

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS GRANDES EMPRESAS

MUNDIALES: CASO GOOGLE Y CASO APPLE



**Universidad Cooperativa
de Colombia**

BEYRA ALEJANDRA GAMEZ PINEDO

VALENTINA ROMERO RENTERIA

YISELIS ARIANA CASTILLA SOLANO

UNIVERSIDAD COOPEEATIVA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO

INTERNACIONAL

SANTA MARTA



2021

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS GRANDES EMPRESAS MUNDIALES:
CASO GOOGLE Y CASO APPLE



BEYRA ALEJANDRA GAMEZ PINEDO
VALENTINA ROMERO RENTERIA
YISELIS ARIANA CASTILLA SOLANO

TRABAJO PRESENTADO DEL DIPLOMADO DE GESTION DEL TALENTO
HUMANO COMO MODALIDAD DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE
PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL

Asesor

ALBERTO BARROS NAVARRO
Magister en gerencia de mercadeo

UNIVERSIDAD COOPEEATIVA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO
INTERNACIONAL

SANTA MARTA

2021

Nota de aceptación

Asesor

Evaluador

Evaluador

Santa Marta

DEDICATORIAS

Este triunfo quiero dedicárselo a Dios, por guiarme, por regalarme la bendición de convertirme en profesional, por su apoyo constante y fortaleza infinita, sin él nada es posible.

AGRADECIMIENTOS

Este triunfo quiero dedicárselo a Dios, por guiarme, por regalarme la bendición de convertirme en profesional, por su apoyo constante y fortaleza infinita, sin él nada es posible.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 9 |
| ABSTRACT | 10 |
| 0. INTRODUCCION | 11 |
| 1. DEFINICION DEL TEMA O SITUACION | 12 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 13 |
| 3. OBJETIVOS | 14 |
| 3.1. OBJETIVO GENERAL | 14 |
| 3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS | 14 |
| 4. METODOLOGIA | 15 |
| 4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 15 |
| 4.1.1. INVESTIGACION DESCRIPTIVA | 15 |
| 4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 16 |
| 4.2.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA | 16 |
| 4.3. TECNICA PARA LA RECOLECCION DE INFORMACIÓN | 17 |
| 4.3.1 INSTRUMENTO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA | 17 |
| 5. RESULTADOS DE LA REVISION REALIZADA | 18 |
| 5.1. APORTES HISTORICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL | 18 |

| | |
|--|----|
| 5.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU PAPEL EN LA GESTION DE TALENTO HUMANO | 20 |
| 5.3. ANALISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN GRANDES EMPRESAS: CASO GOOGLE Y CASO APPLE..... | 25 |
| 5.4. ESTRATEGIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 32 |
| 6. ANALISIS Y DISCUSIÓN..... | 35 |
| 6.1. LA EVOLUCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL MUNDO, PARA LA DETERMINACIÓN DEL APORTE HISTÓRICO QUE ÉSTA LES HA HECHO A LAS ORGANIZACIONES. | 35 |
| 6.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU PAPEL EN LA GESTIÓN EFICIENTE DEL TALENTO HUMANO. | 37 |
| 6.3. CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS GOOGLE Y APPLE PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITOS DE ESTAS COMPAÑÍAS EN SU GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO..... | 39 |
| 6.4. ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS, QUE CONTRIBUYA AL MANEJO EFICIENTE DEL TALENTO HUMANO..... | 42 |
| 7. CONCLUSIÓN..... | 45 |
| 8. RECOMENDACIONES | 49 |
| 9. REFERENCIAS..... | 50 |

| | |
|------------------|----|
| 10. ANEXOS | 62 |
|------------------|----|

Tabla contenido ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Preguntas de investigación | 16 |
| Ilustración 2. Cultura organizacional | 34 |
| Ilustración 3. Grados de alineación de la cultura organizacional. | 36 |

Tabla contenido tablas

| | |
|---|----|
| <i>Tabla 1. Tipos de cultura</i> | 23 |
| Tabla 2. Diferencias entre Google y Apple | 31 |
| Tabla 3. Similitudes entre Google y Apple | 32 |

RESUMEN

El problema que se plantea en este estudio es conocer los factores que componen la cultura organizacional e identificar las fortalezas y debilidades de la cultura en diferentes entidades por lo tanto el objetivo principal se centró en analizar la cultura organizacional en las grandes empresas mundiales en los casos Google y Apple; que permita la identificación de los factores de éxitos de estas compañías en su gestión del talento humano.

Para ello se empleó investigación de tipo descriptiva ya que es presentado por varios autores expertos en el concepto de cultura organizacional y en cómo las diferentes empresas lo están aplicando en el lugar de trabajo para encontrar una buena organización, partiendo de la definición, la historia, los conceptos, la investigación y, finalmente un ejemplo de las culturas organizacionales que llevan a cabo las empresas Google Inc. Y Apple Inc.

Por último, tablas que identifiquen las diferencias y similitudes clave sobre las culturas de estas entidades tratando de profundizar la relación con la cultura organizacional entre ellas. De esta manera, obtiene una comprensión más profunda de por qué hay acciones que revelan cambios y estrategias específicas a implementar en su organización.

Palabras claves: Apple, Cultura, Google, Recursos humanos, Reclutamiento de personas, valores.

ABSTRACT

The problem that arises in this study is to know the factors that make up the organizational culture and identify the strengths and weaknesses of the culture in different entities, therefore the main objective was focused on analyzing the organizational culture in large world companies in the cases Google and Apple; that allows the identification of the success factors of these companies in their management of human talent.

For this, descriptive research was used since it is presented by several expert authors in the concept of organizational culture and in how different companies are applying it in the workplace to find a good organization, starting from the definition, the history, the concepts, research and, finally, an example of the organizational cultures carried out by the companies Google Inc. and Apple Inc.

