de los seis sombreros de pensamiento, para destacar la orientación hacia una perspectiva. Así pues, categoriza el pensamiento acerca del cambio cultural y las posibilidades de la dirección de moldear creencias y valores para lograr mayor compromiso y alineación de los integrantes con la estrategia formulada.

Pirela y Sánchez (2009) analizaron la cultura y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas del municipio de Maracaibo, Venezuela, a través de una metodología cualitativa, basada en el paradigma pos positivista y el método hermenéutico, de lo cual se concluyó que prevalecen principios establecidos tácitamente, como la misión; también, que los valores considerados importantes son la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, el compromiso con la enseñanza y los alumnos, la dedicación, y demás; y que el aprendizaje que obtienen está más relacionado con las tareas y los sistemas.

Algunos autores usaron en su medición una escala psicométrica como la de Likert, tal es el caso de Leite (2009), mientras que otros consideraron primordial la realización de entrevistas semiestructuradas, como en el caso de Ribeiro y Coutinho (2009), de estudios desarrollados en el sector hotelero. Así pues, la variedad de estudios y métodos muestra la amplitud de dicho concepto y su versatilidad en cuanto a estilos de medición se refiere.

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

La importancia de esta investigación recae en necesidad de conocer el prototipo de Cultura Organizacional imperante en Omnilife de Bolivia S.A. A partir de ello, proponer un Programa de acción que favorezca el conjunto de creencias, valores, actitudes, comportamientos, relaciones interpersonales y hábitos de la misma, de manera que permita hacer a la organización más eficiente y productiva, eliminando o contrarrestando, si es el caso, los aspectos negativos de la Cultura y proyectándola de manera positiva y provechosa.

### 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El estudio de la cultura ha sido abordado desde diferentes campos del saber: la antropología, la psicología, la sociología y la administración de empresas. Éstas son algunas de las disciplinas científicas interesadas en estudiar la cultura en el ámbito organizacional, por lo tanto, son varios los puntos de vista con los que se trata este tema, sin ser excluyentes entre sí.

A principios de los años 80, tal como se ha señalado anteriormente, investigadores de diferentes disciplinas incursionan en esta temática con el propósito de lograr una comprensión de la dinámica interna de la organización. Estudios han revelado que por medio del conocimiento de la cultura se permite a la empresa un mejor entendimiento de su propio funcionamiento y, por tanto, puede ayudar a solucionar algunos de sus problemas internos.

Daft (2006) señaló que la cultura fomenta la estabilidad, la identidad organizacional y el compromiso con las creencias y valores. Cuando no se sintonizan con las expectativas de los participantes internos y externos, se dificulta el progreso de la empresa.

Con relación a la empresa que es nuestro objeto de estudio; realizar esta investigación permitirá ahondar en aspectos relacionados con identificar valores y costumbres compartidas, que dan forma a los símbolos, a la socialización de sus integrantes, a prácticas grupales y a actitudes relacionadas con el trabajo, elementos que forman la base de la cultura de la empresa.

Estos se manifiestan en los procesos de comunicación, bienestar laboral, motivación, estructura de la empresa, creatividad e innovación, es decir, en procesos y procedimientos que se desarrollan al interior de la organización.

La creciente necesidad de las empresas de amoldarse a las continuas exigencias de un mercado desafiante, los avances tecnológicos, las comunicaciones, las fluctuaciones del mercado, la creciente competencia interna y externa del mercado, las preferencias de los clientes y las nuevas realidades macroeconómicas en este mundo globalizado, están modificando profundamente las organizaciones, que requieren con urgencia responder a las realidades y tendencias de los mercados para poder adaptarse y manejar un entorno que cada vez es más difícil y competitivo.

La empresa estudiada se encuentra en un proceso de expansión de mercado, circunstancia que la lleva a tratar de identificar internamente qué factores culturales pueden frenar su desarrollo y competitividad.

Con la investigación, se identificará y analizará características culturales que pueden permitir contar con información objetiva para realizar cambios, ajustes y modificaciones de acuerdo con las necesidades de la empresa.

También se desmitificará el estudio de la cultura organizacional como aquello abstracto, complejo, difuso y de poca aplicabilidad práctica en la organización, pues es importante aclarar que en realidad aporta elementos de juicio para mejorar procesos que beneficien tanto a la empresa como al personal que la integra.

Actualmente la Cultura Organizacional en la empresa no está explícita pues al momento no se hicieron estudios de tal magnitud. Se vienen realizando diagnósticos anuales de Clima Organizacional, sin embargo no se infiere en la necesidad de contar con estudios de Cultura, factor que requiere ser potenciado y es muy importante para el desarrollo de la Organización, tal como lo afirman los autores Goffee & Jones en su Libro El Carácter Organizacional.

Estos son los motivos por los cuales la Gerencia General y sus Coordinaciones de Área en la empresa Omnilife de Bolivia encontrarán en la herramienta indicadores suficientes para adquirir conocimiento acerca de la dinámica interna de la organización, sus hábitos, creencias y costumbres de tal manera que les permita y posibilite diseñar estrategias acertadas en pos de fortalecer el comportamiento compartido de sus integrantes.

Como aporte a la Investigación, se entrega al final del presente documento, un Programa de Intervención o Acción que responde a mejorar el tipo de Cultura organizacional encontrada; así como los lineamientos a seguir para mantener un tipo de Cultura ideal.

Por lo expuesto anteriormente la pregunta de investigación es:

*¿De qué manera se puede mejorar la Cultura Organizacional en la empresa Omnilife de Bolivia S.A.?*



## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Estudiar la Cultura Organizacional de Omnilife de Bolivia S. A. y proponer un programa de intervención para orientarla hacia una mejora continua.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las características, fortalezas y oportunidades de mejora de la Cultura Organizacional de la Empresa.
- Analizar el tipo de la Cultura Organizacional deseada a fin de proyectar acciones de mejora
- Proponer un programa de intervención para desarrollar positivamente a la Cultura Organizacional encontrada.

## **1.5 ALCANCES**

El presente Estudio de Caso formulará una Programa de acción para orientar la Cultura Organizacional identificada hacia una Cultura organizacional ideal en la empresa Omnilife de Bolivia S.A.

El programa tendrá un alcance temporal de tres meses, después de los cuales se procederá con una nueva evaluación de diagnóstico para conocer la tendencia positiva o negativa de la Cultura.

## CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

El grupo Omnilife – Chivas fue fundado en 1991 por el Sr. Jorge Vergara Madrigal, quien en la búsqueda por encontrar la manera de mejorar su salud y economía emprendió con esta iniciativa desarrollando los suplementos dietarios más innovadores, vitaminas líquidas y en polvo en lugar de tabletas, lo que significa la vanguardia en este tema, ya que la tecnología se puso al servicio de la salud y la buena nutrición, convirtiendo a Omnilife en pionero de la Suplementación líquida.

Desde su nacimiento, Omnilife ha buscado intervenir en la vida de las personas para mejorarla en todos sus aspectos, salud nutrición y deporte haciendo de este mundo un lugar más agradable para vivir.

En la actualidad son 24 años de historia que respaldan el crecimiento continuo en 19 países en todo el mundo. Con más de 3000 colaboradores a nivel mundial, enfocados en seguir trabajando a favor de los 6 millones de distribuidores independientes.

Omnilife declara como misión corporativa;

*“Gente Admirable que cuida a la gente”*

Como propósito corporativo:

*“Omnilife en cada Hogar”*

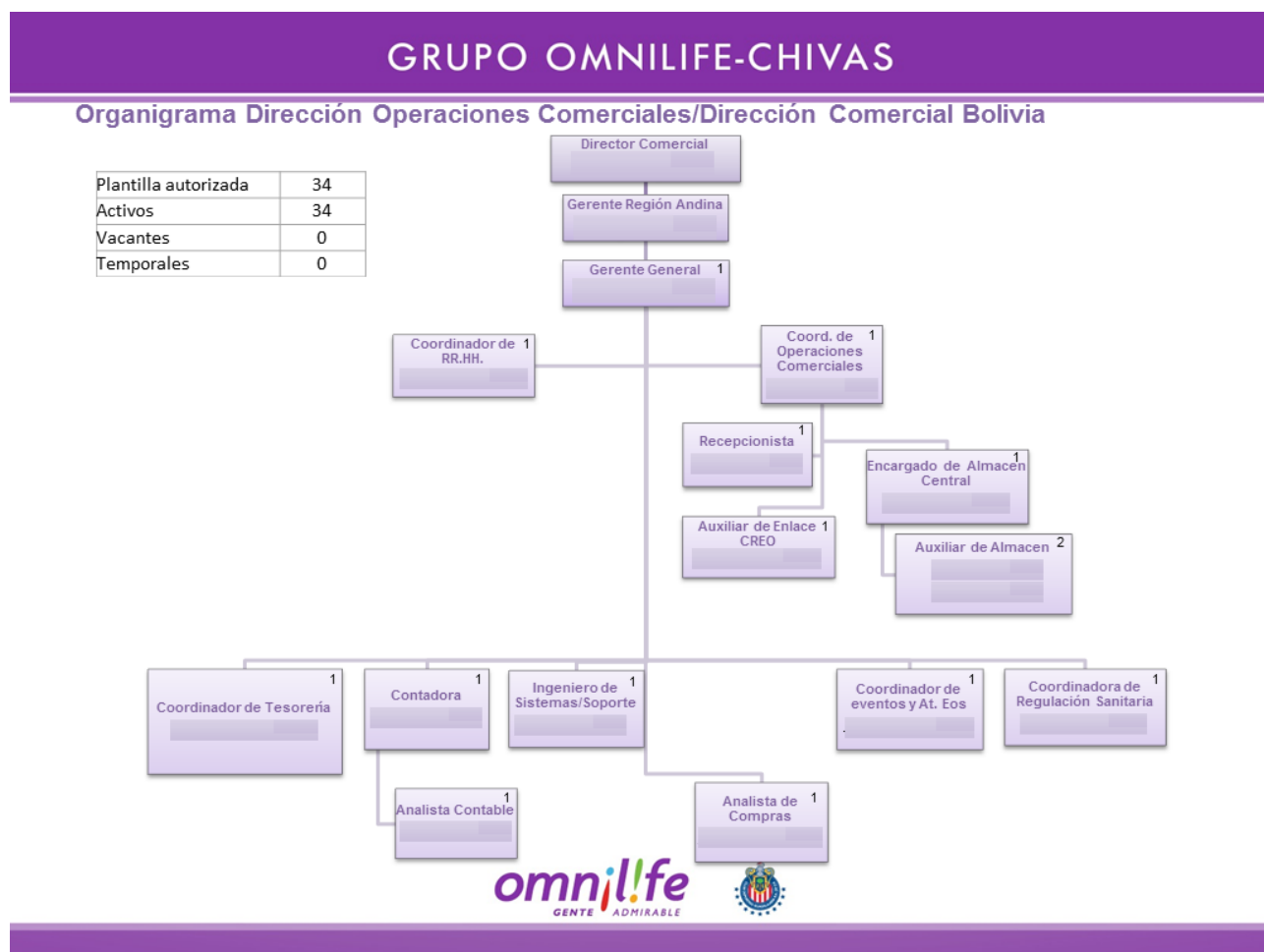
Omnilife de Bolivia inicia operaciones el 17 de agosto de 2001, el domicilio legal de la Sociedad se establece en la ciudad de La Paz, pudiendo constituir sociedades, agencias o representaciones en el territorio boliviano o en el exterior.

La sociedad tiene como objeto principal dedicarse a toda clase de actividades comerciales y especialmente a la comercialización, distribución, compra-venta, importación y exportación de toda clase de productos relacionados con la industria alimenticia, de la nutrición, de la cosmetología.

Bolivia inicia su operación con un primer Centro de Distribución en la ciudad de La Paz. En el País se cuenta con cuatro Centros de Distribución en las ciudades de La Paz, Cochabamba, Tarija y Santa Cruz; se cuenta con puntos de entrega terciarizados en las ciudades de El Alto, Montero Sucre, Riberalta, Oruro y trinidad.

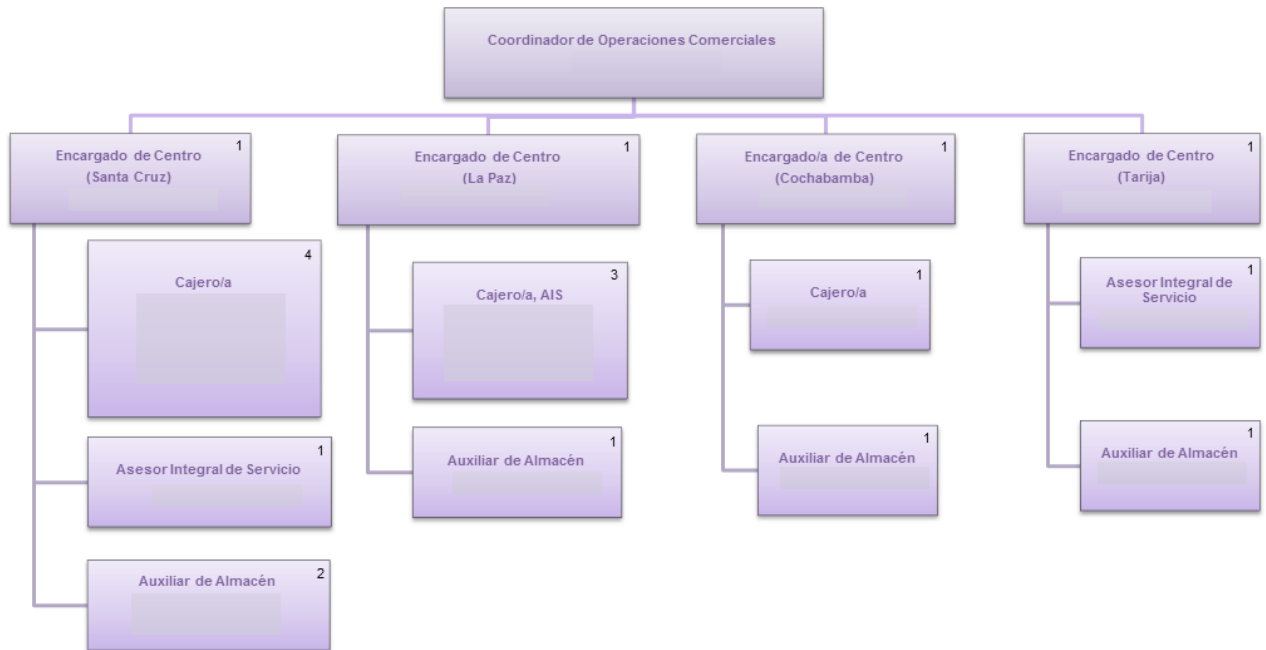
Actualmente cuenta con 34 empleados en todo el país orientados al desarrollo y crecimiento de alrededor de 24,000 distribuidores independientes activos.

La estructura organizacional se la detalla en las siguientes gráficas:



# GRUPO OMNILIFE-CHIVAS

## Organigrama Dirección Operaciones Comerciales/Dirección Comercial Bolivia/Cedis



**omni!ife**  
GENTE ADMIRABLE



Es así que hasta el año 2012, Omnilife de Bolivia no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos que realice gestión y desarrollo de sus Recursos Humanos, centralizando hasta esa fecha las actividades en el área Contable.

El año 2013 se crea el Departamento de Recursos Humanos dando específicas prioridades de Gestión del Talento Humano, iniciando funciones tales como: Evaluación de desempeño, Gestión de Capacitaciones, Reclutamiento y Selección de personal entre otras.

## **CAPITULO III. MARCO CONCEPTUAL**

En las páginas siguientes se presenta el fundamento teórico conceptual del trabajo de investigación, las cuales han sido desarrolladas por expertos en el tema de cultura organizacional y publicada en textos, revistas, boletines, sitios y páginas de internet.

### **3.1 CULTURA**

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones; la cultura comprende valores compartidos, objetivos, hábitos, costumbres, códigos de conducta, formas de comunicación, música, gastronomía, creencias, formas de vestir, tradiciones, etc. que caracterizan a un grupo social y que se transmiten de una generación a otra.

Las actitudes comunes, códigos y expectativas compartidos definen ciertas normas de comportamiento de los miembros del grupo social; desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización.

La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables económicas, políticas, legales, religiosas, sociales y educativas que se reflejan en la cultura.

Hofstede, citado por Chiavenato (2009), las características nacionales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante la vida, el trabajo, el tiempo, el cambio, etc.

Las actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización.

Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación.

Newstrom (2007) entiende por cultura el modelo de comportamiento que una persona sustenta, generalmente formado por las creencias, valores, conocimientos, tradiciones y suposiciones que tiene acerca de las demás y por ciertas interpretaciones que hace de las situaciones. Es por ello que las personas tienden a actuar según piensan, y aprenden a pensar de tal o cual manera, según el entorno cultural en el que se desarrollan y eso varía de país en país y de lugar en lugar aún dentro de un mismo país.

Newstrom (2007) agrega que la cultura nacional no solamente influye a las personas en lo individual, sino a los conglomerados sociales incluyendo las organizaciones. El comportamiento organizacional presenta importantes contrastes a través de las culturas, en relación con las actitudes y creencias de los empleados que influyen en la manera en que éstos actúan en el trabajo.

Ivancevich (2005) afirma que la sociedad está compuesta por las personas que la integran y su cultura. Los antropólogos suelen referirse a esto con el término sociocultural; proponen que la cultura de una nación se aprende, comparte y define los límites de diferentes grupos y diversos aspectos de la cultura nacional interrelacionados, por ejemplo religión, estética, actitudes, factores legales, idioma y educación. Por tanto, una cultura nacional es la suma total de creencias, rituales, reglas, costumbres, artefactos e instituciones que caracterizan a la población.

Bolivia cuenta con una gran variedad de grupos étnicos distribuidos en todo el territorio nacional, todos con su propia visión del mundo, identidad, creencias, vestimenta, tradiciones e idioma. Esta diversidad es una muestra más de las diferencias culturales aún entre regiones de un mismo país.

Los valores, normas, costumbres y rituales de las culturas no aparecen de manera gratuita; adoptan un curso evolutivo y reciben la influencia de la política, religión idioma y otros aspectos culturales. Los individuos y grupos en la sociedad desempeñan una función importante en el curso que adopta una cultura en el tiempo.

### **3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Los estudiosos del tema han tratado de definir la cultura organizacional de diversas maneras, a continuación se presentan varios enfoques:

Robbins (2004) nos dice que hay un acuerdo general en que cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.

Formar parte de una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable, solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg, en la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones las cuales se derivan de su cultura.

Casi siempre son elementos físicos y concretos como tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal.

En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Esta comparación con un iceberg tiene una explicación, la cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar esos niveles.

El primer estrato, el de los artefactos, que caracterizan físicamente a la organización es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor; en el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento.

Chiavenato (2009) menciona que así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas y el primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura.