Finally, tables that identify the key differences and similarities about the cultures of these entities, trying to deepen the relationship with the organizational culture between them. In this way, you gain a deeper understanding of why there are actions that reveal specific changes and strategies to implement in your organization.

Keywords: Apple, culture, Google, Human Resources, Recruitment of people, Values.

0. INTRODUCCION

Durante las últimas décadas, ha habido muchas fallas organizacionales debido a la falta de una forma de enfocar la cultura organizacional en estrategias seleccionadas, lo que ha resultado en problemas derivados de una cultura disfuncional. Esta característica en otros casos, como organizaciones con sistemas y estructuras similares no tuvieron el mismo éxito, también organizaciones que tenían culturas diferentes.

Por ello, la cultura organizacional como activo intangible se ha convertido en un factor empresarial clave de para tomar en cuenta el desempeño económico de largo plazo de la empresa, así como para imaginar la sustentabilidad de la ventaja competitiva para su organización,

Además la cultura organizacional ha sufrido algunos cambios a lo largo del tiempo, y en términos de adecuación empresarial, los empleados adaptan este tipo de cultura a grupos o individuos aumentando la rentabilidad del proceso, como uno de los puntos más importantes de este trabajo, encontramos que los elementos clave de la cultura organizacional representan un concepto simple y pueden determinar la importancia de adoptar una cultura organizacional dentro de una entidad financiera o de servicios.

Actualmente, dada la importancia de la cultura organizacional en la empresa, hemos identificado cómo la aplicación puede ayudar a detectar problemas y encontrar soluciones, y se presentaron durante la investigación.

1. DEFINICION DEL TEMA O SITUACION

Actualmente una buena cultura organizacional es necesaria para una empresa o una administración de recursos humanos, debería atraer el mejor reclutamiento de personal, adecuado e idóneo para establecerlo en el puesto correcto dentro de la organización, a su vez acompañarlo durante su proceso una vez introducido a la empresa, hacer que el individuo se apropie de la identidad de la empresa, que la sienta suya y que pueda verse reflejado al exterior en la sociedad.

(Gómez, 2015) “La gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones se considera es el marco estratégico de la cultura organizacional”.

(Naranjo) “Existen algunos estudios que demuestran que la cultura organizacional tiene un papel determinante para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad de las empresas”

Cuando existen empresas que no manifiestan de forma adecuada la cultura organizacional

Luego del anterior aporte lo que se trata de hacer es considerar al recurso humano una pieza fundamental para la cultura organizacional de la empresa, debido a que el empleado debe apropiarse de los valores y la identidad de la organización para tener sentido de pertenencia, poder trabajar arduamente y así superar la competencia, como lo hace el caso de Google y Apple, que son grandes empresas internacionales que reclutan personal con otras nacionalidades y otras culturas, pero a su vez hacen que sus empleados logren empaparse o identificarse con sus valores, logrando así una excelente competitividad en el mercado.

2. JUSTIFICACIÓN

La relevancia del presente trabajo es analizar la cultura organizacional en las grandes empresas mundiales para los casos de Google y Apple; el cual permitirá la identificación de los factores de éxitos de estas compañías en su gestión del talento humano.

La realización de este proyecto se llevó a cabo con el fin de conocer como las empresas por medio de la cultura organizacional pueden lograr gestionar de manera adecuada su talento humano, en este caso se enfocó en las empresas Google y Apple, las cuales han sido muy exitosas.

El proyecto desde un enfoque teórico, se pretende realizar una recopilación de conceptos, teorías, datos que ayudarán al cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos planteados para lograr el cumplimiento del objetivo general.

El proyecto desde la parte metodológica será un aporte para los conocimientos de estudiantes y empresas interesadas en conocer un poco más de la cultura organizacional en las empresas, que un mayor interés desee además ampliar el tema planteado.

Por otra parte, la investigación realizada ayudará a la toma de decisiones de muchas empresas en tomar ejemplo sobre la importancia que requiere el cuidado de la cultura organizacional y el papel que esta cumple en la gestión del talento humano, como aquellos factores que repercuten en su éxito.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

- ✓ Analizar la cultura organizacional en las grandes empresas mundiales en los casos Google y Apple; que permita la identificación de los factores de éxitos de estas compañías en su gestión del talento humano.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Describir la evolución de la cultura organizacional en el mundo, para la determinación del aporte histórico que ésta les ha hecho a las organizaciones.
- ✓ Identificar los fundamentos teóricos de la cultura organizacional y su papel en la gestión eficiente del talento humano.
- ✓ Analizar la cultura organizacional de las empresas Google y Apple para la identificación de los factores de éxitos de estas compañías en su gestión del talento humano

- ✓ Diseñar estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de las empresas, que contribuya al manejo eficiente del talento humano

4. METODOLOGIA

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

4.1.1. INVESTIGACION DESCRIPTIVA

Según Fidias G Arias (Arias, 2006) en su libro El proyecto de la Investigación define que “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”

Autores como Carlos Sabino (Sabino, 1992) hacen un hincapié en su libro El proceso de la investigación “La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos.”

Este tipo de estudio aporta bases importantes para la investigación descriptiva de los estudios sobre la cultura organizacional y visionar investigaciones sobre este caso. El diseño de esta investigación es cualitativo ya que el proceso de recolección de información es por medio de una entrevista semiestructurada y un estudio de caso.