Para Goffee & Jones (2001, PP 30 - 31) la cultura organizacional es:

*“El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló, en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien, a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.*

No hay dos teóricos o investigadores que definan la cultura organizacional del mismo modo; las múltiples definiciones se aproximan a las ideas siguientes:



- Símbolos, idioma, tecnología, rituales y mitos.
- Guiones organizacionales derivados de guiones personales del fundador o los fundadores o de líder o líderes dominantes en la organización.
- Es un producto histórico, se basa en símbolos, y es una abstracción del comportamiento o los productos del comportamiento.
- La cultura organizacional es la que los empleados perciben y como esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.

Por su parte Sathe y Shein, citados por Goffee & Jones (2001), definen la cultura organizacional como un conjunto de suposiciones importantes (a menudo no estipuladas) que los miembros de una comunidad comparten entre sí, o bien, el sistema de significados pública y colectivamente aceptados que operan para un cierto grupo en un momento dado.

La definición de Shein, indica que la cultura supone premisas, adaptaciones, percepciones y aprendizaje. También afirma que la cultura de una organización, tiene tres capas, según se muestra en el esquema, en donde puede observarse que en la tercera capa, la más profunda se encuentran las premisas que indican a los individuos como percibir, pensar y sentir en el trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas, y desempeño de los colegas.

Es importante acotar que la cultura evoluciona en el tiempo y las organizaciones logran efectividad solo cuando comparten valores, por lo tanto es necesario contratar, seleccionar y mantener a empleados cuyos valores encajen con los valores de la organización. También es importante tomar en cuenta que existe una transmisión de valores, premisas y actitudes (cultura en definitiva), de los trabajadores veteranos a los nuevos.

Guizar (2004) interpreta a la cultura organizacional como un conjunto de suposiciones, creencias, valores, y normas que comparten y aceptan lo miembros de una organización.

Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, que no se puede ver ni tocar.

La cultura se refleja en la forma en que interactúan las personas, sus actitudes predominantes los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de sus interacciones.

Ivancevich (2005) declara que se puede inferir la cultura organizacional de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización, cultura implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente y habitualmente, la cultura impone el tono de una organización y establece reglas tácitas de comportamiento para la gente; los lemas de muchas entidades suelen dar una idea general de aquello en lo que creen.

En consecuencia, se puede decir que la cultura se manifiesta en el comportamiento de las personas, es decir, en la forma de actuar y de decidir que poseen los miembros de un grupo u organización; se forma mediante el aprendizaje, se recibe por interacción con otras personas que la poseen y se difunde a través de la socialización de la visión, misión y valores. En términos prácticos, esto también significa que el modelo subyacente de la administración de una organización determina su cultura y por ende, su ambiente de trabajo.

Mossholder, citado por Goffee & Jones (2001), diferentes culturas pueden ser apropiadas para diferentes organizaciones o para distintas áreas dentro de una misma organización, o bien, para la misma organización bajo diferentes condiciones, sin que ninguna sea ideal para todas. Sin embargo, algunos empleados pueden preferir una en lugar de otra.

### 3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2009), menciona que la Cultura organizacional tiene algunas características principales:

- *Regularidad en el comportamiento observado*, lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- *Filosofía* que refleja las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- *Normas, pautas de comportamiento*, políticas de trabajo, reglamento y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas y el comportamiento dentro de la organización que los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados por el grupo.
- *Valores dominantes*, que son los principales que defiende la organización y que se espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- *Clima organizacional* o la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas el trato a los clientes y proveedores etc.

### 3.4 CULTURA Y SUBCULTURAS

El hecho de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes a todos los integrantes de la organización no significa que no haya subculturas, Chiavenato (2009) cataloga a las organizaciones grandes con una cultura dominante y varias subculturas.

#### a. Cultura dominante

Expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización; cuando hablamos de la cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante.

### **b. Subculturas**

En las organizaciones grandes aparecen subculturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan los miembros; están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica.

Es por ello que un departamento o una dependencia que esté en un sitio distinto de la sede central, pueden adoptar una personalidad propia, puede tener una subcultura que sólo comparten los miembros de ese departamento y que incluiría los valores centrales de la cultura dominante más los valores propios de los miembros de ese departamento.

## **3.5 FORMACIÓN DE LA CULTURA**

Robbins (2004), afirma que la cultura organizacional procede de la filosofía del fundador, la cual, a su vez, ejerce influencia fuerte en los criterios de contratación; se alimenta con los sistemas de gestión de las personas y se consolida con el estilo de liderazgo de los funcionarios, pues los actos de los directivos fijan el ambiente general de qué comportamiento es aceptable y cuál no lo es.

Por tal razón, existe una transmisión cultural de los trabajadores veteranos a los nuevos; la socialización de los empleados depende tanto del grado en que sus valores se hacen corresponder con los de la organización en el proceso de selección, como de los métodos de socialización preferidos por la administración.

La cultura se transmite a los empleados de varias maneras, algunas se consideran más importantes porque a través de tiempo y la práctica se han considerado más valiosas, sin pretender que la lista sea exhaustiva, se destacan las siguientes:

### **a. Anécdotas o historias**

Son narraciones de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, reglas que se rompen, fortunas amasadas desde cero, reubicación de empleados,

reacciones a los errores y lecciones de cómo la organización ha afrontado sus retos. Estas historias vinculan el presente y el pasado y explican y legitiman las prácticas actuales, en su mayor parte surgen espontáneamente, pero algunas organizaciones tratan de manejar este elemento de aprendizaje de la cultura.

#### **b. Ritos**

Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, resaltan qué metas son las más importantes, qué personas son importantes, acontecimientos son importantes, etc.

#### **c. Símbolos (artefectos tangibles e intangibles)**

La disposición de las oficinas e instalaciones, su pintura y decoración, logotipos, uniformes, vehículos, celulares, equipos y otros objetos, son algunos ejemplos de símbolos materiales. Son elementos intangibles que conforman el patrimonio cultural los slogans, himnos videoclips, piezas musicales, coros, equipos deportivos, personajes, mascotas, etc.

El tamaño de la oficina, el tipo de mobiliario, las gratificaciones a los ejecutivos u otro personal clave, son símbolos que comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección y los comportamientos apropiados.

#### **d. Lenguaje**

Muchas organizaciones y unidades internas identifican por el lenguaje a los miembros de una cultura o subcultura; al aprender este lenguaje, los integrantes dan prueba de que aceptan la cultura y, por lo tanto, la conservan. Con el tiempo, las organizaciones acuñan términos exclusivos para equipos, oficinas, trámites, procesos, proveedores, ciertos empleados, clientes o productos y servicios relacionados con su qué hacer.

### **3.6 DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

En el enfoque sociológico de la cultura de Goffee y Jones (2001) los conceptos de **Sociabilidad** y **Solidaridad** constituyen dos dimensiones de la cultura organizacional y describen dos clases generales de relaciones humanas existentes, situándolas una contra la otra. Las dimensiones de la cultura organizacional, en el enfoque sociológico son:

#### **a) La dimensión sociabilidad**

Es una medida de Cordialidad entre los miembros de una comunidad. A veces, ocurre naturalmente; las personas suelen mostrarse amables con los otros porque quieren, no hay obligaciones ni tratos para que eso sea así. Las relaciones con alta sociabilidad tienen valor en sí mismas.

La sociabilidad florece entre personas que comparten valores similares, ideas, historias personales, actitudes e intereses comunes, también está presente en el trabajo, de hecho el nivel de sociabilidad de una organización es lo primero que suele percibir un nuevo empleado; estimula la moral, el espíritu de equipo y la creatividad; facilita la apertura hacia nuevas ideas; comparte la información.

#### **❑ El lado negativo de la sociabilidad**

La sociabilidad puede tener también sus rasgos disfuncionales que afectan a la organización. Entre los rasgos disfuncionales encontramos:

1. Tolerancia al bajo rendimiento de algunos miembros, derivada de la amistad;
2. Excesiva preocupación por el consenso;
3. Mínimo debate acerca de los objetivos o las estrategias;
4. Tendencia a aplicar soluciones consensuadas y las mejores soluciones;

5. Generación de camarillas y redes informales ocultas que socaban los procesos;
6. Concentración del poder en pequeños grupos;
7. Tráfico de influencias; y
8. Fuga de información, entre otras.

## **b) La dimensión Solidaridad**

Este término se refiere a solidaridad con los objetivos de la organización y, en contraste con la sociabilidad, la solidaridad está basada más en la mente que en el corazón.

Las relaciones están basadas en tareas comunes, intereses mutuos y objetivos compartidos y claramente entendidos que benefician a todas las partes involucradas, se gusten personalmente o no entre ellas; las personas trabajan juntas para crear el resultado deseado, con una cierta implacabilidad y una actitud penetrante.

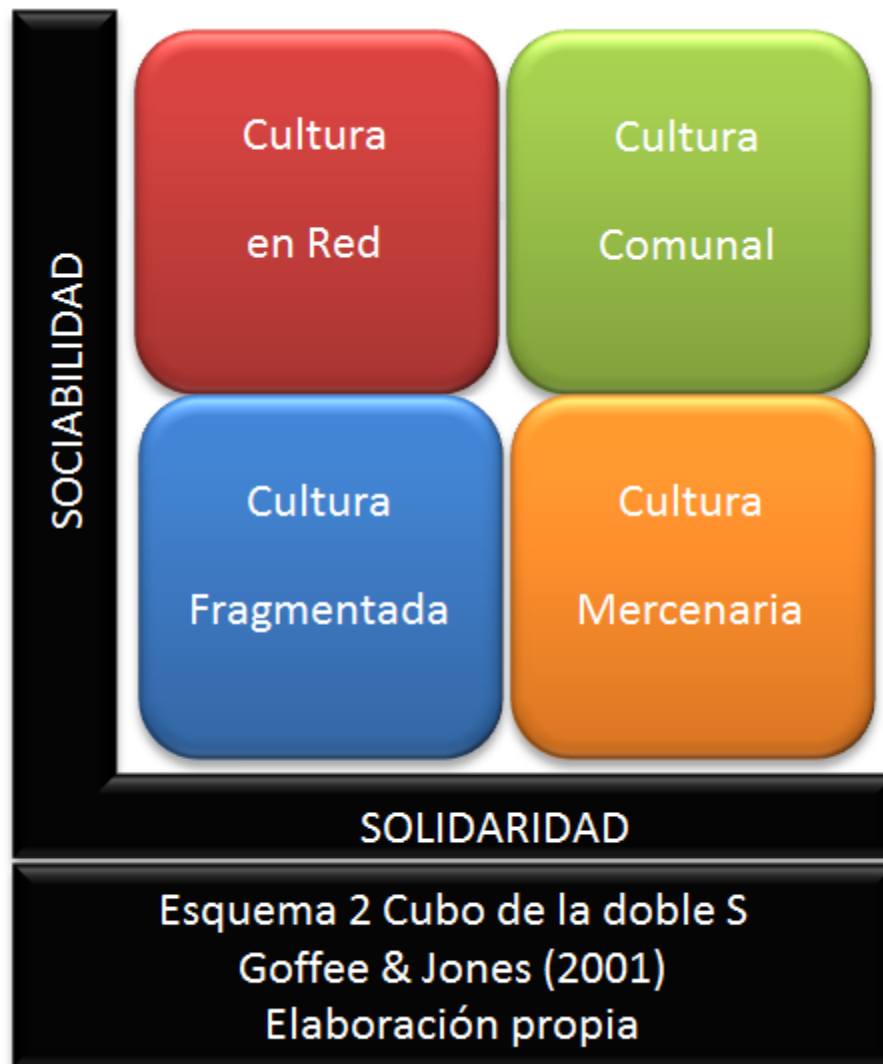
### **❑ El lado negativo de la solidaridad**

Las relaciones que caracterizan a la solidaridad tienen también un lado oscuro que puede dañar a la organización, entre algunos de sus rasgos se pueden mencionar los siguientes:

1. Opresión y desconsideración;
2. Indiferencia hacia los problemas de las personas;
3. Carencia de sensibilidad hacia las necesidades ajenas;
4. Fragilidad de contratos psicológicos;
5. Riesgo de cambio de lealtades;

### 3.7 EL CUBO DE LA DOBLE S Y LOS PROTOTIPOS CULTURALES

Los profesores Rob Goffee y Gareth Jones (2001) desarrollaron toda una clasificación de la cultura organizacional que denominaron prototipos culturales derivados de **El Cubo de la doble S**, que se muestra en el esquema 2, en el cual reconocen ocho tipos de cultura organizacional que resultan de la interacción de las dimensiones **Sociabilidad** y **Solidaridad** para conformar los cuatro tipos básicos, cada una con su contraparte negativa porque, de hecho, algunas organizaciones poseen culturas negativas que las tornan disfuncionales y como tales deben ser observadas y comprendidas. Los cuatro prototipos culturales básicos son:





A continuación, la descripción de cada uno de los prototipos culturales:

**a) Cultura en Red**

Ubicada en el cuadrante superior izquierdo del cubo, se caracteriza por su alto nivel de sociabilidad y bajo nivel de solidaridad, abundancia de interconexiones que buscan constantemente la sociabilidad entre todas las personas que integran un núcleo organizacional. Exalta la priorización de las relaciones, los asuntos personales y familiares antes que el trabajo; se da tanto en organizaciones pequeñas y grandes pero el tamaño de la organización es fundamental.

En su forma positiva esta cultura posee amistad, amabilidad, altos niveles de empatía, confianza en los demás, disponibilidad para ayudar, conocimiento mutuo, aprecio y facilidad de hacer amigos.

En su forma negativa la cultura en red puede derivar en amistades que se convierten en camarillas y éstas en grupos, y la posibilidad de compartir información se convierte en cotilleo (chisme) y juego político (tráfico de influencias).

**b) Cultura Mercenaria**

Se localiza en el cuadrante inferior derecho del cubo, se caracteriza por una alta solidaridad y una baja sociabilidad sus connotaciones son intensidad, enfoque y determinación. Para esta cultura el trabajo es en sí mismo un reto suficiente y socializar es algo instrumental, te aporta algo, por ejemplo información, consejo, ideas, pero no amistad; esa no es la cuestión, las relaciones se basan en asuntos del negocio.

Las organizaciones con cultura mercenaria son organizaciones orientadas a obtener resultados, tienen una conexión directa entre el trabajo realizado y el dinero obtenido; proporcionan retroalimentación acerca del desarrollo productivo de forma muy clara y abierta y sin segundas intenciones, te apuñalan en el pecho.

En su forma positiva, la claridad de las metas y la competencia hace que las personas estén centradas en ganar. En la forma negativa, alcanzar los objetivos es lo único en que se piensa. Una variedad de dinámicas puede enviar a la cultura orientada en resultados hacia el egoísmo, la deshumanización y hacia conseguir lo peor de la gente y las organizaciones, se puede caracterizar por la intranquilidad y la implacabilidad.

En su forma negativa, puede ser expresada en grupos que hagan imposible la cooperación porque están tan fijados en objetivos locales que pueden llegar a boicotear al resto de la organización; algunos individuos pueden llegar a preocuparse tan sólo de sus resultados y carreras profesionales y olvidar otros aspectos, incluso pierden el interés en el cliente y en resultado global de la organización.

El aspecto más peligroso de esta cultura es la naturaleza frágil de sus contratos psicológicos. Las personas están en la organización mientras ésta le sirva a sus fines profesionales, cuando la situación empeora o llega una mejor oferta, se van.

### **c) Cultura Fragmentada**

Se localiza en el cuadrante inferior izquierdo, se caracteriza por una baja solidaridad y una baja sociabilidad. Las personas no son especialmente amigables entre ellas, ni apoyan a la organización para la que trabajan ni sus metas; trabajan en una organización, pero para ellos mismos.

Proporciona un amplio espacio para la libertad y creatividad individual, no hay otra cultura que proporcione a sus miembros tal autonomía e inmunidad. También ofrece privacidad, no exige vínculos emocionales, ofrece la mayor flexibilidad; puede resultar muy efectiva en costes de personal; es justa debido a su baja sociabilidad, las personas son ascendidas gracias a sus méritos y no a redes de influencia.

En esta cultura las personas están completamente solas para actuar, trabajan separadamente con sus clientes y no se comparten información ni a los clientes. Es común en hospitales y centros académicos. En su forma paradigmática son poco más que una amalgama de individuos que casualmente trabajan para el mismo empleador, los miembros saben que deben aparecer de vez en cuando.

En su forma positiva puede ser personalmente enriquecedora y una fuente de ventajas competitivas. Lo único que importa es el resultado; crea y recompensa los comportamientos adecuados para conseguir también el éxito económico y lo único que interesa es centrarse en el trabajo, hacer lo que es mejor para sí dentro de la organización.

La forma negativa de la cultura fragmentada puede ser la más perjudicial de todas las culturas; daña a las personas y destruye organizaciones. El mayor problema con la cultura fragmentada es que entorpece el aprendizaje organizacional ya que cuando la información no se comparte, las personas deben aprender por su cuenta; también se debilita la creatividad colectiva porque esta funciona en el seno de la organización.

#### **d) Cultura Comunal**

Ubicada en el cuadrante superior derecho, a primera vista es la más atractiva de las culturas; puede, sin duda, ser la que más contribuye a hacer a una organización invencible ante la competencia. Como tiene altos niveles de sociabilidad, posee altas dosis de amistad y compromiso y los altos niveles de solidaridad le dan énfasis en resultados y energía.

Suele presentar profundas amistades junto a una pasión por la organización y los productos, también un interés en el proceso y una preocupación por el resultado. Existe un poderoso sentido de familia, de compromiso a través de los buenos y los malos tiempos. Los empleados en cualquier nivel consideran que están en una especie de misión, tienen amor por el producto.

Las organizaciones comunales tienen un sentimiento de urgencia respecto a sus productos o servicios, un sentimiento que dice que las personas que usan los productos o servicios de la competencia están cometiendo un error.

Los líderes comunales inspiran al resto del personal, marcan el tono y las prioridades a toda la organización, representan vívidamente los valores de la organización. El líder es el astro rey alrededor del que gira el resto de la organización, es fuente de sentido para la misma, proporciona autoridad moral a las prácticas, las estrategias e incluso ritos de la organización; los empleados son seguidores de un líder y de una causa a la vez, los líderes se convierten en mitos, abundan los legados.

En su forma negativa la cultura comunal puede tornarse altamente destructiva; altos niveles de sociabilidad llevarán a las personas a sentirse como una familia, a costa de la familia real. Otro riesgo es que por estar tan apasionadas con el producto o servicio las personas se tornen arrogantes, perdiendo la capacidad de identificar oportunidades de mejora y llegando incluso a olvidarse de las necesidades del cliente.

### **3.8 GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para efectos del presente estudio, la gestión de cultura organizacional es abordada como un proceso compuesto por las fases siguientes:

- Fase I Diagnóstico
- Fase II Configuración de la cultura deseada
- Fase III Identificación de brechas y sus causas
- Fase IV Definición de intervenciones
- Fase V Ejecución y seguimiento

### **3.9 METODOLOGÍAS DE DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es importante para el éxito de una organización, es por ello que su exploración y análisis ayuda a los directivos a interpretar lo que está sucediendo dentro de la organización y así encontrar mecanismos para fortalecerla.

Newstrom (2007) opina que el diagnóstico de la cultura es descriptiva no evaluativa y esto es lo que la diferencia del concepto de satisfacción laboral. Lo que hacemos cuando exploramos la cultura es averiguar cómo perciben los empleados sus características, cómo ven a su organización, no si les gusta o no su organización.

No existe una Fórmula única para conocer la cultura organizacional de una entidad; esta tarea debe hacerse combinando diferentes técnicas de investigación y exploración para recabar información que debe ser cuidadosamente analizada e interpretada.

Para que una organización conozca sus potencialidades deberá estudiar y comprender su propia cultura a partir de la exploración de las percepciones de sus integrantes.

La participación del personal de la organización en el estudio de la cultura organizacional es un factor necesario, ya que el mismo está dirigido a la comprensión de los complejos procesos que se dan en las organizaciones para accionar hacia el mejoramiento de los resultados de las mismas.

Entre las diferentes propuestas metodológicas de diagnóstico de cultura organizacional, se presentan las que mejor se adaptan a la naturaleza del presente estudio:

### **3.9.1 Prototipo y Características Predominantes de la Cultura**

El enfoque sociológico de Goffee & Jones (2001) anteriormente explicado, incluye una herramienta diagnóstica para identificar el prototipo y las características de la cultura por medio de una encuesta dirigida a los miembros de la organización.

La herramienta consta de veintitrés afirmaciones que los participantes responden con una de cuatro opciones que van de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo, según su percepción.

Tales afirmaciones están asociadas a las dimensiones Sociabilidad y Solidaridad, el puntaje obtenido por el grupo de encuestados en cada dimensión se integra en un punto en el plano cartesiano del cubo de la doble S y como resultado se obtiene el prototipo cultural, según el cuadrante en que se encuentre el punto de intersección de los puntajes de ambas dimensiones.

Newstrom (2007), afirma que la cultura organizacional puede haber sido creada en forma deliberada por sus miembros clave, o puede simplemente haber evolucionado al paso del tiempo; lo cierto es que muchas organizaciones están inmersas en procesos de cambio y necesitan ser estudiadas periódicamente para obtener un cuadro real.

### **3.10 DISEÑO DE INTERVENCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La Tecnología del desempeño Humano (HPT, por sus siglas en inglés) es una metodología propuesta por Mariano Bernárdez (2006), cuya utilización hace que sea más fácil tratar los problemas y los retos relativos al trabajo, esto se debe a que ofrece una forma de manejar y posiblemente, resolver los asuntos más problemáticos.

El enfoque propuesto por la metodología HPT considera todas las técnicas de intervención como medios que pueden usarse alternativamente o en forma combinada para encontrar la mejor solución a los problemas planteados, entre los distintos tipos de intervenciones.

La mayoría de las intervenciones requiere una combinación de acciones instruccionales y no instruccionales para alcanzar resultados efectivos y durables. Los pasos del proceso de HPT son los siguientes:

- 1) Análisis de la situación actual y la situación deseada
- 2) Análisis de brechas y sus causas
- 3) Diseño de intervenciones
- 4) Implementación y gestión de intervenciones

El programa debe ser elaborado en términos de grandes etapas y de pasos y actividades concretas dentro de estas etapas, con productos medibles a obtener y fechas tentativas; es decir, elaborar un cronograma de actividades; por lo que requiere claridad en los aspectos siguientes:

### **1) Definir metas y participantes**

Involucrar a los niveles y participantes críticos para el logro de los resultados deseados, validar la información con los responsables de la ejecución de las intervenciones.

### **2) Identificar factores que deban apoyar el cambio**

Identificar los cambios requeridos para que éste se produzca y se sostenga.

### **3) Evaluación y seguimiento**

Establecimiento de un subsistema de evaluación, realimentación y seguimiento que verifique si se ha cerrado la brecha y realmente continuamente el análisis inicial, alertando de nuevas variaciones.

## **CAPITULO IV. MARCO PRÁCTICO METODOLÓGICO**

### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Dada su naturaleza, el presente estudio es de tipo descriptivo porque busca aplicar una metodología para el estudio e intervención de la Cultura Organizacional y en cuanto a temporalidad, es de tipo transversal, pues implica la recolección de datos en un solo corte en el tiempo.

### **4.2 UNIVERSO Y MUESTRA**

El universo de la investigación es la totalidad de los trabajadores de la empresa Omnilife de Bolivia S.A. que a la fecha alcanzan a treinta y cuatro empleados a nivel nacional.

#### **4.2.1 Unidad de Investigación**

La unidad de investigación aplica a todos aquellos trabajadores de Omnilife de Bolivia con antigüedad mayor a tres meses en la empresa.

En la invitación se instará a participar activamente y se enfatizará en que la encuesta a realizar será confidencial y anónima y se hará hincapié en que los resultados nos ayudarán a identificar las áreas de oportunidad de la organización, así como tomar acciones de mejora.

Por tanto la tabla de participación queda de la siguiente manera:



**Tabla 1.- Participantes**

N°	Cargo	Antigüedad	Edad	Genero
<b>Gerencia General</b>				
1	Gerente General	Mayor a tres meses	47	Femenino
<b>Coordinaciones de área</b>				
1	Coordinador de Eventos y Aten Empresarios/as	Mayor a tres meses	32	Masculino
2	Coordinador de RRHH	Mayor a tres meses	34	Masculino
3	Coordinadora Regulación Sanitaria	Mayor a tres meses	47	Femenino
4	Coordinador de Tesorería	Mayor a tres meses	39	Masculino
5	Coordinador de Operaciones Comerciales	Mayor a tres meses	40	Masculino
6	Ingeniero de Sistemas/Soporte	Mayor a tres meses	39	Masculino
7	Contadora	Mayor a tres meses	48	Femenino
<b>Analistas de área</b>				
1	Analista Contable	Mayor a tres meses	36	Masculino
2	Analista de Compras	Mayor a tres meses	39	Masculino
<b>Almacenes</b>				
1	Encargado de Almacen Central	Mayor a tres meses	38	Masculino
2	Auxiliar de Almacén	Mayor a tres meses	52	Masculino
3	Auxiliar de Almacén	Mayor a tres meses	35	Masculino
<b>Centro de Ventas - La Paz</b>				
1	Encargado de CEDIS	Mayor a tres meses	32	Masculino
2	Cajera	Mayor a tres meses	30	Femenino
3	Cajero/a	Mayor a tres meses	32	Femenino
4	Asesor Integral de Servicio	Mayor a tres meses	44	Masculino
5	Asesor Integral de Servicio	Mayor a tres meses	24	Masculino
<b>Soporte</b>				
1	Auxiliar Enlace CREO-Ética	Mayor a tres meses	45	Masculino
2	Recepcionista	Mayor a tres meses	30	Femenino
<b>Centro de Ventas - Santa Cruz</b>				
1	Encargado de CEDIS	Mayor a tres meses	37	Masculino
2	Asesor Integral de Servicio	Mayor a tres meses	36	Masculino
3	Auxiliar de Almacén	Mayor a tres meses	31	Masculino
4	Cajera	Mayor a tres meses	27	Femenino
5	Auxiliar de Almacén	Mayor a tres meses	48	Masculino
6	Cajero	Mayor a tres meses	23	Masculino
7	Cajero	Mayor a tres meses	22	Masculino
8	Cajera	Mayor a tres meses	26	Femenino
<b>Centro de Ventas - Cochabamba</b>				
1	Encargado de CEDIS	Mayor a tres meses	37	Masculino
2	Cajero	Mayor a tres meses	36	Masculino
3	Auxiliar de Almacenes	Mayor a tres meses	36	Masculino
<b>Centro de Ventas - Tarija</b>				
1	Lider de Centro	Mayor a tres meses	39	Masculino
2	Asesor Integral de Servicio	Mayor a tres meses	41	Femenino
3	Auxiliar de Almacen	Mayor a tres meses	30	Masculino
Total Personal		34 personas		
Masculino		25 personas		
Femenino		9 personas		
Edad promedio		36 años		

### 4.3 OPERATIVIZACION DE VARIABLES

A continuación se describe la Tabla operacional sobre la que se trabajará la variable

Nro.	Variables	Desarrollo conceptual	Categorías	Dimensiones	Indicadores
1	Cultura Organizacional	El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló, en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien, a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problema. (Goffee - Jones, 2012)	Red	Alto nivel de Sociabilidad	Sumatoria de las preguntas de la encuesta: +2 +4 +6 +8 +10 +12 +13 +15 +17 +19 +21 +23
				Bajo nivel de Solidaridad	Sumatoria de las preguntas de la encuesta: +1 +3 +5 +7 +9 +11 +14 +16 +18 +19 +21 +23
			Mercenaria	Bajo nivel de Sociabilidad	Sumatoria de las preguntas de la encuesta: +2 +4 +6 +8 +10 +12 +13 +15 +17 +19 +21 +23
				Alto nivel de Solidaridad	Sumatoria de las preguntas de la encuesta: +1 +3 +5 +7 +9 +11 +14 +16 +18 +19 +21 +23
			Fragmentada	Bajo nivel de Sociabilidad	Sumatoria de las preguntas de la encuesta: +2 +4 +6 +8 +10 +12 +13 +15 +17 +19 +21 +23
				Bajo nivel de Solidaridad	Sumatoria de las preguntas de la encuesta: +1 +3 +5 +7 +9 +11 +14 +16 +18 +19 +21 +23
			Comunal	Alto nivel de Sociabilidad	Sumatoria de las preguntas de la encuesta: +2 +4 +6 +8 +10 +12 +13 +15 +17 +19 +21 +23
				Alto nivel de Solidaridad	Sumatoria de las preguntas de la encuesta: +1 +3 +5 +7 +9 +11 +14 +16 +18 +19 +21 +23

#### 4.4 INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Para lograr el objetivo de la Investigación se utilizarán las siguientes herramientas que se describen a continuación:

- a. **Boleta de encuesta del prototipo Cultural**, Conjunto de preguntas normalizadas y dirigidas a una muestra representativa de la población con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. (Anexo 1). Para el estudio se utilizó la Boleta de Prototipo Cultural propuesta por los autores Robert Goffee & Gareth Jones en su libro el Carácter Organizacional.

Boleta que consta de veintitrés afirmaciones, once de ellas asociadas a la dimensión sociabilidad, once a la dimensión solidaridad y una se computa para ambas dimensiones.

Los encuestados respondieron la escala utilizada tipo Likert, con cuatro opciones de respuesta que comprende: Totalmente en desacuerdo con asignación de 1, en desacuerdo con asignación de 2, de acuerdo, con el 3 y totalmente de acuerdo con el número 4. El puntaje asignado está relacionado con la cantidad de categorías.

1. Totalmente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De Acuerdo	4. Totalmente de Acuerdo
-----------------------------	------------------	---------------	--------------------------

- b. **Entrevistas**, Conversación entre dos personas basada en una serie de preguntas o afirmaciones que plantea el entrevistador y sobre las que la persona entrevistada da su respuesta o su opinión. (Anexo 2)
- c. **Observación**, Capacidad de describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico.

## **4.5 PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR EL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **4.5.1 Desarrollo**

Se lleva adelante de la siguiente manera:

- i. El procedimiento se activará anualmente con la necesidad de conocer el tipo de Cultura Organizacional manifiesta en la institución.

Se planificarán los tiempos para proceder con las herramientas propuestas, velando por el alcance del procedimiento

- ii. El Coordinador de Recursos Humanos, solicitará a Gerencia General la ejecución del procedimiento, haciendo énfasis en los beneficios y consecuencias de efectuar el estudio.
- iii. Gerencia General autorizará el inicio del estudio a fin de conocer el tipo de Cultura manifiesta en la Organización y/o si la misma se habría modificado.
- iv. El Coordinador de Recursos Humanos enviará al personal un Comunicado Interno en el que detallará los beneficios de la investigación y los alcances de la misma; así como los lineamientos que regirán el estudio. (Anexo 3)

El Comunicado será enviado de forma masiva a través de correo electrónico corporativo y será publicado en los paneles Informativos de la Organización.

- v. Después de haberse difundido la comunicación, el Coordinador de RR.HH. distribuirá las encuestas a los Centros de Distribución y al personal de Staff en la Oficina Corporativa. (Anexo 1)

- vi. Recursos Humanos, dispondrá de diez días calendario para el llenado de la Boleta de prototipo Cultural, pasado este periodo se recogerán las mismas asegurando la participación activa de todos los trabajadores.
- vii. El Coordinador de RR.HH. sorteará de manera aleatoria a cinco personas para realizar entrevistas semi estructuradas sobre la percepción de la Cultura en la Organización en un plazo no mayor a cinco días (Anexo 2)
- viii. Recursos Humanos tabulará los datos de la encuesta y validará los resultados con los obtenidos en las entrevistas.

De igual manera se utilizará el método de observación para constatar los resultados obtenidos.

- ix. Por último, el Coordinador de RR.HH. presentará un informe ejecutivo a Gerencia General que describa el tipo de Cultura Organizacional manifiesta en la institución, basado en el cubo de la doble S de Goffee & Jones.

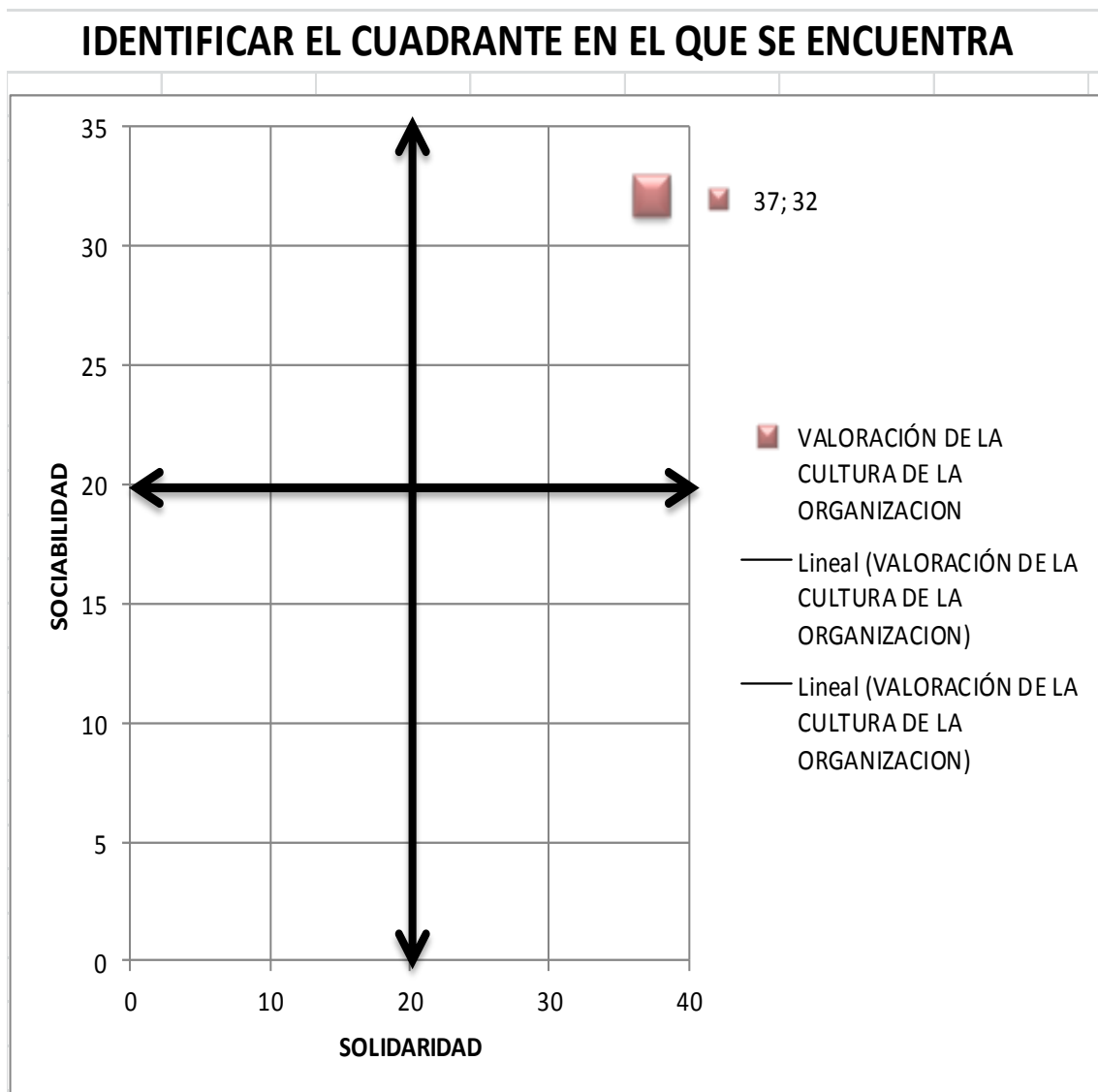
El Informe debe contener las características positivas y negativas del tipo de Cultura.

## CAPÍTULO V. RESULTADOS

### 5.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### 5.1.1 Resultados del Diagnostico General de la Empresa

**Gráfico 1 Tipo de Cultura**

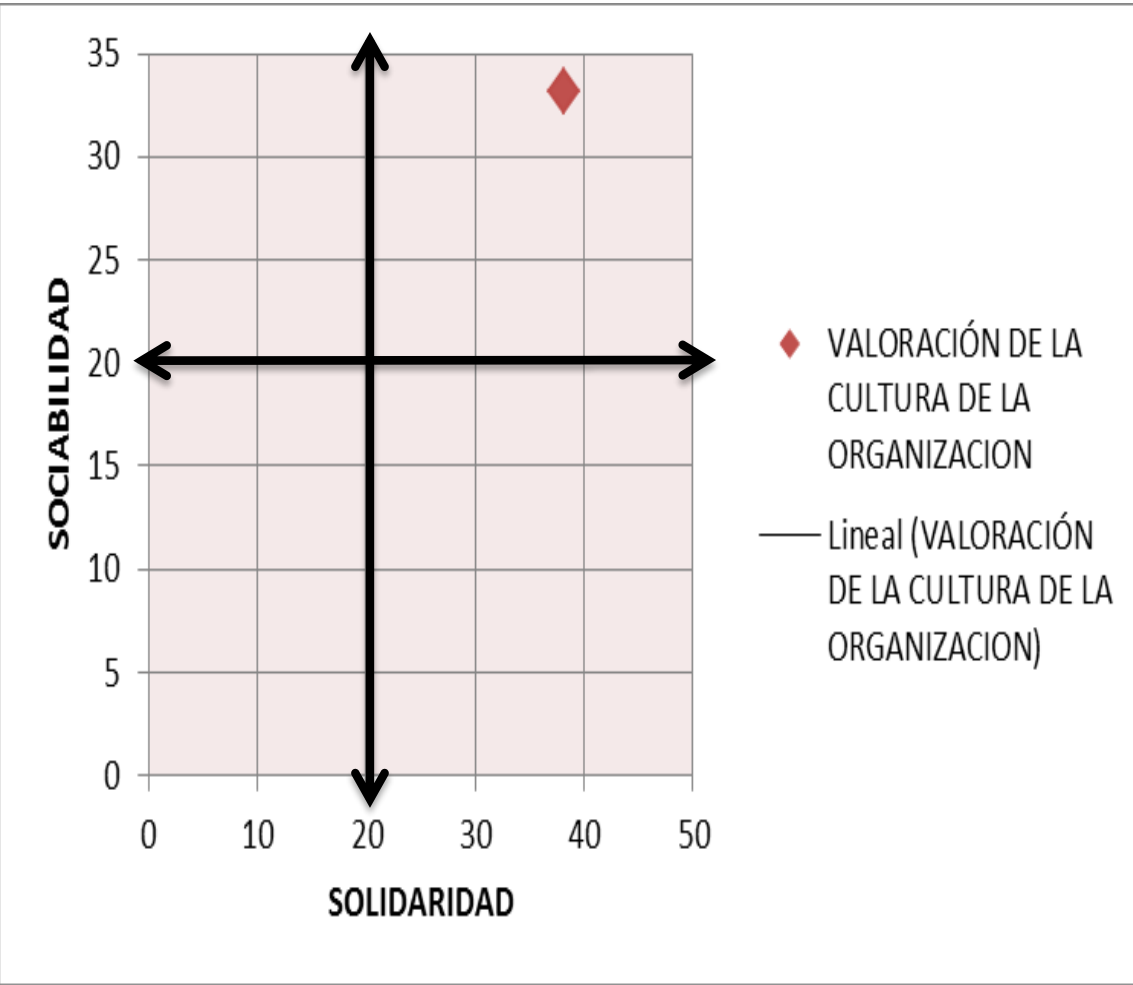


La empresa muestra su Cultura Organizacional en el cuadrante B, Solidaridad 32 y Sociabilidad 37, que corresponde a una Cultura Comunal.