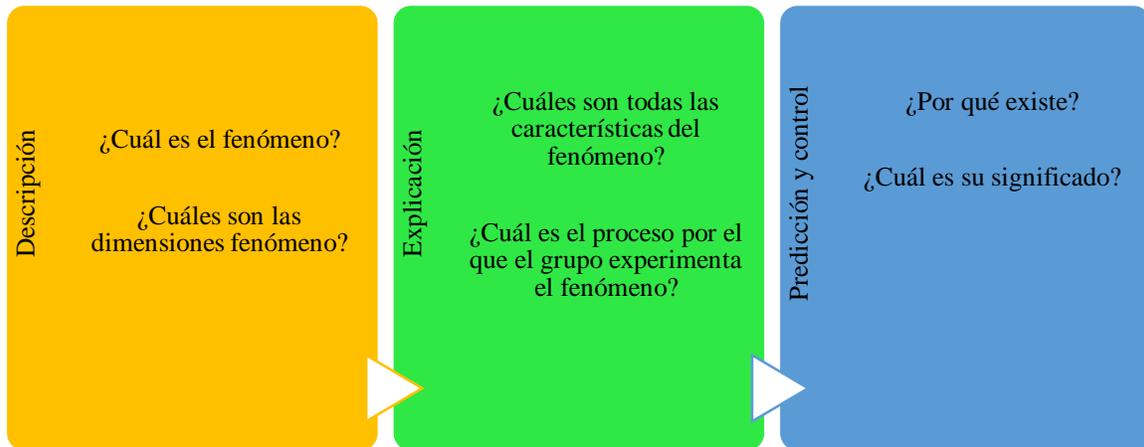
4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Según Jiménez Domínguez (Lévano, 2007) “Los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social está construido de significados y símbolos. De ahí que la intersubjetividad sea una pieza clave de la investigación cualitativa y punto de partida para captar reflexivamente los significados sociales”

A partir de lo dicho anteriormente se entiende que la investigación cualitativa es un método por medio del cual se retiene información de datos no numéricos, bien sea, entrevistas, encuestas, o técnicas de observación.

Ilustración 1. Preguntas de investigación



Fuente: (Hungler P. , 2000)

Dentro de esta investigación se trabajó este tipo de estudio junto con una entrevista, donde se implementaron preguntas acerca de la cultura organizacional, a una empresa del sector público en la ciudad de Santa Marta y así mismo, se hizo un estudio de caso de dos grandes empresas internacionales en el mercado: caso Google y caso Apple, que tuvo un gran aporte de conocimiento a este trabajo investigativo.

4.3. TECNICA PARA LA RECOLECCION DE INFORMACIÓN

4.3.1 INSTRUMENTO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

(Flick, 2012) “la expectativa de que es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista en una situación de entrevista diseñada de manera relativamente abierta que en una entrevista estandarizada o un cuestionario (...)”

Las entrevistas semiestructuradas ofrecen al investigador un margen de maniobra considerable para sondear a los encuestados, además de mantener la estructura básica de la entrevista. Incluso si se trata de una conversación guiada entre investigadores y entrevistados, existe flexibilidad.

Teniendo en cuenta la estructura, el investigador puede seguir cualquier idea o aprovechar creativamente toda la entrevista. La mejor manera de aplicar una entrevista semiestructurada es cuando el investigador no tiene tiempo para realizar una investigación y requiere información detallada sobre el tema. (cuestion pro, s.f.)

Luego de la entrevista el investigador implementando una entrevista semi estructurada con preguntas abiertas recolecta datos e información importante, real y contundente del tema a tatar, y aclara los temas y preguntas contundentes de su investigación, logrando desglosar y estructurar efectivamente el mismo.

5. RESULTADOS DE LA REVISION REALIZADA

5.1. APORTES HISTORICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A lo largo de los años, el ser humano ha intentado muchas veces incrementar la productividad en diversos campos laborales, y es precisamente por esta urgente necesidad que han ido surgiendo diferentes escuelas, buscando respuestas a esta pregunta con diferentes ideas y filosofías. El concepto de cultura organizacional incide en la productividad, por lo que se ha vuelto muy importante dentro de la organización y se ha convertido en objeto de investigación por parte de numerosos autores.

Este concepto es producto de diversos aportes de la Facultad de Relaciones Humanas de la Facultad de Administración, que, a partir de una serie de experimentos, intenta investigar

cómo los factores ambientales y las condiciones físicas afectan el desarrollo del trabajo. Estos estudios fueron realizados por un equipo de investigadores que incluía a Elton Mayo en la planta Hawthorne de Western Electric. Sin embargo, el concepto de cultura organizacional se desarrolló a fines de la década de 1970.

Según Pettigrew (Pettigrew, 1979) describe a la cultura organizacional como "el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado".

Tal concepto influye en Dandridge (Dandridge, 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. Por ende, se estudiará mejor la cultura organizacional a partir de la revelación profunda de los aspectos de una organización”

Posteriormente, aparecen (Schwartz, 1981) 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".

En la década de los ochenta, muchos autores aportaron detalles a las definiciones antes mencionadas; (Siehl, 1983) explican que la cultura de una organización puede sufrir cambios espontáneos, ya sea intencionados por la gerencia, o por causa de subculturas que podrían ayudar a reforzar la cultura principal. (Wilkins, 1983) Describe que la cultura es el comportamiento acostumbrado de las personas y la manera en cómo ven el mundo (historias, lenguaje y costumbres), de ahí que, a partir de diversos análisis, (Ouchi, 1983) expresen que la cultura es difícil de cambiar.

En pleno siglo XXI se encuentra el aporte de Azevedo 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).

5.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU PAPEL EN LA GESTION DE TALENTO HUMANO

La cultura organizacional es un valor fundamental que está asociado con la gestión del talento humano que genera cierto impacto en la moral, la motivación, la satisfacción y la productividad de los trabajadores y ciertos docentes de la una organización. (Chiavenato, 2009)

(Vivanco, 2012) Existe un “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional” y hace distinción de cuatro tipos de cultura: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerarquía. En estos tipos de cultura se pueden identificar dos dimensiones. La primera; que muestra el grado de orientación, control, estabilidad y orden que tiene una organización, y la segunda; hace referencia a la orientación que se tiene hacia el interior o el exterior de la empresa, y cuando estas dos dimensiones tienen cruce, se pueden obtener los cuatro tipos de cultura.

✓ Cultura tipo Clan:

Una empresa de cultura familiar se considera como una gran familia con valores compartidos como la lealtad, el compromiso y la confianza mutua. Esta es una relación que facilita el trabajo en equipo, el consenso y la participación de todos los miembros. En una cultura donde compartimos mucho con los demás. Un gerente o director se considera un buen padre o madre. Este enfoque ayuda a apoyar y asesorar a los miembros individuales y a generar confianza y un pensamiento abierto y participativo. En este tipo de cultura de clan, el trabajo en equipo, el buen desarrollo de las personas y el compromiso con los beneficios existenciales para todos los trabajadores harán que su organización sea exitosa. (Vivanco, 2012)

✓ Cultura tipo Adhocrática:

Las empresas con una cultura Adhocrática se consideran muy dinámicas y emprendedoras. Los miembros están comprometidos a expresar sus pensamientos, protegerlos y asumir riesgos. Comparten valores como el compromiso con la innovación y el cambio constante. Un gerente o director es visto ante todo como un promotor de la iniciativa de cada accionista, pero también es necesario saber asumir los riesgos que tal iniciativa puede conllevar. La dirección también promueve el gran compromiso que cada integrante debe tener por la innovación y la libertad. (Vivanco, 2012)

✓ Cultura tipo Mercado:

Las empresas con cultura de mercado están orientadas a resultados. Los miembros compiten y trabajan constantemente para lograr y alcanzar sus metas. Comparten valores como la agresividad, el espíritu ganador y el logro de los objetivos marcados. Este es un ejemplo de

gestión proactiva, involucrando departamentos de gestión y dirección caracterizados por estar orientados a resultados. Una parte importante de esto es la fuerza impulsora detrás de la competencia y la ambición agresiva. (Vivanco, 2012)

Las estrategias para este tipo de cultura incluyen: Al permanecer siempre en competencia y marcar goles positivos, siempre debes tener la idea de derrotar a tu oponente. Todos los miembros saben que el mercado es muy activo. El éxito de las empresas con este tipo de cultura se basa en la penetración y participación de mercado. No pueden tener otra idea de convertirse en el número uno sobre sus competidores. (Vivanco, 2012).

✓ Cultura tipo Jerarquía:

Una empresa con una cultura jerárquica es aquella con una estructura muy formal. Todos los miembros deben realizar sus actividades de forma organizada. En resumen, siempre debe adherirse a los procedimientos y reglas de su empresa. Siguen reglas y políticas oficiales y comparten valores como respetar siempre la jerarquía. El Departamento de Gestión y Dirección se destaca como líder en coordinación y organización y un defensor insustituible de la eficacia. La gerencia se comunica con todos los miembros a través de la eficiencia, que es la importancia de que todo esté coordinado. (Vivanco, 2012)

Este tipo de cultura permite estrategias estables y de largo plazo entre los miembros para que comprendan y logren eficiencia, control y funcionamiento dentro de la organización. Esto muestra que el éxito de una cultura jerárquica se basa en la eficiencia, pero no deben pasarse

por alto aspectos como el cumplimiento del servicio, la planificación precisa de la producción y el bajo costo. (Vivanco, 2012).

Tabla 1. Tipos de cultura

| CLAN | ADHOCRACIA |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Son organizaciones con estructuras tipo familiar • Comparten valores como la lealtad, compromiso y confianza mutua • Promueve el trabajo en equipo • Se concibe al director o gerente como el padre de familia • Se identifican por compartir mucho entre ellos mismos. | <ul style="list-style-type: none"> • Unidades dinámicas y emprendedoras • Los integrantes exponen ideas y asumen riesgos • Comparten valores como lo son el compromiso con la innovación y el cambio continuo • Se concibe al director o gerente como promotor individual década uno de los integrantes. |
| JERARQUIA | MERCADO |

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Organizaciones que llevan una estructura jerárquica muy formal• Se apegan totalmente a los procedimientos y a las normas• Comparten valores como el respeto a las normas y políticas de la organización y el cumplimiento de la jerarquía• Director o gerente basado en la eficiencia. | <ul style="list-style-type: none">• Organizaciones orientadas siempre a los resultados• Comparten valores como la agresividad, el espíritu ganador y la obtención de objetivos• Director o gerente basado en el liderazgo en coordinación, organización y eficiencia. |
|---|---|
-

Fuente: Adaptación al cuadro presentado por Vivanco (2012), en el artículo: Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las Pymes en Aguascalientes en el XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Octubre, 2012.

Gestión de talento humano

La Gestión del Talento (GTH) es una de las áreas que se basa directamente en aspectos como cultura organizacional, estructura organizacional, tipo cultural, contexto ambiental, estructura organizacional, tecnología utilizada y procesos internos y externos que realiza la organización. (Chiavenato, 2009)

Las personas que trabajan para la empresa son parte de ella y su activo más valioso. Estas organizaciones tienen como objetivo recompensar el éxito que se puede lograr si se da la inversión adecuada de cada socio a la parte talentosa del negocio. La razón por la que se considera que el talento humano es el activo más valioso de la organización es que, dados los costos de producción, desarrollo e investigación, siempre está interviniendo y las personas talentosas son las que tienen capital intelectual. Intangible, pero incluye habilidades, experiencia, conocimiento e información. Por tanto, el capital real no está en los activos del propietario o de la propia organización, sino del talento que ostenta el capital de la empresa. (Chiavenato, 2009).