Cultura Comunal es aquella que posee altos niveles de sociabilidad, amistad y compromiso y altos niveles de solidaridad, enfatizada en resultados y energía. En esta Cultura se encuentra profundas amistades junto con una pasión por la empresa y los productos. Sus comportamientos tienen niveles elevados de intimidad, respeto y amabilidad entre sus miembros.

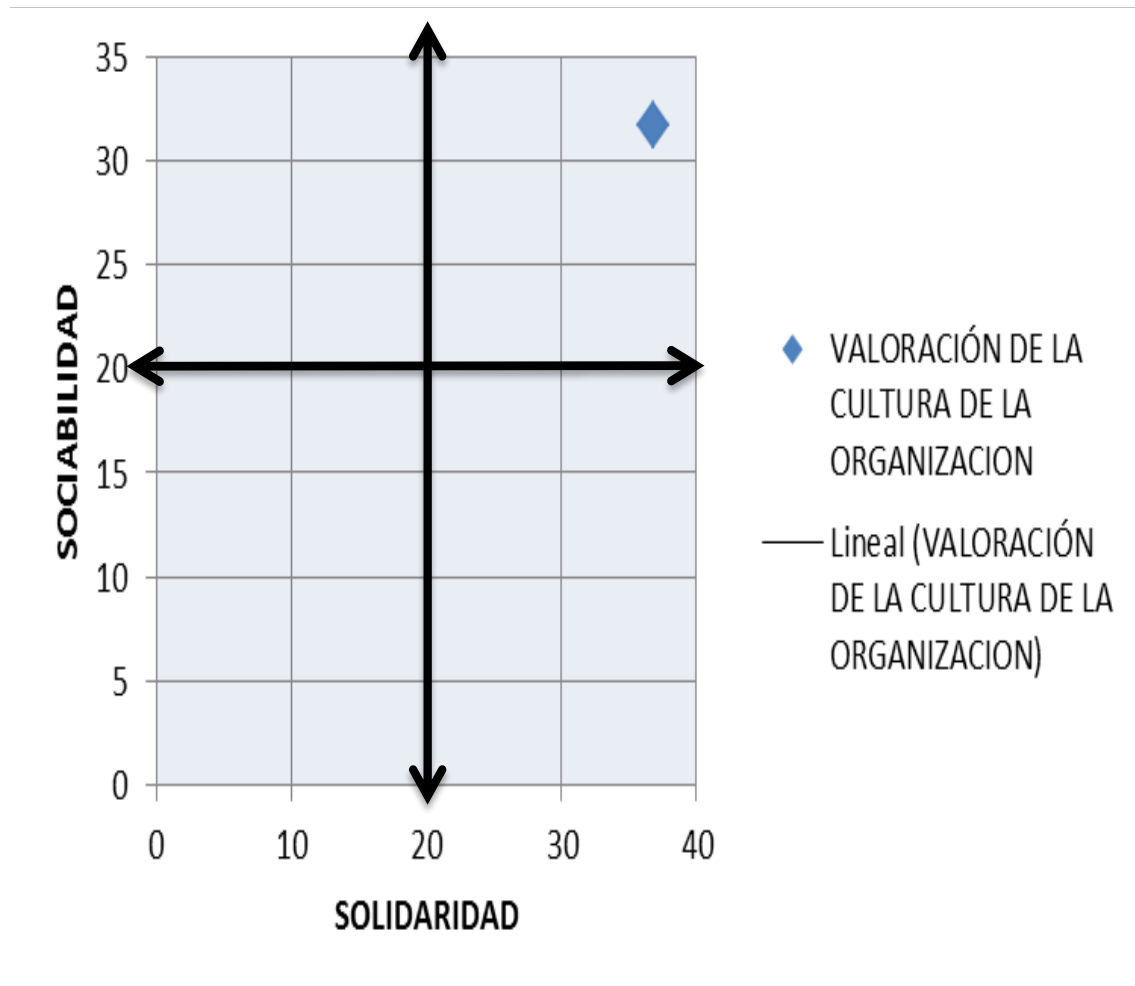
**5.1.2 Resultados del Diagnostico por Genero**

**Gráfico 2 Valoración del personal Femenino**



Estos resultados nos muestran que el personal femenino, Sociabilidad 33 y Solidaridad 39, muestra una adherencia por el tipo de Cultura Comunal.

**Gráfico 3 Valoración del personal Masculino**



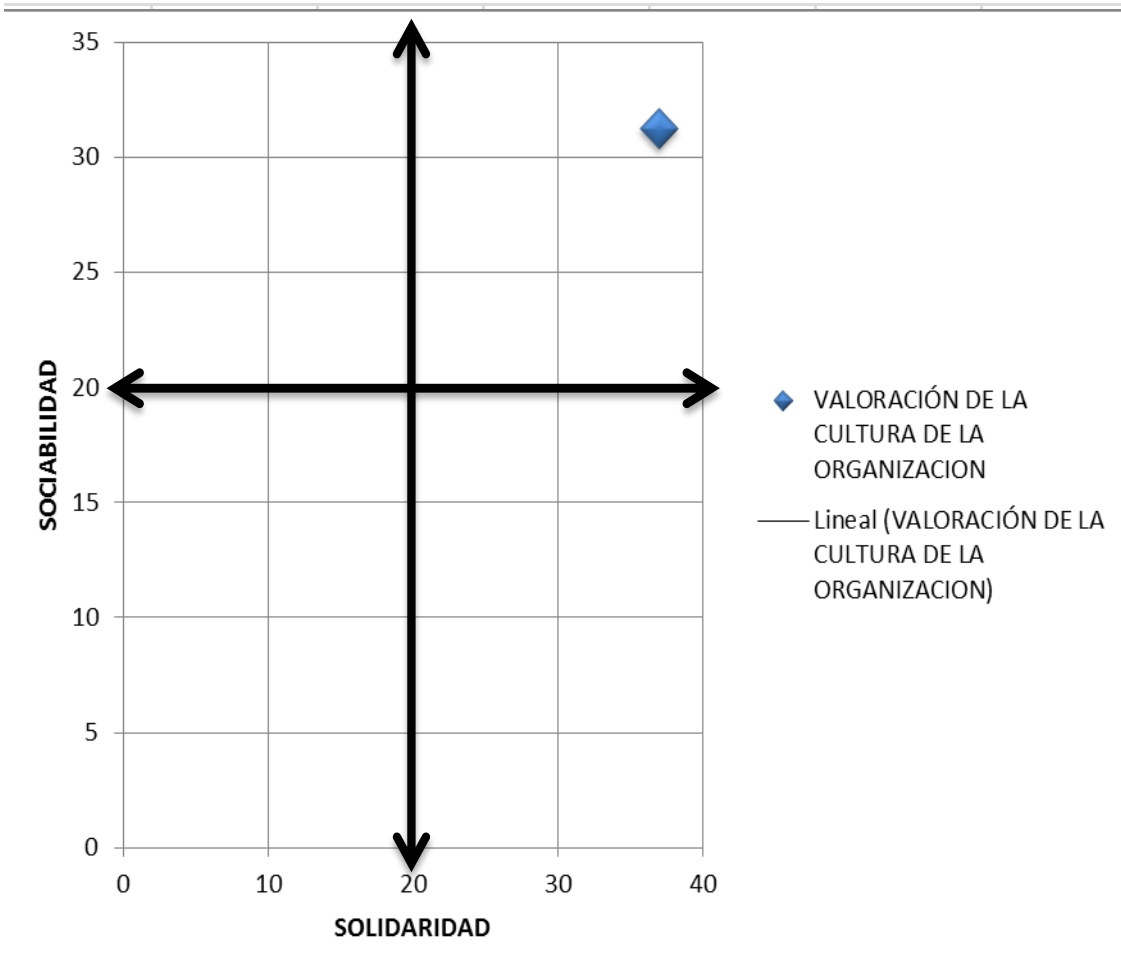
Estos resultados nos muestran que el personal masculino Sociabilidad 32 y Solidaridad 37 muestra una conexión con el tipo de Cultura Comunal.

Si se interpreta con mayor precisión los datos mostrados, podemos ver que el personal femenino tiene mayor inclinación por la Solidaridad y Sociabilidad respecto al personal Masculino en la empresa.



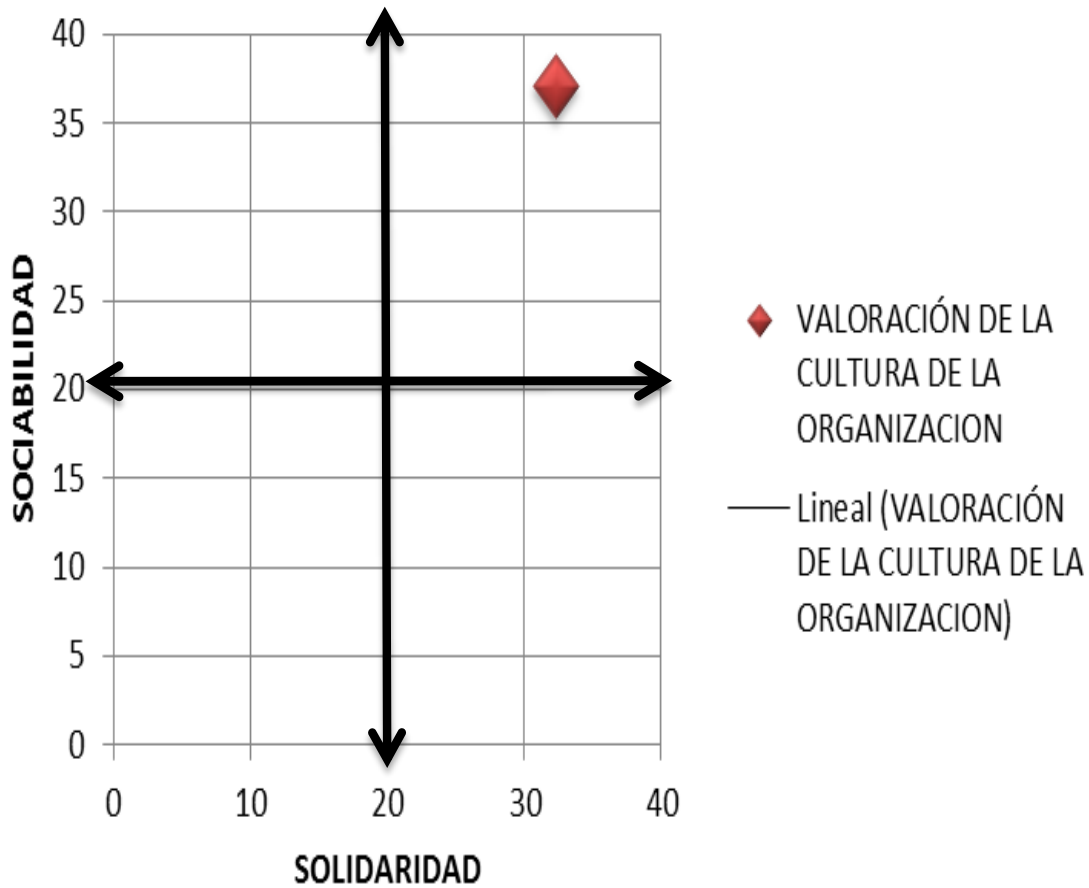
### 5.1.3 Resultados del Diagnostico por Área y Departamento

**Gráfico 4 Valoración del CEDI Santa Cruz**



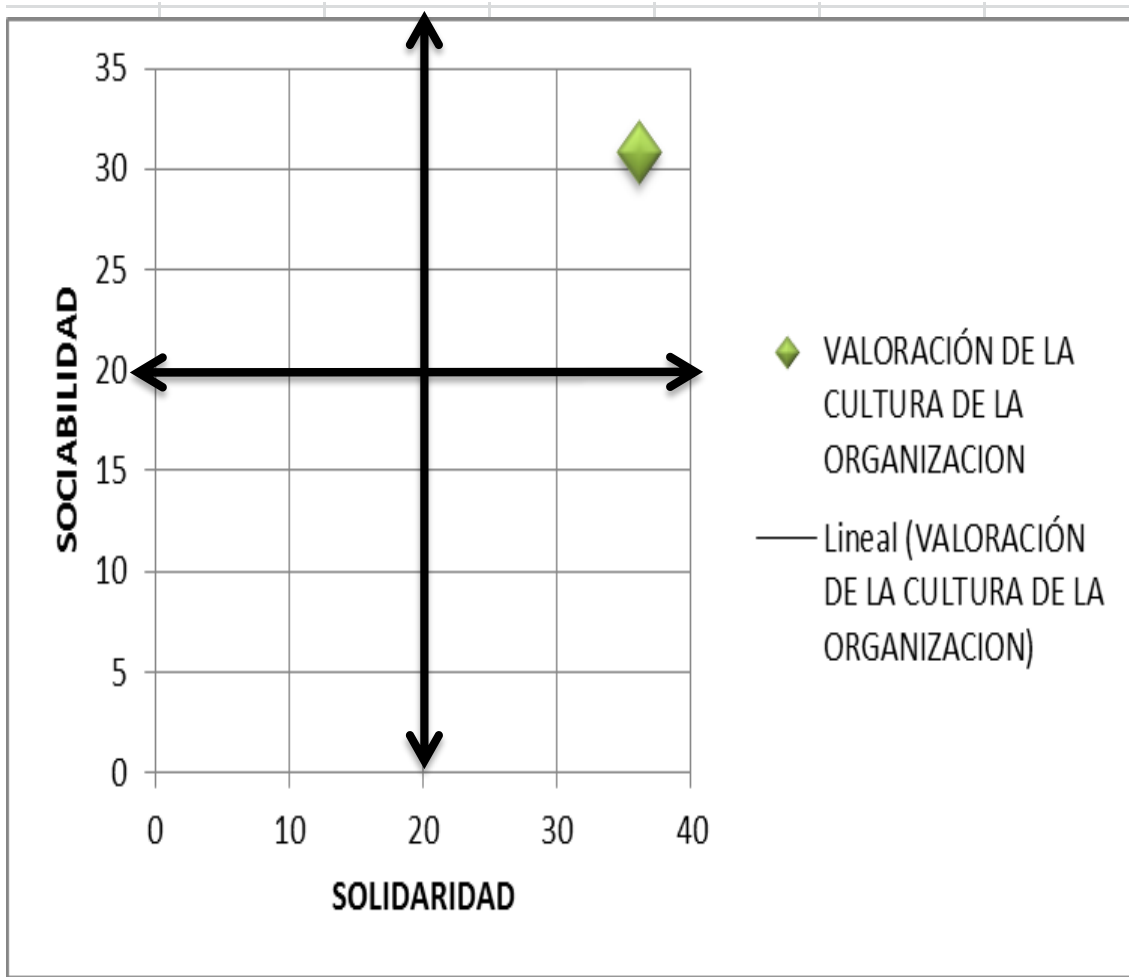
El Centro de Distribución de Santa Cruz se apega a la Cultura Comunal de la Organización con puntuaciones de Sociabilidad 32 y Solidaridad 38

**Gráfico 5 Valoración del CEDI Cochabamba**



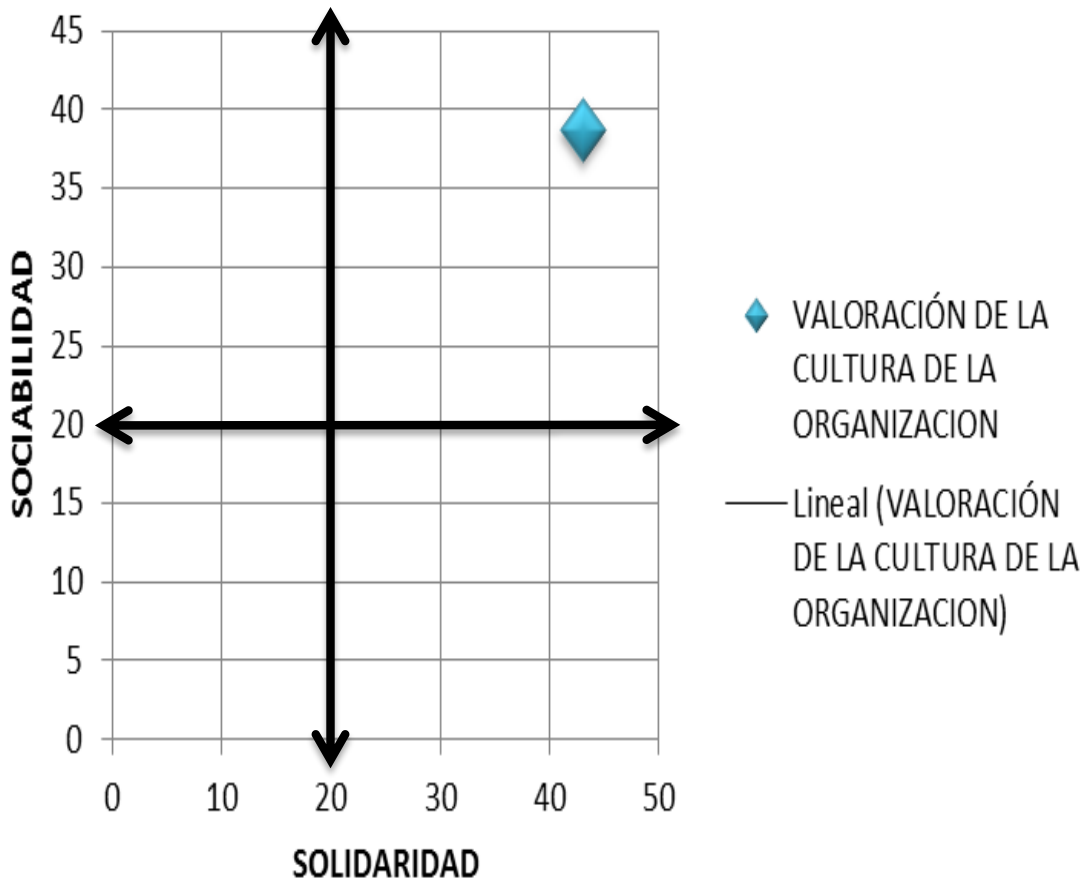
Cochabamba, con puntuaciones de Sociabilidad 36 y Solidaridad 32 se caracteriza por alinearse a la Cultura Comunal de la Organización.