5.3. ANALISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN GRANDES

EMPRESAS: CASO GOOGLE Y CASO APPLE

- ✓ Cultura organizacional de Apple Inc.

Apple Inc. es una compañía multinacional de gran tamaño y costo, que fue fundada por Steve Jobs en la que se crean y diseñan Software y equipos de gran tecnología y estos se ofrecen en todo el mundo, además son de increíble aceptación. En sus inicios fue llamado Apple Computer, fue creado en el garaje de la casa de los padres adoptivos de Jobs, quien fue en vida el genio creador e inventor de todo lo que actualmente es conocido como Apple. (Yirda, 2021)

La cultura de Apple no es de la tradicional de los setenta, la compañía que está plagada de rigideces corporativas. Se comentó que inclusive Steve Jobs, CEO de la compañía, se paseaba por la oficina en pies descalzos, inclusive una vez que Apple ya estaba en medio de las organizaciones más relevantes de todo el mundo. Apple es bastante permisiva referente a los códigos de vestimenta, por cierto, no posee ninguno, poseen flexibles periodos de trabajo y la jerarquía de papeles es borrosa. (meza, s.f.).

También crea una atmósfera que anima a los empleados a trabajar duro. Hay un entusiasmo colectivo y entusiasmo por encontrar los mejores productos posibles para ganar la competencia. Se dice que los problemas comerciales de Apple están relacionados con los empleados que se ven obligados a renunciar a sus trabajos y recordarles que tienen familias y viven fuera de la sede de Apple. Esto es típico de las empresas de tecnología que han surgido desde la década de 1980, como Google. Y dado que Apple ha existido desde la década de 1970, se adelantó a su tiempo. Esta cultura corporativa relativamente diferente también se utiliza para diferenciarnos de nuestros competidores. (meza, s.f.)

Apple cuenta con una cultura organizacional muy distintas a las de otras empresas, las personas siempre se mantienen desarrollando iniciativas bastante creativas dando como resultados productos y servicios efectivos, lo que hace que el cliente se cautive con productos a la vanguardia. (meza, s.f.)

Esta cultura de innovación, creatividad y atención a pequeños detalles a productos es lo que hace que esta compañía siga creciendo. (s.f.)

(Cook, 2006) “Steve consideraba que la mayoría de la gente se mueve dentro de un pequeño molde. Piensan que no pueden influir o cambiar demasiado las cosas. Creo que él

probablemente diría que eso es una vida limitada. Y más que nadie que haya conocido, Steve nunca aceptaba eso”.

El logro que cada uno de nosotros (sus principales ejecutivos) rechazáramos esa filosofía. Si se logra eso, se pueden cambiar las cosas. Si usted considera que las cosas que puede hacer no tienen límite, puede dejar su huella en el universo. Puede cambiar el mundo. (Cook, 2006)

La cultura de Apple es tomar como prioridad el recurso humano, interesándose por su bienestar, el éxito de su cultura organizacional es trabajar bajo sus valores tales como: liderazgo, el crecimiento profesional, poniendo como valor agregado un ambiente laboral sano y excelentes salarios, lo que motiva al colaborador a siempre y dar lo mejor. (Cook, 2006).

➤ Fabricación de Apple

El iPhone que en este momento estás utilizando fue ensamblado principalmente por Foxconn, una empresa que tiene sus instalaciones en Zhengzhou (China). Se dice que la ubicación de esta planta es más o menos como una pequeña ciudad ya que es bastante grande. En concreto cuenta con 5.6 kilómetros cuadrados y emplea a más de 350.000 empleados. Sobre todo, la plantilla se ve reforzada en los meses de verano que es cuando la producción tiene que ser mucho mayor al lanzarse al mercado los iPhone de nueva generación en septiembre. (Lizana, s.f.)

Por eso nació el iPhone en China. Tiene sentido porque los trabajos en este país son realmente baratos y solo puedes ganar 2 dólares la hora. Por supuesto, esto es impensable en otros países

como España y Estados Unidos, pero Apple se toma la economía empresarial tan en serio como cualquier otra multinacional. (Lizana, s.f.)

➤ Proveedores de Apple

Foxconn todavía está feliz de ser el fabricante oficial de iPhone, pero la verdad es que hay muchos pasos adicionales involucrados en la producción. Foxconn solo se encarga del montaje e inspección final de los equipos y recoge todos los componentes fabricados por el resto de la marca. Así que fue un grupo de fabricantes fuera de Apple el que terminó construyendo el iPhone definitivo. (Lizana, s.f.)

Hay muchas empresas involucradas en este proceso, y se sabe que la mayoría ha tenido un impacto significativo en el mundo de la tecnología. Por ejemplo, Samsung es responsable de proporcionar los paneles OLED (organic light-emitting diode) necesarios para los últimos modelos de iPhone, incluido este. La relación entre estas dos empresas no se ve bien, pero detrás de escena tienen un contrato con este tipo de componente fuente. TSMC (Taiwán Semiconductor Manufacturing Company) también es una importante fábrica involucrada en la producción de iPhone, ya que es responsable de los procesadores de la serie A que Apple diseña, pero no construye en su propia fábrica. (Lizana, s.f.)

Los proveedores cambian cada año, pero ahora se sabe que Apple supera los 400 proveedores. Después de todo, es un problema que haya demasiada gente involucrada en la fabricación del iPhone. No enviar los componentes puede retrasar la producción del equipo y afectar los tiempos de entrega. Como resultado, históricamente no se basa en un solo fabricante como el iPhone X, lo que genera retrasos importantes. Para ser lo más transparente posible, el sitio web de Apple tiene un documento que enumera todos los proveedores actuales. A continuación, analicemos los más importantes, pero como se menciona en la lista

oficial de Apple, puede encontrar muchos otros nombres para varias empresas de renombre. (Lizana, s.f.).

✓ Cultura organizacional de Google Inc.

La cultura de Google es básicamente tecnocrática, pues los individuos progresan según la calidad de sus ideas y por su saber tecnológico. Google también trata de brindar mucha estimulación intelectual, la que, para una empresa que se funda en la tecnología puede ser la oportunidad para aprender de los mejores. Google es una empresa que constantemente crea nuevos productos para los consumidores, y/o mejora los ya existentes... la innovación tecnológica es una característica de la institución. En este punto, los recursos humanos cobran mayor importancia, porque son ellos los que van a diferenciar a la empresa de las demás. Google comprende que la creatividad debe ser incentivada, el factor más importante de la institución es el recurso humano. (Ruiz, s.f.)

Google busca calidad de servicio e innovación, por medio de la creatividad y la interacción de su equipo de trabajadores. No hay dudas de que Google cuenta con un equipo altamente calificado, sin embargo, se preocupa por formar un grupo humano heterogéneo, sociable, democrático y mantener en su seno la importancia del aspecto lúdico, ineludible del ser humano. (Ruiz, s.f.)

Valores declarados de la empresa: (Ruiz, s.f.)

- Mantener el espíritu de pequeña empresa
- Interactuar, socializar
- Innovar
- Escuchar las opiniones de todos

- Jugar
- Promover un equipo heterogéneo.

➤ Empleados de Google Inc.

Google es una de las grandes empresas del mundo y una de las compañías que más puestos de trabajo crea a lo largo del año. De hecho, recibe de media 3 millones de currículums al año. Son muchas las personas que se preguntan cuántos trabajadores tienen Google y cuáles son las posiciones más demandadas para formar parte de su plantilla. (calcu world, 2021)

Por increíble que parezca el número de empleados de Google ronda los 60.000 empleados en total, una cifra con la que cubren por completo tanto la parte técnica del negocio como las diferentes áreas en las que se mueve. Google es una de las marcas más conocidas gracias a su employer branding y su la percepción que poseen los empleados de la marca. (calcu world, 2021)

Asimismo, la cantidad de trabajadores en Google varía en función del país en que se encuentre su sede. Así pues, cada una de las oficinas de Google en todo el mundo cuenta con un número de empleados específico, atendiendo a las necesidades de cada departamento. (calcu world, 2021)

➤ Sedes de Google

Norte América

- Ann Arbor
- Austin
- Boulder - Pearl Place
- Cambridge
- Chicago - Carpenter
- Detroit

- Kirkland
- Los Ángeles
- Miami
- Mountain View
- Pittsburgh
- Playa Vista
- Portland
- Redwood City
- Reston
- San Bruno
- San Diego
- San Francisco
- Seattle
- Sunnyvale
- Toronto

Y así cuenta con muchas sedes más en Latinoamérica, Europa, Asia Pacifico, África y Oriente Medio.

Diferencias

Tabla 2. Diferencias entre Google y Apple

| Google | Apple |
|--|--|
| El método de trabajo de Google es muy diferente y un poco más flexible | Nunca tuvo miedo al cambio, al contrario, en cuando a la tecnología siempre fue el más innovador |
| Selección de personal inteligente | Se nutre de talento |
| Confía en sus colaboradores | Muy poca colaboración entre departamentos |
| Producto intangible | Producto tangible |

Fuente: Basado en (fresán, 2018)

Similitudes

Tabla 3. Similitudes entre Google y Apple

| Google | Apple |
|--|---|
| Los empleados son motivados para que cada día sean mejores en su cargo | Son flexibles ante el cambio y lo fomentas, se arriesgan a realizar cualquier novedad dentro de la empresa. |
| Empresas grandes | Empresas grandes |
| Ambas son empresas tecnológicas | Ambas son empresas tecnológicas |
| Mercado global | Mercados globales |

Fuente: basado en (Duayakosky, 2014)

5.4. ESTRATEGIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El tema de cultura empresarial es mencionado a menudo entre quienes integran una empresa, y mucho se habla de las deficiencias de esta cultura en nuestras instalaciones. Sin embargo, pocos ejecutivos saben de qué se compone y cómo podemos alterarla para propiciar un clima laboral ideal, con la productividad y eficiencia que tanto deseamos. (Lan, 2012)

A la hora de plantear una cultura organizacional, debemos tener en cuenta algunas estrategias para tener el éxito de este.

1. Define a detalle la cultura organizacional que deseas:

Muchas empresas cuentan con misión, visión y valores, pero éstos pueden ser sólo palabras bonitas colgadas en la pared, debido a que poco se relacionan con la manera en que las personas se comportan. (Lan, 2012)

2. Establece los comportamientos de tu cultura empresarial:

No es suficiente tener claridad respecto a la misión, visión y valores que deseamos, sino que se requieren definir claramente, modelar constantemente y multiplicar en toda oportunidad los comportamientos alineados con esta cultura. Ejemplos de comportamientos consistentes con una cultura de servicio son “saludar al cliente cada vez que un empleado entra en contacto con éste”, “sonreírle al cliente y preguntarle si se le puede ayudar con algo”, “dejar cualquier actividad que se esté realizando en el momento para asistir al cliente”, entre otros. (Lan, 2012).