**Gráfico 6 Valoración del CEDI La Paz**



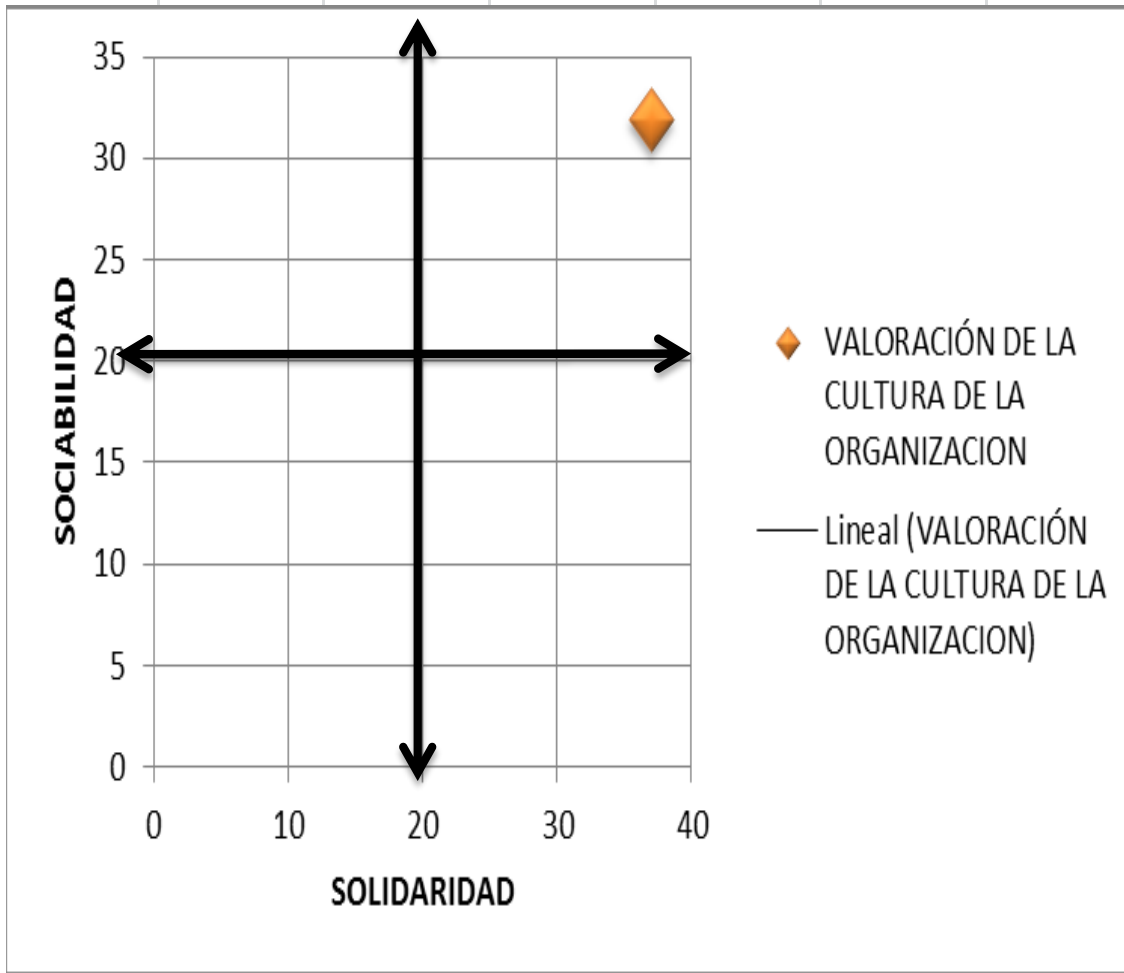
Con los datos obtenidos se puede verificar que el Centro de Distribución de La Paz también define una Cultura Comunal con puntuaciones de Sociabilidad 31 y Solidaridad 36.

**Gráfico 7 Valoración del CEDI Tarija**



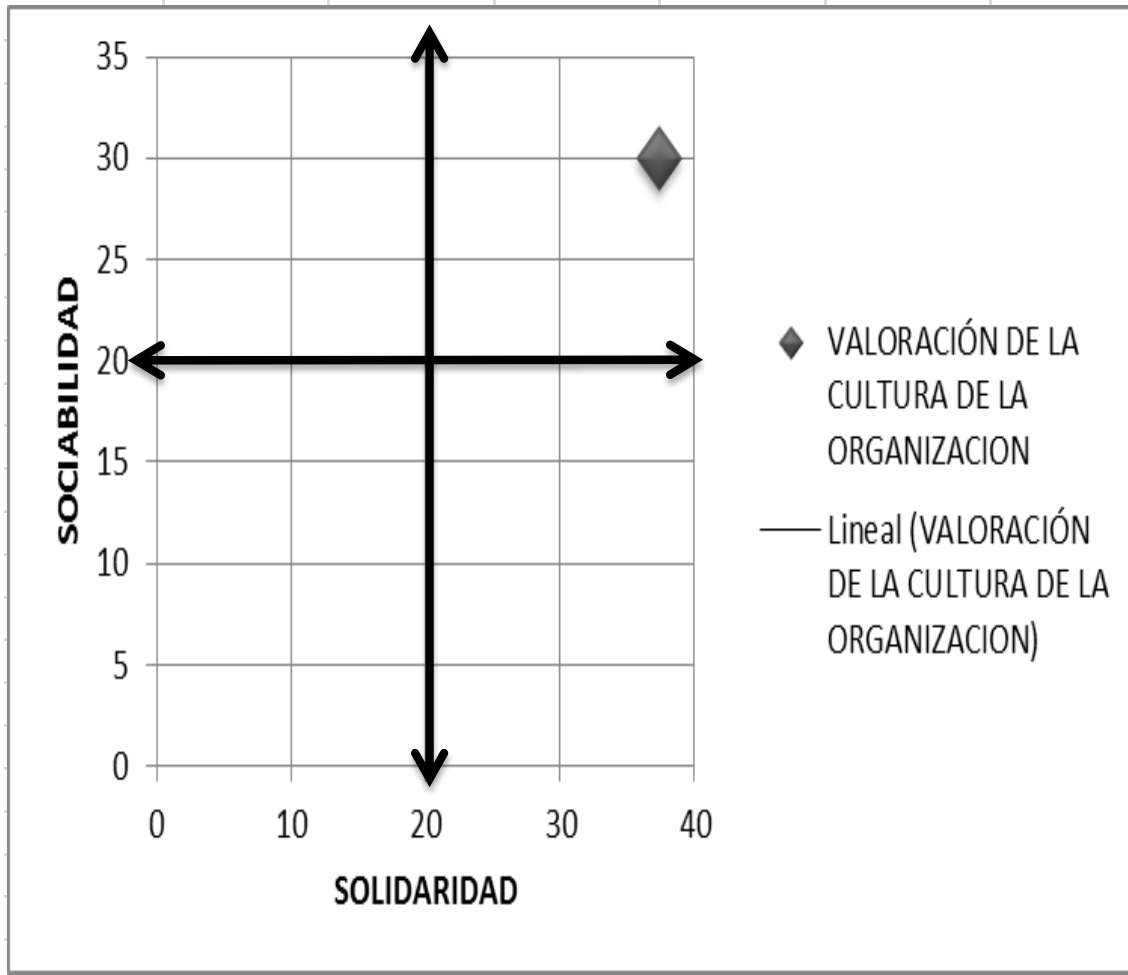
Un claro ejemplo de Cultura Comunal es el Centro de Distribución de Tarija que nos refleja datos de Solidaridad 42 y Sociabilidad 39, como datos más altos dentro del estudio por área y departamento.

**Gráfico 8 Valoración del Staff Corporativo**



El Staff Corporativo se podría decir que es el centro de donde fluye el tipo de Cultura, en este caso, Comunal pues son las Coordinaciones nacionales las que interactúan con las diferentes áreas y departamentos; el estudio nos muestra puntuaciones de Sociabilidad 32 y Solidaridad 38

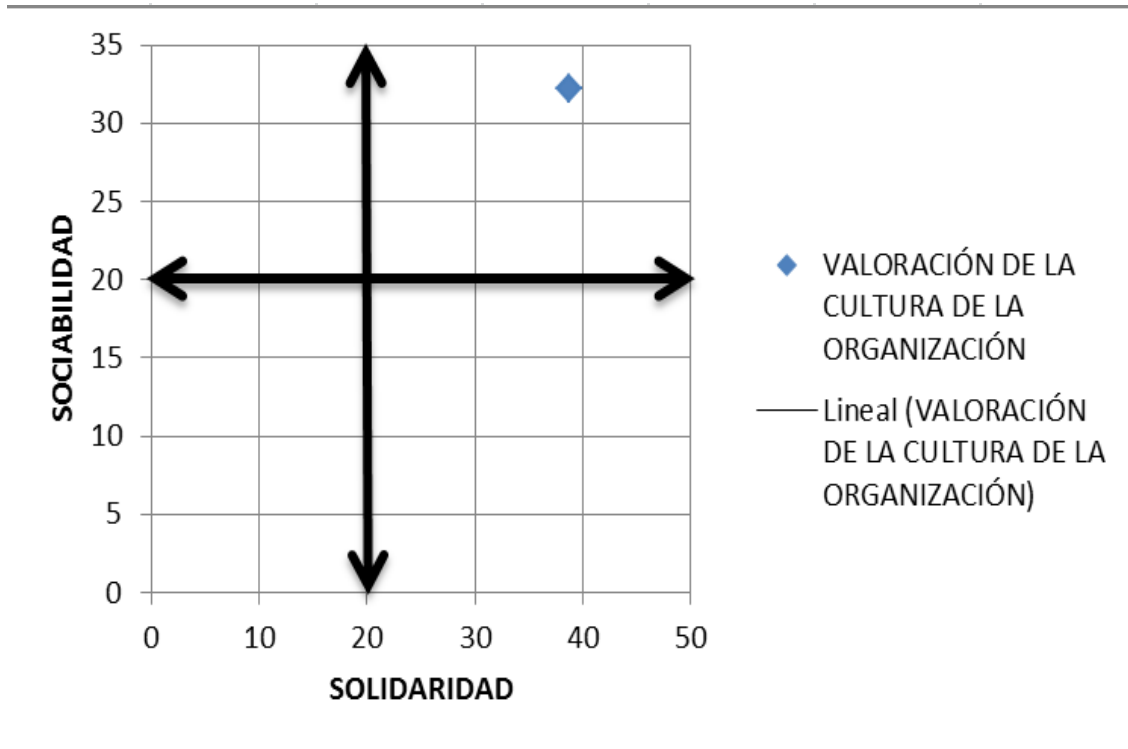
**Gráfico 9 Valoración del Almacen Central**



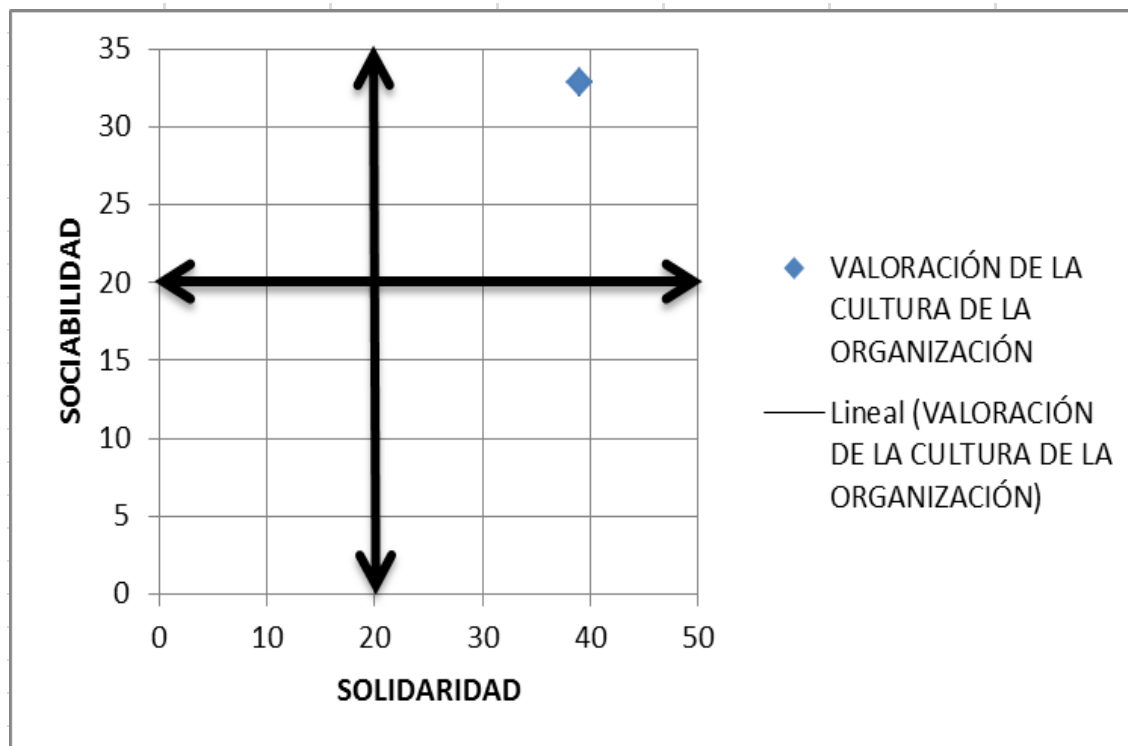
De igual manera, Almacén Central, con puntuaciones de Sociabilidad 30 y Solidaridad 39 refleja una Cultura Comunal, cabe señalar que Almacén Central funciona en la ciudad de El Alto de La Paz; lugar distinto al Centro de Distribución de La Paz u Oficina Corporativa.

### 5.1.4 Resultados del Diagnostico por Edad

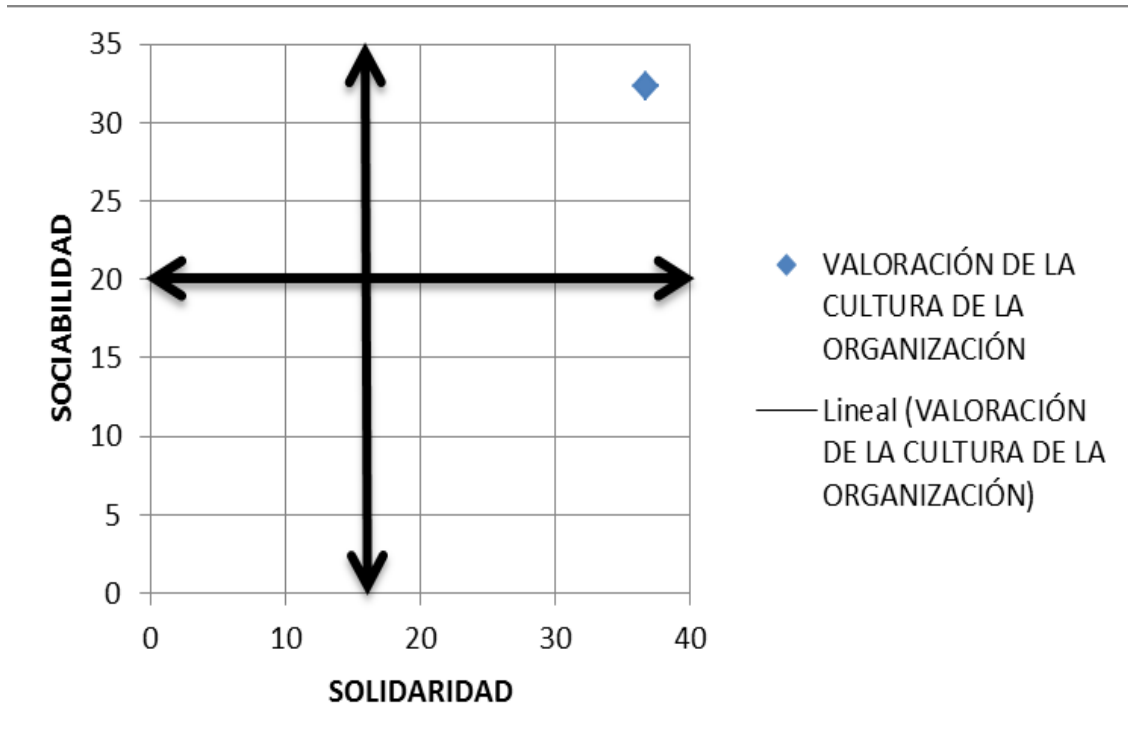
**Gráfico 10 Valoración entre 18 y 25 años**



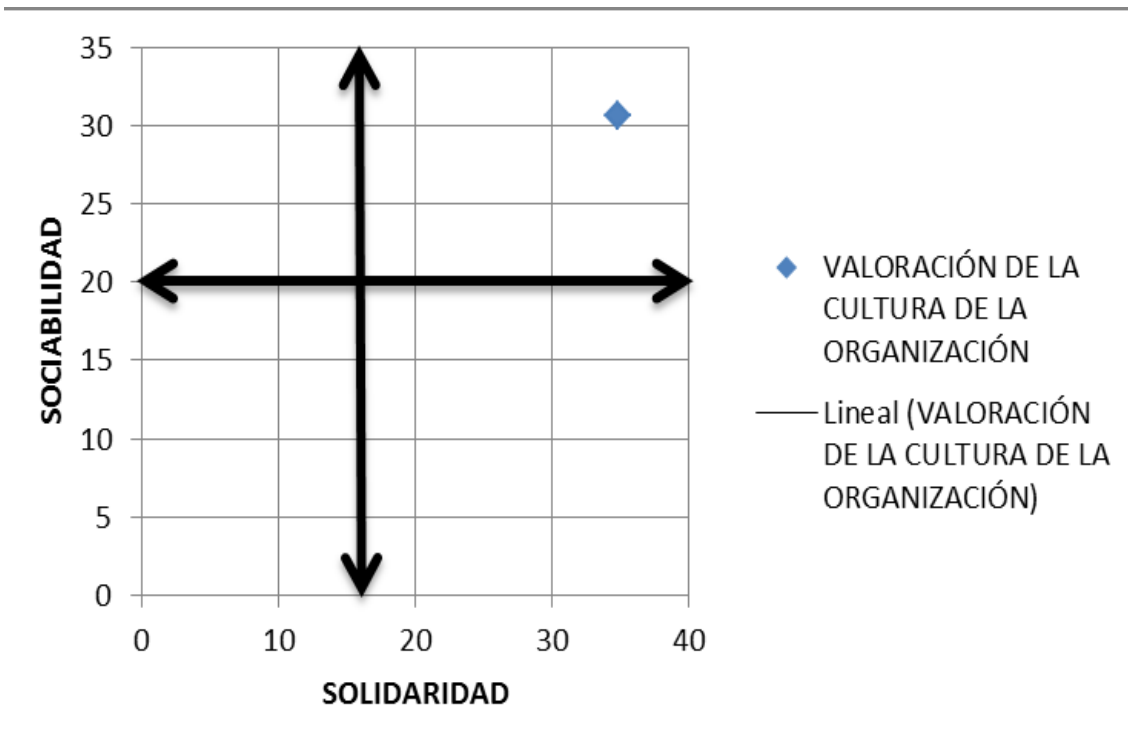
**Gráfico 11 Valoración entre 26 y 35 años**