3. Maneja rigurosamente el ambiente conversacional

Las palabras y conversaciones que tienen las personas no sólo describen el mundo, también lo crean. Es esencial que las empresas pongan mucha atención en las conversaciones que se generan en sus interiores, tanto formales como informales. Desde altos ejecutivos hasta el personal de base, debemos asegurarnos de redirigir constantemente las conversaciones para que estén alineadas con la cultura que deseamos tener. (Lan, 2012)

4. Sé coherente entre lo que dices y haces

Muchos empresarios y ejecutivos hablan acerca de los valores de la empresa, pero se comportan de manera opuesta. Adicionalmente, los procedimientos y políticas en ocasiones

dictan comportamientos contrarios a la cultura deseada, como en el caso de una supuesta cultura de confianza y un procedimiento de revisar a todos antes de que se vayan a casa. En este sentido, es sumamente importante que los jefes y líderes sean un ejemplo constante de la cultura que quieren crear y promocionar. (Lan, 2012)

5. Tómate más tiempo en contratar a tus empleados

Además de las habilidades técnicas y la experiencia es necesario que las personas que contrates sean filtradas respecto a su adecuación cultural con la empresa. Una práctica poco común pero efectiva para lograr esto es visitar al candidato en su hogar para ver cómo se comporta y determinar si su comportamiento está alineado con los valores culturales de la empresa. También podemos admitirlo por un periodo de prueba en el que se le coloque en situaciones especialmente diseñadas para determinar cómo reacciona. (Lan, 2012)

Ilustración 2. Cultura organizacional

| | |
|--|---|
| 1. Direcciona comportamientos en la interacción social | Cada organización construye parámetros que orientan el comportamiento de las personas, donde se incluyen valores, normas, políticas entre otros para que se les dé cumplimiento. |
| 2. Propicia identidad y cohesión | La cultura propicia la identidad de las personas, condición necesaria para la organización. Permite que se presente una cohesión en lo social, para que se compartido, aceptado y proyectado. |
| 3. Factor diferenciación | Las empresas son difícilmente imitables por ser dinámicas, por lo tanto, es difícil encontrar similitud en su cultura. |
| 4. Normas de acción | Las normas son establecidas desde la estructura, procesos, procedimientos, para que las normas sean aplicadas en la acción |

Fuente: elaboración basada en (Mendez, Redalyc)

Matriz de relación entre los elementos de la cultura organizacional y la estrategia

| CULTURA / ESTRATEGIA Direcciona comportamientos en la interacción social | | Cultura | | |
|--|--|--|--------------------------------|--|
| | | 1. Propicia la identidad y cohesión | 2. Factor de Diferenciación | 4. Normas para la acción (las determina la Estructura) |
| Estrategia | 1. Adaptación a cambios en el entorno. | | | X |
| | 2. Visión de largo plazo. | | X | X |
| | 3. Define el negocio, crea Valor (diferenciación, competitividad). | | X | X |
| | 4. Define visión, misión, Objetivos, metas. | X | X | X |
| | 5. Cursos de Acción y actividades que determinan Cadena de Valor. | X | X | X |
| | 6. Asignación y Administración de Recursos. | X | | |

Fuente: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187260206007/html/index.html>

6. ANALISIS Y DISCUSIÓN

6.1. LA EVOLUCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL MUNDO, PARA LA DETERMINACIÓN DEL APORTE HISTÓRICO QUE ÉSTA LES HA HECHO A LAS ORGANIZACIONES.

Como todo en el mundo en traspaso de la evolución, la cultura organizacional también es un claro ejemplo de ello debido a que las organizaciones van cambiando y actualizando sus ideas, sus prácticas y muchos aspectos adaptándose a las diferentes modificaciones.

En el blog de IZABC sobre la cultura organizacional, el escritor Ibáñez, H la actualidad, la globalización y los desarrollos tecnológicos están creando nuevos sistemas de trabajo como la subcontratación y el teletrabajo, y la dinámica de los empleados de algunas empresas está

cambiando. Hasta cierto punto, estos factores socavan el sentido de pertenencia y compromiso de un empleado. (Ibáñez, 2019)

Por estas razones, el sector de RRHH trabaja con el marketing para diseñar estrategias y fortalecer el Employer Branding, la identidad que las empresas se esfuerzan por transmitir a los empleados y candidatos de acuerdo con sus propias filosofías y valores. (Ibáñez, 2019)

La cultura organizacional, además, ha permitido el éxito de las empresas a nivel general y en sus diferentes actividades

La cultura organizacional ha evolucionado de forma que ha permitido impulsar a las empresas para que sean exitosas. En este caso (Kotter, 1992) explica varios grados de alineación de la cultura organizacional.

Ilustración 3. Grados de alineación de la cultura organizacional.



Elaboración basada en (Kotter, 1992)

La ilustración No. 2 manifiesta que los grados de alineación de la cultura organizacional, está dividido en dos enfoques uno externo (Misión y Adaptabilidad) e interno (Consistencia e involucramiento).

6.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU PAPEL EN LA GESTIÓN EFICIENTE DEL TALENTO HUMANO.

Dentro de los fundamentos teóricos, se encuentran diferentes ideas sobre la cultura organizacional dentro de los más conocidos como lo es (Porter, 2006), quien plantea que la cultura organizacional es un componente del plan estratégico de una organización, que puede diferenciar empresas y obtener una ventaja competitiva.

Entre otros de los fundamentos teóricos se encuentra el de (Ispinza, 2008) quien plantea su idea sobre la cultura organizacional como un factor interno que puede representar tanto las

fortalezas como las debilidades de una organización, que puede poner en peligro la organización y puede significar o ser un factor de resistencia al cambio.

En el mismo rango de ideas Giddens citado por (Contreras, 2011) define la cultura organizacional como:

“Valores, normas y bienes materiales característicos de un determinado grupo. Al igual que el concepto de sociedad, el de la cultura se usa con profusión en sociología, así como en otras ciencias sociales. La cultura es uno de los rasgos más característicos de las asociaciones sociales humanas” (p. 8).