**Gráfico 12 Valoración entre 36 y 45 años**



**Gráfico 13 Valoración entre 45 años o más**



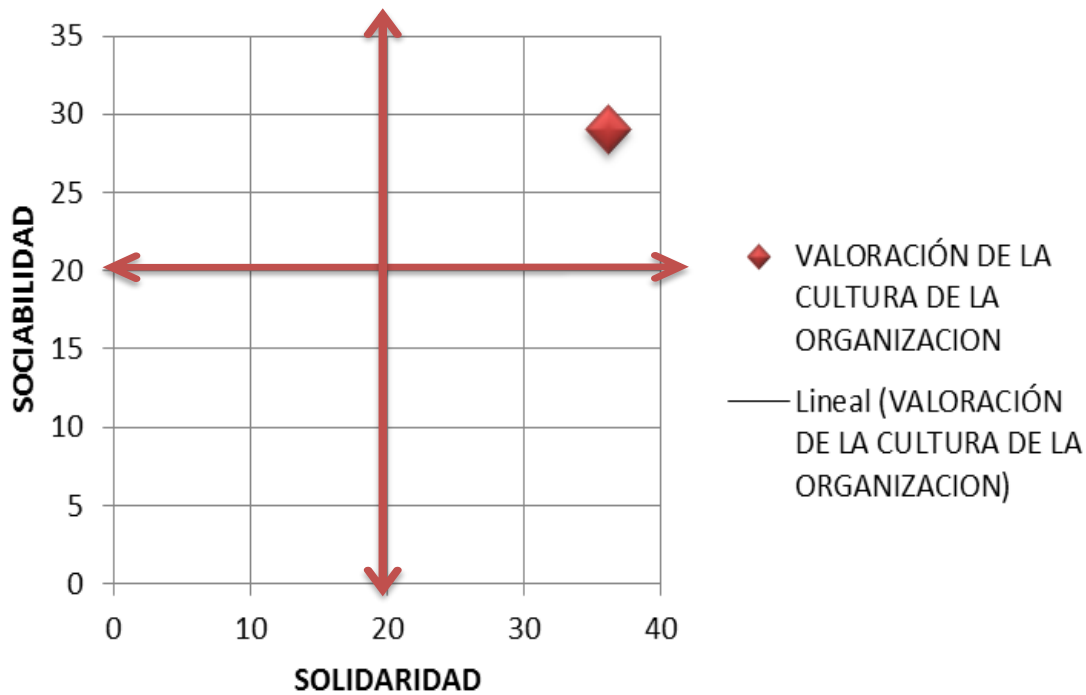


Según los resultados que describen el estudio las personas entre 18 a 25 años, puntúan Sociabilidad 32 y Solidaridad 39, las personas entre 26 a 35 años, Sociabilidad 33 y Solidaridad 39, las personas entre 36 a 45 años, Sociabilidad 33 y Solidaridad 37, las personas entre 36 a 45 años, Sociabilidad 33 y Solidaridad 37 y por ultimo las personas mayores a 45 años Sociabilidad 31 y Solidaridad 34.

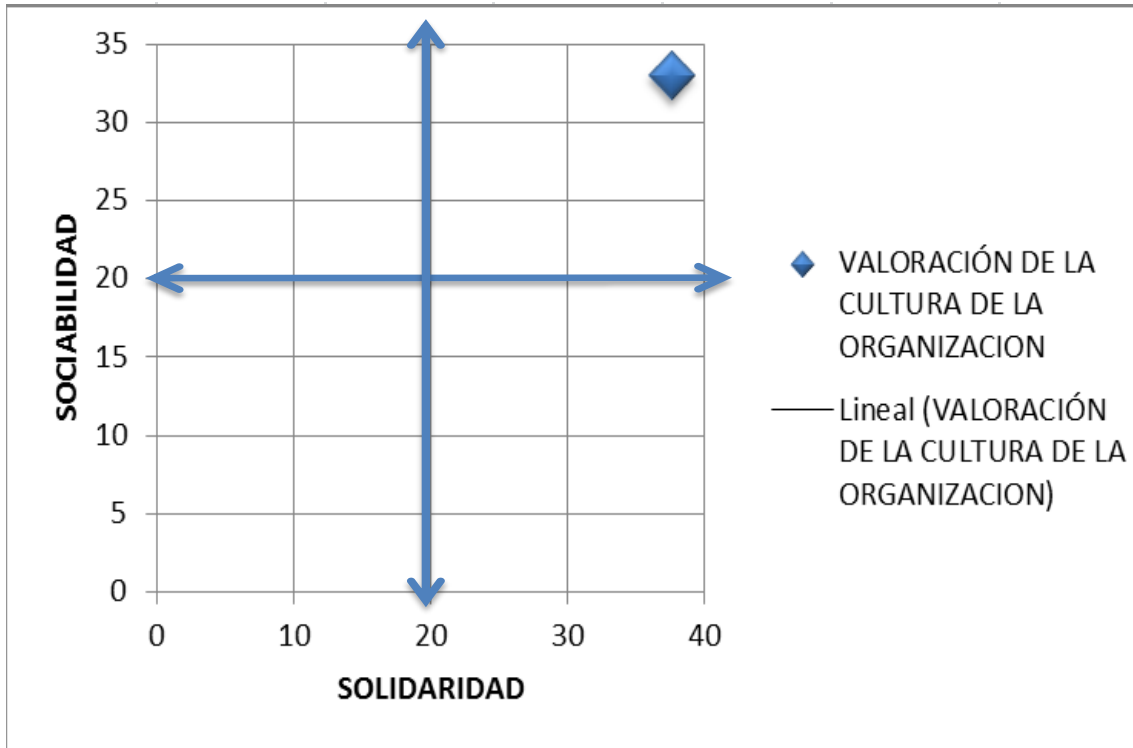
Lo que nos muestra que al igual que los resultados precedentes, la variabilidad entre edades no ha determinado que se fije otra Cultura distinta a la Comunal.

### 5.1.5 Resultados del Diagnostico por Antigüedad

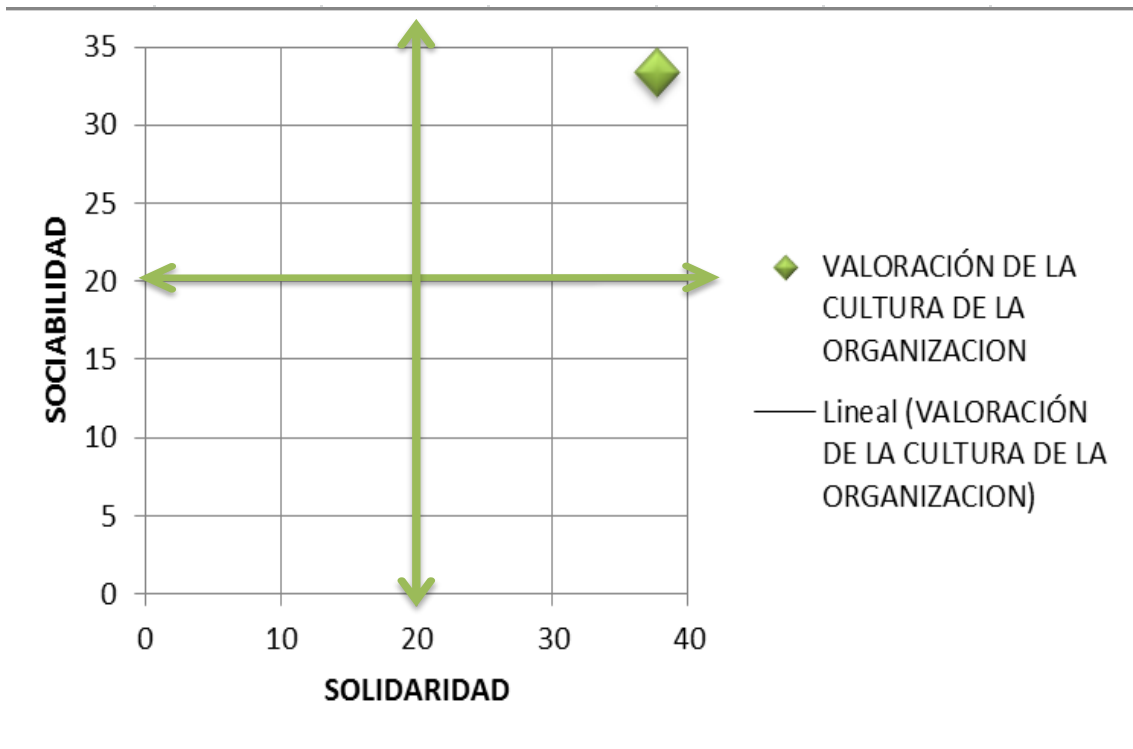
**Gráfico 14 Valoración entre 3 a 11 meses**



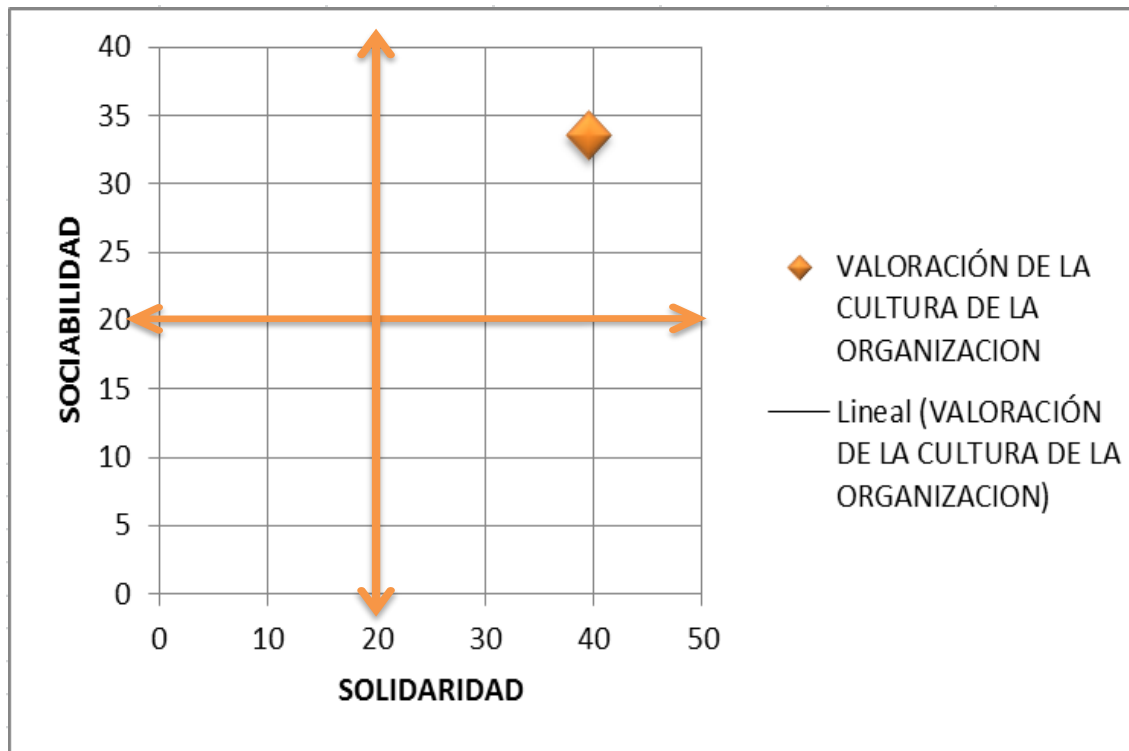
**Gráfico 15 Valoración entre 1 a 3 años**



**Gráfico 16 Valoración entre 4 a 7 años**



**Gráfico 17 Valoración entre 8 años o más**



Con estos resultados podemos ver que el factor Antigüedad no incide en el tipo de Cultura, de igual manera se muestra Comunal en sus cuatro rangos.

Aquellas personas relativamente nuevas entre 3 a 11 meses muestran un nivel no tan alto de Sociabilidad (28) respecto a la media, entendible y muy natural pues se entiende que son trabajadores que están encajando recién al prototipo Cultural de empresa.

Podemos rescatar que aquellos trabajadores con antigüedad mayor a los 8 años son las que mejor muestran Solidaridad (39) en la empresa respecto a la media.

## **5.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

Se procedió con la toma de cinco entrevistas semi estructuradas basadas en una serie de preguntas o afirmaciones que plantean que la persona entrevistada dé su respuesta o su opinión al respecto.

Las personas entrevistadas corresponden a las siguientes áreas:

- Regulación Sanitaria
- Compras
- Atención a empresarios
- Cajas
- Almacenes

### **5.2.1 Resultados de las entrevistas sobre Sociabilidad**

En síntesis se puede inferir que todas las personas entrevistadas exponen criterios altos de Sociabilidad, puesto que señalan a las reuniones, celebraciones y días festivos como parte de su diario vivir; por ejemplo una de ellas enfatizó la Importancia de realizar Talleres de confraternización.

Otra persona entrevistada señaló claramente que el propósito como tal es integrar al personal y aprender a trabajar en equipo, además de conocerse mejor, dándole de esta manera mucha importancia al convivio entre el personal.

Asimismo, se recibieron respuestas positivas respecto a la actitud y predisposición para realizar eventos, pros activos y dispuestos, mencionando que se puede aprender de cada experiencia.

De igual manera, se señaló que en caso de no existir actividades desmotivaría al personal pues ya es una costumbre realizar este tipo de actividades.

Finalmente se recordó situaciones positivas, entre ellas los eventos organizados por la empresa y el área de Recursos Humanos; en tanto una persona destacó como situación negativa relacionada a la política de gasto actual.

### **5.2.2 Resultados de la Entrevista sobre Solidaridad**

Haciendo un sumario de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas, podemos deducir que existen altos índices de Solidaridad, pues todos los entrevistados tienen claros sus objetivos y lograron identificar por lo menos uno como el más importante.

En atención al párrafo anterior, las personas entrevistadas coincidieron en que en la Organización se trabaja en equipo y claramente se puso como ejemplo la gestión en Cadena del Servicio prestado.

Se destacó también el orden y buena actitud del personal para seguir procedimiento, reglas y normas en la institución, aunque también se puntualizó la complejidad de los mismos.

Por último se puede subrayar la generalizada y manifiesta convivencia de empatía en la Organización, pues conforme señalan las respuestas se busca colaborar entre áreas incluso en temas personales.

### **5.3 RESULTADOS DEL MÉTODO DE OBSERVACIÓN**

Se procedió con el método de observación a fin de describir y explicar el comportamiento de la Organización, al haber obtenido datos preliminares de la encuesta y haberlos validado con la entrevista que responden a conductas, eventos y/o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto Cultural.

Los objetos de análisis son las áreas de Staff Corporativo, Almacén Central y Centros de Distribución.

Se puede observar que los empleados de estas áreas trabajan de manera muy estrecha pues cuando alguien necesita colaboración existe la predisposición de ayudar y asistir en la tarea. Esta afinidad continúa sus estrechos lazos fuera de la oficina ya que no solo se acompañan en la salida del trabajo sino también comparten juntos su hora de almuerzo.

Los empleados poseen una elevada consciencia de la identidad de la empresa y de su condición de miembro de ella pues continuamente están comentando y opinando respecto a los nuevos lanzamientos promocionales de la empresa, referidos a productos o eventos a desarrollarse; llegan a vincular el sentido de su propia identidad con la de la empresa.

La vida laboral en la empresa está rodeada de acontecimientos sociales que adquieren un fuerte significado ritual ya que se denota que son momentos felices y bien aprovechados para distender el trabajo.

La empresa ofrece también a sus empleados clases magistrales sobre creatividad, cuya atracción principal es una conferencia pronunciada por su fundador Jorge Vergara quien organiza todos los años viajes Internacionales para los equipos más creativos de la empresa. Los ganadores son invitados a Cruceros o recompensados con otro tipo de bonos de productividad.

Se puede observar también una alta solidaridad demostrada a través de un reparto equitativo de responsabilidades y recompensas entre los empleados. Se le otorga un valor muy alto a la imparcialidad y la justicia pues se reconocen los derechos y obligaciones de las personas tanto en las tareas como en las actividades operativas del día a día, virtudes estrechamente examinadas en los momentos difíciles; sin embargo no se pierde el espíritu de colaboración y apoyo.

La Mayoría del espacio es compartido formalmente (espacios abiertos) o informalmente (mucho movimiento de entrada y salida de la oficina). Puede resultar difícil determinar en la oficina de quien estas, y hay pocas separaciones entre los departamentos o funciones. No existen grandes diferencias entre las personas en cuanto a la distribución del espacio.

Las instalaciones sociales formales están basadas en una socialización informal generalizada; la comida y la bebida invaden el espacio de trabajo. El logro corporativo figura en todas partes; la decoración de la oficina se extiende y adapta el lenguaje de los valores, la misión o la filosofía de la empresa.

La vida profesional es tan absorbente que el tiempo convencional es ignorado. El trabajo y la vida fuera del trabajo se juntan en una sola; incluso en casa, el trabajo es una preocupación.

Las relaciones laborales cercanas se reflejan en grupos de amigos; el trabajo llega a ser una forma de vida; la actividad social que no tiene nada que ver con intereses profesionales es considerada como una pérdida de tiempo. El trabajo puede verse relajado.

También puede percibirse que existe una deficiencia marcada en el Liderazgo de la Organización, específicamente en la Gerencia general, puesto que no se asume el rol de Liderar con el ejemplo sino más bien se vive en esencia una suerte de autoritarismo y despotismo debido a la estructura excesivamente jerárquica y poco participativa. Se observa que se sirve de su cargo para ordenar e instruir, no colabora, ni se interesa por las actividades cada una de las áreas, empujando a que los otros trabajen, lo que hace que los demás le tengan miedo; le sonrían de frente, pero le critican de espaldas.

## CAPITULO VI. CONCLUSIONES

La Cultura Organizacional de Omnilife de Bolivia S.A. es de tipo Comunal porque:

- a) La mayoría del espacio es compartido formalmente o informalmente, no existen grandes diferencias entre las personas en cuanto a la distribución del espacio. Se reafirma el vínculo de equipo y se afronta a aquellos que no encajan en la Cultura.

La teoría nos dice que se puede percibir la Cultura al evaluar las formas en que las personas tienden a delimitar su territorio. El espacio dice algo acerca del estatus, del poder y de las conexiones. Se debe considerar quien tiene el mayor espacio, la forma en la que las personas adornan su espacio, cada objeto habla de la conexión de cada individuo con la Organización. Finalmente analizar la funcionalidad del espacio. Goffee & Jones (2001)

- b) Hay Comunicación en todos los canales pero predomina la comunicación verbal y fluye fácilmente dentro y fuera de los diferentes niveles y departamentos, aunque las personas externas a la organización pueden sentirse excluidas.

Resulta difícil no hablar y existen pocos secretos, tanto privados como profesionales que no acaben siendo conocidos por todos los miembros de la organización

La teoría nos dice que se debe analizar la forma en que la gente se comunica. En algunas empresas se abruma con el murmullo de la conversación y en otras existe el silencio sepulcral. Analizar si es fácil encontrar a las personas en la Organización, a medida que las organizaciones se globalizan la distancia afecta cada vez más la forma en que las personas se comunican. Goffee & Jones (2001)



- c) El trabajo y la vida fuera del trabajo se juntan en una sola; incluso en casa, el trabajo puede ser una preocupación.

La teoría nos dice que se analiza también la forma en que los trabajadores gestionan y administran su tiempo. Algunas empresas han puesto todo su empeño en eliminar la obligación de registrar la entrada y salida de la oficina, mientras que otras, por el contrario han extendido la práctica a todos los empleados, incluyendo altos ejecutivos.

Se debe analizar el tiempo que lleva conocer a alguien en la organización si el empleado es tratado como transitorio o como potencialmente perpetuo. Goffee & Jones (2001)

- d) Las personas se identifican con los valores y la misión de la compañía, existe una excesiva identificación que lleva a una pérdida de perspectiva.

Las relaciones laborales cercanas pueden reflejarse en grupos de amigos.

La teoría nos dice que se debe analizar el modo como la gente expresa su identidad personal y corporativa. Algunas veces se encuentran grupos que se unen en oposición a una Cultura Dominante por ejemplo una unidad de negocio o equipo a la sede corporativa. Analizar que sucede cuando las personas dejan la organización, aquellos miembros que se marchan de la empresa, regresan o desaparecen sin dejar rastro. Goffee & Jones (2001)

Las fortalezas como Cultura Comunal se detallan a continuación:

- La declaración de misión obtiene un despliegue frontal y central en las oficinas, y despierta entusiasmo en lugar de cinismo.

Los empleados poseen una elevada consciencia, a veces hasta exagerada, de la identidad de la empresa y de su condición de miembro de ella.

Los empleados pueden llegar a vincular el sentido de su propia identidad, con la de la empresa; esto se debe a que las personas se identifican con los valores y la misión de la compañía, pues ambos, valores y misión, tienen un enfoque humanista.

La teoría nos dice que en una Cultura Comunal la filosofía corporativa se vive diariamente. La compañía genera una intensa lealtad, incluso cuando los individuos se retiran continúan apoyando a la Organización. Goffee & Jones (2001)

- La vida laboral en la empresa suele estar salpicada de acontecimientos sociales que adquieren un fuerte significado ritual.

Se declara al trabajo en equipo como parte del funcionamiento diario de la empresa, se reconoce la sinergia no solo en el aporte de los trabajadores sino también en el flujo de sus procesos

La teoría nos dice que en una Cultura Comunal la mayoría de los empleados están de acuerdo en que trabajar en un entorno laboral agradable es un placer. La sociabilidad es un estímulo para la creatividad porque favorece el trabajo en equipo, el compartir la información y la apertura hacia nuevas ideas. Las personas están más dispuestas a dar en sus trabajos más de lo que se les exige normalmente. Goffee & Jones (2001).

- La alta solidaridad de la cultura suele demostrarse mediante un reparto equitativo de riesgos y recompensas entre los empleados pues se predica el trabajo en equipo en cada una de sus reparticiones.

La empresa concede un valor muy alto a la imparcialidad y la justicia, virtudes más estrechamente examinadas en los momentos difíciles, ámbitos que se

fueron desarrollando en la empresa tras la generaciones de un Modelo de equidad de género implementado en la Organización.

La solidaridad está más basada en el en la mente que en el corazón. Las relaciones están basadas en tareas comunes intereses mutuos y objetivos compartidos y claramente entendidos que benefician a todas las partes involucradas, se gusten personalmente entre ellas o no. Goffee & Jones (2001)

Las oportunidades de mejora en la Cultura Comunal manifiesta en Omnilife de Bolivia S.A. se detallan a continuación:

- Complacencia (Infravaloración de la Competencia); Se subestima a la competencia, se cree que ninguna otra compañía podría competir con la empresa en el mercado, tratando de reducir la amenaza.

Creencia en su propia propaganda negativa; existe una excesiva percepción de confianza y vanidad respecto a la infalibilidad de sus recompensas. No aprender de otras organizaciones; no se reconocen los errores, se prefiere rehacer el trabajo para evitar demostrar debilidad

Una excesiva identificación puede llevar a una pérdida de perspectiva, intolerancia a la crítica y complacencia. Demasiado énfasis en los objetivos y requerimientos del grupo puede ser dañino u opresivo para aquellos individuos que estén en medio. Goffee & Jones (2001)

- Hablar de los Valores pero no practicarlos; se cree que desarrollar nuevos valores en la compañía sería una pérdida de tiempo pues se considera a los actuales como valores fundamentales de sobrevivencia.

Los valores en una Cultura Comunal no pueden quedarse en buenas intenciones o ser un documento referencial de comportamiento, debe, más

bien ser un aliento unísono del actuar de los trabajadores que refiera las relaciones entre los involucrados en el equipo y deben además ser actualizados de manera periódica y a razón del giro del negocio. Goffee & Jones (2001)

- La vida laboral y la vida personal se mezclan confundiendo los límites de cada una.

La amistad puede hacer que se tolere el bajo rendimiento de algunos miembros de la organización, es evidente que nadie quiere reprender o despedir a un amigo. Resulta más cómodo aceptar y excusar un rendimiento insatisfactorio a la luz de los problemas o necesidades personales de los empleados. Goffee & Jones (2001)

- La comunicación es informal y deja espacio a suposiciones, rumores y mal interpretaciones.

La conversación contaminada con el lenguaje privado de la empresa que reafirma el vínculo de equipo y las diferencias con los demás.

La comunicación informal puede derivar en camarillas y redes informales de información que pueden socavar los procesos establecidos en la organización. Sin embargo, las redes pueden funcionar bien si estas dentro de ellas, es decir, si conoces a las personas adecuadas y escuchas el comentario adecuado. Goffee & Jones (2001)

- Existe una marcada deficiencia en el Liderazgo actual, se promueve el modelo clásico de Jefatura pero no el Liderazgo transformacional; esto debido a que la actual cabeza de la compañía en Bolivia viene de ejercer otro tipo de Liderazgo en distintas empresas.

El líder Comunal, marca el tono y las prioridades de la organización. Pasa su tiempo en las diferentes oficinas de la compañía; tiene comunicación abierta, trabajo en equipo, sentido de urgencia y deseos de ganar. El rol que asume el Líder comunal es asegurar que otros desarrollen capacidades de Liderazgo que serán necesarias en el inevitable momento en que se necesite un sucesor. Goffee & Jones (2001)

Por el tipo de organización la Cultura Comunal es la indicada en Omnilife, ya lo menciona su misión cuando dice:

*“Gente Admirable que cuida a la gente”*

Sin embargo, se encuentran algunas áreas de oportunidad que permitirán a la Empresa direccionar de mejor manera su accionar respecto a sus costumbres, hábitos y creencias de manera de hacer de la organización más efectiva y eficiente.

*“Si una Cultura se desequilibra es posible corregirla, igual que es posible arreglar una Cultura en Red con demasiados grupitos o Una Cultura Mercenaria demasiado despiadada e incluso reparar un entorno fragmentado, hostil e improductivo”*

Goffee & Jones (2001, PP 188)

## **CAPITULO VII. MARCO PROPOSITIVO – PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

En este apartado se propone como método de Intervención las Técnicas Vivenciales a través de la Facilitación y Aprendizaje basado en la Experiencia de acuerdo al modelo de David Kolb de 1984 que busca en esencia un cambio en la Conducta de la persona a través de la Experiencia, Reflexión, Generalización y Acción.

### **7.1 METODOLOGÍA**

#### **7.1.1 Entrada y Elaboración de Contrato**

Mientras los empresarios y administradores no cambien su percepción básica acerca del ser humano, mientras no se preocupen por el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, mientras sólo se interesen por las utilidades a corto plazo, mientras no exista la necesidad de esfuerzo y compromiso, no se cumplirán los objetivos para lo cual fue establecida la organización (Guízar, 2005).

Omnilife de Bolivia muestra de acuerdo al estudio realizado una Cultura Comunal, con características que hacen raíz de su misión y visión empresarial, tales como: Una fuerte identificación con la empresa, se declara al trabajo en equipo como parte del funcionamiento diario de la empresa, se reconoce la sinergia no solo en el aporte de los trabajadores sino también en el flujo de sus procesos, alta solidaridad que suele demostrarse mediante un reparto equitativo de riesgos y recompensas entre los empleados; también la declaración de misión obtiene un despliegue frontal y central en las oficinas, y despierta entusiasmo en lugar de cinismo.

Sin embargo, bajo el concepto de Calidad existen Oportunidades de mejora en la Cultura Comunal que pueden desarrollarse para bien de la Organización, es por ello que a continuación se señalan las áreas a trabajar:

- Autoanálisis Organizacional
- Valores Corporativos
- Administración de tiempos
- Comunicación
- Liderazgo

### **7.1.2 Programa de Comunicación y Marketing interno**

Se enviarán invitaciones vía mail para que el personal participe del proceso de cambio Cultural; se los convocará a reunión para darles a conocer a grandes rasgos los resultados del Estudio de Cultura, se expondrán las Fortalezas y oportunidades de Mejora; así también se comunicará las acciones a tomar para poder direccionar de mejor manera la Cultura Comunal de la empresa.

#### **7.1.2.1 Comunicación Inicial**

Se enviará un mail inicial para invitar al personal a una reunión informativa, según formato a continuación:

Estimados Colegas,

Hace poco, hicimos juntos un Estudio de Cultura Organizacional en nuestra empresa, para poder conocer el tipo de hábitos, creencias y costumbres que caracterizan nuestra forma de vida laboral diaria.

Ya tenemos los resultados!!! y queremos hacerte participe de ellos.

Acompáñanos en la reunión informativa el día.....de.....de 2016 a Hrs. 09:00 en nuestra Sala de Reuniones de oficina Corporativa.


Compartiremos el desayuno y conoceremos los resultados del Estudio.

Te esperamos.

Atentamente,

**Recursos Humanos.**

**omni!fe**  
GENTE ADMIRABLE QUE CUIDA A LA GENTE



### 7.1.2.2 Reunión Informativa

En esta reunión se darán a conocer los resultados generales del Estudio de Cultura Organizacional, se desarrollará un marco teórico básico sobre los tipos de Cultura existentes, se mostrarán algunas gráficas y se expondrá referencialmente el tipo de Cultura imperante en la empresa.

Posteriormente se invitará a los trabajadores a ser parte del proceso de cambio de Cultura, haciendo hincapié en las oportunidades de mejora.

### 7.1.2.3 Invitación a las sesiones del Programa

La Invitación modelo será la siguiente, misma que variará en su contenido en función y de acuerdo a los requerimientos de la sesión a desarrollar:



Estimados Colegas,

Dando inicio al nuestro proceso de cambio de Cultura Organizacional, los invitamos a la primera sesión sobre: “.....”

Las áreas que deben asistir a la sesión son:

1. ....
2. ....
3. ....

La sesión se desarrollará en:.....

El día:..... A horas:.....

Los esperamos. Atentamente,



## 7.2 CRONOGRAMA DEL TRABAJO

Se propone la siguiente planificación:

### PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA

ACCIÓN	TAREAS O ACTIVIDADES	OBJETIVO A CONSEGUIR	RESPONSABLE DE LA TAREA	FECHA	TIEMPO
1	Sesión "Autoanálisis Organizacional"	Generar la Capacidad de identificar oportunidades de mejora del negocio	Eventos y Ética Recursos Humanos	05/08/2016	2 horas 30 minutos
2	Sesión "Valores Corporativos"	Asegurar que los valores y sus comportamientos formen parte del diario vivir	Gerencia General Recursos Humanos	12/08/2016	2 horas 30 minutos
3	Sesión "Administración de tiempos"	Fomentar el Balance entre vida y trabajo	Operaciones Recursos Humanos	19/08/2016	2 horas
4	Sesión "Comunicación"	Incentivar la comunicación laboral formal disminuyendo el chisme y la incertidumbre	Recursos Humanos	26/08/2016	1 hora 30 minutos
5	Sesión "Liderazgo"	Promover el liderazgo Transformacional	Gerencia General Recursos Humanos	02/09/2016	1 hora 30 minutos

## 7.3 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

### 7.3.1 Sesión uno - Autoanálisis Organizacional

Actividad	Procedimiento	Tiempo	Lugar	Numero de Participantes	Materiales	Resultado esperado
Video "El Jabón"	1. Se prepara el Video llamado "El Jabón" 2. Se pausa el video conforme va transcurriendo 3. Se reproduce el video completo nuevamente (El video explica como una simple barra de Jabón puede ser convertida en diferentes formas a través de las manos de escultores, explica la diversidad de visiones)	10 minutos	Sala de Reuniones	Total personal por ciudad	1. Data Show 2. Computadora 3. Video	a. Ejercitar la lógica y el raciocinio
Dinámica: Examen de Paradigmas	1. Se prepara un examen tipo con preguntas variadas abiertas Ej. Escribe tu nombre, ahora utiliza la otra mano para escribir tu nombre 2. Se ubica a los participantes en una mesa 3. Se va lanzando las preguntas cronometrando cada una por un determinado tiempo 4. Cuando el Participante finalice la respuesta debe levantar la mano 5. Se repasa cada pregunta del examen haciendo una reflexión sobre las respuestas	1 hora	Sala de Reuniones	Total personal por ciudad	1. Mesa rectangular 2. Bolígrafos 3. Hojas de papel	a. Conocer que es un Paradigma b. Definir si el Paradigma es bueno o no c. Romper Paradigmas mentales para salir de la zona de confort
Reflexión: Zona de Confort	1. Se preparan dos cuadrados uno más grande que el otro; uno dentro el otro 2. Se explica el significado de cada uno de los cuadrados, pidiendo ejemplos reales sobre la organización a los participantes 3. Se exhorta e invita a los participantes a salir de las zonas de confort encontradas desde sus cargos	1 hora	Exterior	Total personal por ciudad	1. Cinta Adhesiva 2. Tijeras	a. Aprender que es zona de confort b. Aprender que es zona de crecimiento c. Aprender que es zona de parálisis

### 7.3.2 Sesión dos - Valores Corporativos

Actividad	Procedimiento	Tiempo	Lugar	Numero de Participantes	Materiales	Resultado esperado
Exposición de Valores Corporativos	1. Se prepara una presentación con los Valores Corporativos 2. Se expone cada Valor, explicando el significado de cada uno	1 hora	Sala de Reuniones	Total personal por ciudad	1. Data Show 2. Computadora 3. PPT Valores	a. Socializar los Valores Corporativos
Dinámica: Creando una mejor empresa	1. Se preparan dos cuerdas, cada una de dos metros, sujetas en sus extremos a una altura de un metro y separadas en medio metro     ; donde uno de los lados es la empresa actual y el otro lado es la nueva empresa 2. Los participantes trabajando en equipo deben ver la forma de cruzar a todos los integrantes sin tocar las cuerdas proponiendo una mejora 3. Si uno de los participantes toca una de las cuerdas, el ejercicio vuelve a comenzar 4. Cuando finalicen la actividad recordamos que dejamos atrás y que a partir de ahora comenzamos a poner en práctica	1 hora	Exterior	Total personal por ciudad por equipos	1. Cinco mts de cuerda	a. Poner en Practica los Valores aprendidos a través de la dinámica b. Reflexionar los Valores como Corporativos y no Individuales
Reflexión: Parábola de los Cangrejos	1. Se cuenta expresivamente la Parábola de los Cangrejos 2. Se pregunta a los participantes que tipo de Cangrejo quiere ser 3. Se utilizan los Valores Corporativos para traducirlos a la parábola (La parábola explica dos tipo de cangrejos unos que se apoyan y colaboran y otros que no dejan crecer y llegar a los objetivos a los demás)	30 Minutos	Sala de Reuniones	Total personal por ciudad	1. Cinta Adhesiva 2. Tijeras	a. Reflexionar sobre el actuar diario b. Fortalecer la comprensión de los Valores Corporativos y aplicarlos

### 7.3.3 Sesión tres - Administración de Tiempos

Actividad	Procedimiento	Tiempo	Lugar	Numero de Participantes	Materiales	Resultado esperado
Video "Todo cambio es bueno"	1. Se prepara el Video llamado "Todo cambio es bueno" 2. Se reflexiona sobre la necesidad del cambio (El video explica como uno puede vivir del pasado o afrontar un cambio para vivir un nuevo futuro)	10 minutos	Sala de Reuniones	Total personal por ciudad	1. Data Show 2. Computadora 3. Video	a. Romper el hielo b. Reflexionar sobre el cambio (Hoy Vs Mañana)
Dinámica: Dominó	1. Se conforman dos o más grupos y se les entrega un juego de Dominó 2. Cada equipo elige un Líder y las instrucciones se les da solo a los Líderes 3. Los líderes de equipo solo dirigen, no participan 4. Se les da una consigna para trabajar con los Dominós y se premia con puntos al primer equipo que termine la tarea Ej. Construya una casa 5. En medio de cada consigna se puede conflictuar la tarea, haciendo caer el trabajo o pidiendo confidencialmente a un miembro del otro equipo destruya la consigna del otro equipo 6. Finalmente se reflexiona sobre el trabajo realizado, el tiempo y el conflicto.	40 Minutos	Sala de Reuniones	Total personal por ciudad por equipos	1. Un paquete de dominó para cada equipo 2. Una Mesa por equipo 3. Cronometro	a. Aprender a Administrar el tiempo por equipos b. Aprender a trabajar bajo presión y contra el conflicto
Reflexión: Balance Vida y Trabajo	1. Se prepara una presentación con los Reglas Internas de Horarios de Trabajo 2. Se expone cada Regla y se pide la opinión de cada participante	1 Hora	Sala de Reuniones	Total personal por ciudad	1. Data Show 2. Computadora 3. Presentación	a. Reflexionar sobre el Horario de Trabajo b. Meditar sobre la efectividad del tiempo en oficina

### 7.3.4 Sesión cuatro - Comunicación

Actividad	Procedimiento	Tiempo	Lugar	Numero de Participantes	Materiales	Resultado esperado
Dinámica: Cartero	1. Antes de realizar la actividad, asegurarse de que todas las personas hayan guardado sus cosas y exista el espacio suficiente como para poder desplazarse 2. Se prepara una lista de preguntas para el grupo 3. Se explica el rol del cartero para aquellos que no lo conocieron 4. Se anuncia la llegada de una carta Ej. Llegó una carta para todos aquellos que tenga puesta una prenda blanca 5. Los participantes que apliquen la directriz deben cambiar de asiento 6. Al ultimo participante en ocupar su sitio se le hace una pregunta (Se puede variar diferentes preguntas sin inferir el aquellas muy personales)	30 minutos	Sala de Reuniones	Total personal por ciudad	1. Pelota de goma pequeña	a. Romper el hielo b. Despertar el interés de la escucha
Dinámica: Construyendo con personas	1. Se trabaja con un solo grupo 2. Se les da la consigna al grupo de que construyan diferentes figuras entre todos sin hablar; comunicándose solo con lenguaje no verbal. Ej. Construir un Barco Humano 3. Se reflexiona sobre el trabajo realizado, la necesidad de la comunicación verbal, la importancia de la comunicación no verbal y la comunicación de equipo.	30 Minutos	Exterior	Total personal por ciudad	Ninguno	a. Meditar la importancia de la Comunicación verbal b. Ejercitar la Comunicación no Verbal c. Trabajar en equipo
Reflexión: Aprecios	1. Se entrega una tira de sticker a cada participante 2. Se forman parejas aleatoriamente y uno al otro se reconocen, agradecen o aprecian con un sticker pegándolo en alguna parte del cuerpo de la otra persona 3. Se cambian de parejas hasta lograr que todos hayan realizado sus aprecios	30 Minutos	Sala de Reuniones	Total personal por ciudad	1. Stickers para cada participante	a. Reconocer el valor de los demás b. Generar comunicación de emociones

### 7.3.5 Sesión cinco - Liderazgo

Actividad	Procedimiento	Tiempo	Lugar	Numero de Participantes	Materiales	Resultado esperado
Video: El Candidato de Heineken	1. Se prepara el Video llamado "El candidato de Heineken" 2. Se reflexiona sobre la postura de la empresa y de los candidatos (El video muestra un anecdótico y peculiar proceso de selección)	30 minutos	Sala de Reuniones	Gerencia, Coordinaciones y Encargados	1. Data Show 2. Computadora 3. Video	a. Romper el hielo b. Generar interés y empatía
Dinámica: Lápiz Grupal	1. Dividir al grupo en dos o más equipos 2. Entregar a cada equipo un marcador y dos cuerdas 3. Se amarra el marcador entre las cuerdas y después cada Integrante toma un extremo de la cuerda 4. Se les da a cada equipo una palabra o concepto para que juntos utilizando solo los extremos la escriban en un tiempo limite 5. Finalmente se reconocen esfuerzos e iniciativas grupales.	30 minutos	Sala de Reuniones	Gerencia, Coordinaciones y Encargados	1. Marcador grueso (1 por equipo) 2. Dos Cintas, cada una de un metro (por equipo) 3. Hojas de papel	a. Ejercitar la Coordinación b. Promover Iniciativa c. Estimular el Trabajo en equipo
Dinámica: Decido con Responsabilidad	1. Se colocan a los participantes en un circulo 2. Se elige a una persona (Criterio del facilitador) a quien se le entregan las diez fichas se enfatiza la propiedad de las fichas que representan la capacidad de decidir 3. Progresivamente se va avanzado en la vida de la persona Ej. a los 7 meses, a los 6 años, etc. hasta llegar a su edad actual Mientras se avanza se van entregando fichas con quienes la persona interactuaba en cada etapa de su vida. 4. Se pregunta en cada periodo de su vida que es lo que decidía en su vida 5. Por ultimo se van recuperando las fichas conforme se recuperan sus Responsabilidades 6. Se reflexiona sobre la Responsabilidad delegada y asumida en la vida.	30 Minutos	Exterior	Gerencia, Coordinaciones y Encargados	1. Fichas (10 por dinámica)	a. Meditar sobre como uno delega Responsabilidades b. Meditar sobre como uno asume Responsabilidades
Reflexión: Que te llevas vs Que Dejas	1. Cada participante expresa brevemente que es lo que se lleva de la sesión (Experiencia - Aprendizaje) y que es lo que deja (Compromiso) para el equipo de trabajo 2. Empieza el facilitador dando el ejemplo y pasa la madeja a cualquier participante; quedándose con un extrema, continua sucesivamente hasta formar una red. 3. Al final todos se dan un aplauso	30 Minutos	Exterior	Gerencia, Coordinaciones y Encargados	1. una madeja de lana de cinco metros	a. Promover el Liderazgo transformacional b. Generar Compromisos futuros

## **7.4 EVALUACIÓN**

Se evaluará el programa de intervención de tres formas: Evaluación de Reacción, Evaluación de Conocimientos o Cognitivo y Evaluación de Habilidades y Competencias o Actuación.

### **7.4.1 Evaluación de reacción**

En esta evaluación a corto plazo, los capacitados evalúan la utilidad del programa, los materiales, la logística y facilitador a través del Formulario de Evaluación del Curso (Anexo 4)

### **7.4.2 Evaluación de Conocimientos o Cognitiva**

Con esta evaluación se pretende medir el grado de conocimiento y sapiencia de los capacitados respecto a la sesión ejecutada a través del Formulario de Evaluación de Conocimientos (Anexo 5)

### **7.4.3 Evaluación de Habilidades y Competencias o Actuación**

Con esta evaluación se pretende identificar qué cambios hubo una vez que termina la capacitación y vuelven a su trabajo. Este estudio será realizado a través de la Encuesta: **Es su Cultura Positiva o Negativa** propuesta por Goffee & Jones en su libro El Carácter Organizacional. (Anexo 6)

## CAPITULO VIII. ANEXOS

### ANEXO 1. Boleta de Prototipo Cultural.

Boleta de Diagnóstico del Prototipo Cultural								
Descripción de Cultura Organizacional								
Boleta de encuesta Prototipo Cultural								
<p>Muchas gracias por participar en esta investigación. Los resultados serán muy importantes para conocer tu opinión sobre el conjunto de creencias, valores, actitudes, comportamientos, relaciones interpersonales y hábitos de la institución. Los resultados de esta encuesta nos ayudarán a identificar las áreas de oportunidad y a tomar las acciones de mejora correspondientes.</p> <p><b>Instrucciones:</b> Por favor, escriba los datos solicitados, <b>NO escriba su nombre, pues la encuesta es Anónima y Confidencial.</b> Luego, lea cada ítem y según su criterio, encierre en un círculo la opción que considera se ajusta más a su forma de pensar:                      1 - Si está totalmente en desacuerdo                      2 - Si está en desacuerdo                      3 - Si está de acuerdo                      4 - Si está totalmente de acuerdo.</p> <p>No existen preguntas bien o mal respondidas, ya que son apreciaciones personales.                      Tenga la gentileza de <b>responder todos</b> los ítems marcando <b>solo una opción.</b>  <b>MUCHAS GRACIAS!!!</b></p>								
<b>Edad:</b>				<b>Sexo:</b>	Femenino	Masculino	<b>Fecha:</b>	
<b>Área de Trabajo:</b>					<b>Lugar:</b>			
<b>Formación Académica:</b>	Bachiller	Técnico	Licenciatura	Maestría	<b>Estado Civil:</b>	Soltero (a)	Casado (a)	Divorciado (a)
<b>Antigüedad en la empresa:</b>					<b>Antigüedad en el cargo:</b>			
No.	Ítem				1. Totalmente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De Acuerdo	4. Totalmente de Acuerdo
1	Las personas conocen claramente los objetivos de Omniflife y de su dependencia.				1	2	3	4
2	Aquí, las personas establecen vínculos de unión entre ellas.				1	2	3	4
3	El personal sigue procedimientos e instrucciones claras acerca del trabajo que desempeña.				1	2	3	4
4	Las personas se llevan bien y raras veces hay disputas.				1	2	3	4
5	Un rendimiento negativo es tratado rápido y firmemente.				1	2	3	4
6	Con frecuencia las personas se relacionan fuera del trabajo.				1	2	3	4
7	Mi equipo de trabajo realmente quiere ganar.				1	2	3	4
8	Las personas se hacen favores porque se caen bien.				1	2	3	4
9	Cuando surgen oportunidades de ventajas, las personas se mueven con decisión para aprovecharlas.				1	2	3	4
10	Las personas hacen amigos en nombre de la amistad y no por interés.				1	2	3	4
11	Los objetivos estratégicos son conocidos y compartidos por todos.				1	2	3	4
12	Las personas confían a los demás sus asuntos personales.				1	2	3	4

Boleta de Diagnóstico del Prototipo Cultural									
Descripción de Cultura Organizacional									
Boleta de encuesta Prototipo Cultural									
<p>Muchas gracias por participar en esta investigación. Los resultados serán muy importantes para conocer tu opinión sobre el conjunto de creencias, valores, actitudes, comportamientos, relaciones interpersonales y hábitos de la institución. Los resultados de esta encuesta nos ayudarán a identificar las áreas de oportunidad y a tomar las acciones de mejora correspondientes.</p> <p><b>Instrucciones:</b> Por favor, escriba los datos solicitados, <b>NO escriba su nombre, pues la encuesta es Anónima y Confidencial.</b> Luego, lea cada ítem y según su criterio, encierre en un círculo la opción que considera se ajusta más a su forma de pensar:</p> <p>1 - Si está totalmente en desacuerdo  2 - Si está en desacuerdo  3 - Si está de acuerdo  4 - Si está totalmente de acuerdo.</p> <p>No existen preguntas bien o mal respondidas, ya que son apreciaciones personales.  Tenga la gentileza de <b>responder todos</b> los ítems marcando <b>solo una opción.</b>  <b>MUCHAS GRACIAS!!!</b></p>									
<b>Edad:</b>					<b>Sexo:</b>	Femenino	Masculino	<b>Fecha:</b>	
<b>Área de Trabajo:</b>					<b>Lugar:</b>				
<b>Formación Académica:</b>	Bachiller	Técnico	Licenciatura	Maestría	<b>Estado Civil:</b>	Soltero (a)	Casado (a)	Divorciado (a)	
<b>Antigüedad en la empresa:</b>					<b>Antigüedad en el cargo:</b>				
<b>No.</b>	<b>Ítem</b>				<b>1. Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>2. En desacuerdo</b>	<b>3. De Acuerdo</b>	<b>4. Totalmente de Acuerdo</b>	
13	Las personas construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficios.				1	2	3	4	
14	La recompensa y el castigo son claros.				1	2	3	4	
15	Las personas conocen bien a las familias de los demás.				1	2	3	4	
16	Los miembros de esta dependencia están decididos a vencer adversarios claramente definidos.				1	2	3	4	
17	Las personas siempre son animadas a solucionar cualquier asunto de manera flexible.				1	2	3	4	
18	Conseguir los objetivos es lo más importante.				1	2	3	4	
19	Para que algo se haga, hay que mover influencias.				1	2	3	4	
20	Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.				1	2	3	4	
21	Cuando las personas se marchan de la dependencia o de la institución, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va.				1	2	3	4	
22	Está claro dónde termina el trabajo de una persona y dónde empieza el de otra.				1	2	3	4	
23	Las personas se protegen unas a otras.				1	2	3	4	



## **ANEXO 2. Entrevista Semi estructurada sobre Cultura organizacional**

### **Sociabilidad**

1. ¿Qué tipos de actividades o reuniones (ceremonias) se desarrollan en la empresa? ¿Cada cuánto tiempo?
2. ¿Cuál es el propósito de realizar este tipo de reuniones (ceremonias)?
3. ¿Cuál es la actitud de los trabajadores cuando se realiza este tipo de actividades?
4. Cuando no se realiza, ¿cuál es la actitud de los trabajadores?
5. ¿Qué tipo de eventos o situaciones especiales han marcado a la empresa negativa o positivamente?

### **Solidaridad**

1. ¿Tiene usted claros los objetivos de su área? Mencione 1 objetivo
2. ¿La forma de trabajar es principalmente individual o en equipo? Deme ejemplos
3. Con relación a los procedimientos, ¿Diría usted que el personal sigue los mismos con claridad y buena predisposición? ¿Porque?
4. Con relación a las normas ¿Cuál es la actitud de los empleados, son receptivos, se oponen a ella, existe algún tipo de comentarios conocidos?
5. ¿En qué momentos o hechos ha visto manifiesta la empatía en la Organización?

### ANEXO 3. Comunicado: Encuesta de Cultura Organizacional

A todo el Staff en Bolivia:

Te invitamos a participar en la Encuesta de Cultura Organizacional, a fin de conocer tu opinión sobre el conjunto de creencias, valores, actitudes, comportamientos, relaciones interpersonales y hábitos de la empresa.

La encuesta se realizará desde el \_\_\_\_\_ del 2016.

Los resultados de esta encuesta nos ayudarán a identificar áreas de oportunidad y prever acciones de mejora correspondientes.

La encuesta se realizará de forma escrita por lo que puedes hacerla desde tu lugar de trabajo (Duración aproximada de 30 minutos)

Es importante enfatizar que la encuesta es confidencial y anónima, y aplica únicamente al personal con antigüedad mayor a tres meses.

Para mayores informes, comunícate con el área de Recursos Humanos del país.


Agradecemos de antemano tu ayuda para este fin.

Cordialmente,

**Recursos Humanos**




## ANEXO 4. Formulario de Evaluación del Curso

		EVALUACIÓN DE CURSO			
Curso					
Facilitador/a					
Interno/Externo					
Horario		Fecha			
Instrucciones	<p>¡Tu opinión es importante! Nos interesa conocer tu punto de vista acerca del curso en el que participaste. Por favor marca con una <b>X</b> en el recuadro tu opinión que le otorgas al evento de capacitación. Al final, si requieres ahondar en algún tema en específico coloca tus comentarios.</p>				
Logística y Organización		4.-Totalmente satisfecho/a	3.-Satisfecho/a	2.-Insatisfecho/a	1.-Totalmente insatisfecho/a
	Fui enterado/a del lugar y horario del curso con anticipación				
	Fue clara la razón de mi asistencia al curso, así como su importancia				
	El horario y duración del curso son convenientes				
	Las condiciones e instalaciones de la sala son las adecuadas para el curso				
Curso					
	Se utilizó material, ejercicios y dinámicas adecuadas para facilitar la explicación del contenido				
	Los ejercicios y dinámicas tenían lógica y relación con el contenido				
	Cumplió con mis expectativas iniciales				
	Considero que podré aplicar lo visto en el curso en mi área de trabajo				
Instructor/a					
	Presentó los objetivos del curso claramente				
	Mostró dominio del tema				
	Mostró organización en el desarrollo de su tema				
	Promovió la participación del grupo				
	Las explicaciones fueron claras				
	Resolvió las dudas e inquietudes de los/as participantes				
	Dio ejemplos acordes a la realidad de tu trabajo				
	Cumplió con el horario para iniciar y terminar el curso				
	Cubrió los objetivos establecidos				
	Me gustaría tomar otros programas con este facilitador/a				
Comentarios generales					

¡Muchas gracias!

## ANEXO 5. Formulario de Evaluación de Conocimientos

 <span style="float: right;">EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS</span>	
Curso	
Facilitador/a	
Interno/Externo	
Horario	Fecha
Objetivo	Verificar el grado de aprendizaje y aprovechamiento logrado por los capacitados en el curso de formación realizado.
<b>Conocimientos</b> (Se detallan las preguntas de conocimientos inherentes al tema tratado)	
1.	
Respuesta.	
2.	
Respuesta.	
3.	
Respuesta.	
4.	
Respuesta.	
5.	
Respuesta.	
<b>Aprendizaje</b> (Señale tres Conceptos clave de la aprehensión)	
1-	
2-	
3-	
<b>Comentarios adicionales</b>	

¡Muchas gracias!

## ANEXO 6. Encuesta: ¿Es su Cultura positiva o Negativa?

Comunal	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. El grupo tiene dentro de sí toda la información y los recursos que necesita para tener éxito	1	2	3	4	5
2. Las personas se retan unas a otras acerca de qué hacemos y cómo lo hacemos	1	2	3	4	5
3. Sería casi imposible reemplazar al Líder de la Organización	1	2	3	4	5
4. Las personas se identifican intensamente con los valores de la compañía y los viven	1	2	3	4	5
5. La gente tiene confianza y certeza sobre el futuro	1	2	3	4	5
6. Por toda la información se habla y se comparten ideas	1	2	3	4	5
Altas puntuaciones en 1, 3 y 5 sugieren que la Cultura Comunal es negativa.					
Altas puntuaciones en 2, 4 y 6 sugieren que la Cultura Comunal es positiva.					

## CAPITULO IX. BIBLIOGRAFÍA

Barney, J. (1986). Organizational culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? USA. Academy of Management Review

Bernárdez, M. (2006). Tecnología del Desempeño Humano. USA: Global Business Press.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill.

Daft, R. (2011). Teoría y Diseño Organizacional. México: Cengage Learning Editores S.A.

Dandridge, Mitroff y Joyce. (1980). Simbolismo Organizacional. USA: Academy of Management Review.

Denison, D. (1996). What is the different between organizational culture and organizational climate? A Native's Point Of View on a Decade of Paradigms Wars. USA. Academy of management review

Ferreira, M., Leal, E., Stall, K., Da Costa, C. y Swan, M. (2002). Desarrollo de un instrumento de Brasil para evaluar la cultura organizacional. Brasil: Estudios de Psicología.

Goffee & Jones. (2001). El Carácter Organizacional. Argentina: Granica.

Guízar, R. (2004). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill.

- Ivancevich, J. (1990). Organizational behavior and management. USA: Irwin.
- Leite, D. (2009). Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro. Brasil: Psicologia IESB
- Marcone, R. y Martín, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). España: Psicothema.
- Martin, J. (2002). Organizational Culture, Mapping the Terrain. USA: Sage Publication.
- Morales, E. (2010). Caracterización de la cultura organizacional en empresas Colombianas. Tesis no publicada. Universidad del Rosario. Colombia
- Navarro Pardo, E. (2012). La importancia de la cultura organizacional en las empresas. 07 de mayo de 2016, de Negocios & Management, Sitio web: <http://negociosymanagement.com.ar/?p=311>
- Newstrom, J. (2007). El Comportamiento Humano en el trabajo. México: McGraw-Hill
- Pettigrew, A. (1979). El estudio de las culturas de organización. USA: Cornell University
- Pirela, L. y Sánchez, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. Revista de Ciencias Sociales, 15, 175-188
- Ribeiro, S. y Coutinho, F. (2009). A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais. Turismo Visão e Ação, 11, 41-62.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall.

Rodríguez Garay, R. (2009). La Cultura Organizacional. Argentina: Invenio.

Rodriguez Mancilla, D. (2000) Diagnóstico organizacional. Chile: Alfaomega.

Rodriguez Mancilla, D. (2004). Las organizaciones y el Desarrollo Latinoamericano. En Organizaciones para la Modernización (182 - 184). México: Universidad Iberoamericana.

Schein, E. (1984). Organizational Culture and Leadership. USA: Jossey Bass.

Schwartz, H. y Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. Organizational dynamics, summer, 30-48.

Soria, R. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. España: Cota, B. y Calvillo, F.