Por otro lado, Schein citado por (Torres, 2016) autor que la define como aquella manera como las empresas han logrado y aprendido a manejar su ambiente en el cual se mezclan supuestos, conductas, relatos, mito, metáforas y otras ideas que pueden establecer una definición de lo que realmente significa trabajar en una organización. Es claro que, en una organización se presentan tantas cosas diferentes las cuales también deben ser toleradas y otras reglamentadas, pero al final de todo son la esencia interna de la misma.

De igual importancia, la GDTH es una de las áreas que dependen directamente de aspectos como lo son la cultura organizacional, la estructura organizacional, los tipos de cultura, los contextos ambientales, el giro de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos y externos que realiza la organización. (Chiavenato I. , 2009)

Entonces, es claro que el papel de la cultura organizacional en la gestión eficiente del talento humano es de vital importancia debido a que se reúnen en ciertos aspectos como normas, valores y hábitos entre las personas que integran la organización por medio de las cuales se creará una cultura, experiencias, y una identidad propia.

Después de todo, la cultura organizacional contribuye a la gestión del talento humano como lo explica (Chiavenato I. , 2009) en los procesos, es decir cómo esta será dirigida y administrada. Lo explica en 6 procesos de la siguiente manera:

- La admisión del personal: la organización debe saber quién trabajará con ellos.
- Aplicación de personas: qué debe hacer las personas que se seleccionaron.
- Compensación de las personas: cómo será compensado el trabajo de las personas (Incentivo).
- División de personas: ayuda en el desarrollo de las personas por ejemplo con capacitaciones.
- Mantenimiento de las personas: ofrecer unas buenas condiciones ambientales y psicológicas.
- Evaluación: controlar las actividades, saber ¿Qué hacen?, ¿Cómo lo hacen?

6.3. CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS GOOGLE Y APPLE PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITOS DE ESTAS COMPAÑÍAS EN SU GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

➤ Cultura organizacional de Google

La cultura organizacional de Google se ha convertido en un modelo para muchas organizaciones. Con más de 380 millones de usuarios y 28 mil millones de visitantes únicos por mes, la compañía está descubriendo la mejor manera de mantener a las personas felices y productivas, según los datos publicados por el portal Business Insider. Constantemente probamos e innovamos para descubrirlo. (Bonilla, 2020)

Asimismo, manifiesta que la cultura de Google se caracteriza por cinco aspectos:

- Apertura: fomentan la difusión del conocimiento en los equipos de trabajo para respaldar la innovación.
- Innovación: es el factor de éxito de Google. Por medio de la cultura organizacional fomentan a los empleados para que realicen buenas contribuciones en la innovación, dándoles la oportunidad de manifestar diferentes ideas para solucionar necesidades.
- Excelencia/inteligencia: busca alcanzar excelentes resultados en todas las áreas, empujando a los trabajadores a esforzarse.
- Enfoque práctico: manejan este enfoque para formar a su talento humano para mejorar los conocimientos.
- Relación entre la pequeña empresa y la familia: manejan y mantienen un ambiente cálido donde se realiza una especie de interacción de ideas y conversatorios, lo que permite que satisfaga a los trabajadores.

Por lo anterior, se puede reconocer que Google como empresa implementa estrategias para mantener a su talento humano y que la empresa como su ambiente sea satisfactorio. Dentro de esas estrategias Google permite que sus empleados disfruten de áreas de juegos, de una siesta, libertad de horarios, comida gratis entre otras, porque piensan que cuidar el talento humano es de vital importancia para la empresa. Además, por su éxito demuestra que tienen el personal adecuado en los puestos de trabajo correctos, una idea clave que plantea (Chiavenato I. , 2009).

➤ Cultura organizacional de Apple

Apple es una de las muchas empresas de gran éxito que se fundó en la década de 1970. Fue una de las pioneras de los jefes y gerentes normales que ya no usaban chaqueta ni corbata. Southwest Airlines y Microsoft fueron empresas igualmente exitosas con aspectos culturales

del mismo período. Steve Jobs a menudo caminaba descalzo por la oficina después de que Apple fuera clasificada en la lista Fortune 500. Esta característica es el sello distintivo de una empresa que siempre se ha destacado de sus competidores. (Wikipedia, 2021)

Desde la perspectiva del talento humano, nos explica (Barcelo, 2018) que Apple como empresa tiene en cuenta muchos aspectos, en general la formación del talento humano y los valores de la organización que a su vez despliega ciertos aspectos fundamentales para su éxito.

- Formación laboral

Desde el año 2008, los proveedores de Apple han distribuido formación a más de 9,25 millones de trabajadores sobre legislación local, normativas de seguridad e higiene, y el Código de Conducta de Apple.

Apple es una empresa que se preocupa porque su personal siempre esté informado de lo que sucede además con sus proveedores. Indica (Barcelo, 2018) que cuentan con un programa llamado Supplier Employee Education and Development (SEED), en el cual los trabajadores pueden acceder a realizar cursos gratuitos. Es decir, espacios para los trabajadores de las empresas proveedoras.

- Valores de la organización

Empatía de los clientes y usuarios: suplir necesidades reales de los clientes.

Agresividad: planteamiento de metas y esfuerzo de cumplimiento.

Contribución social positiva: valor agregado en el aspecto económico, intelectual y social (Responsabilidad Social).

Innovación y Visión: productos nuevos y necesarios para los clientes.

Desempeño individual: compromisos individuales para un compromiso general.

Espíritu de equipo: una integración conjunta para el cumplimiento de los objetivos.

Recompensa individual: contribución al talento humano por el aporte al éxito empresarial, preocupándose a su vez porque disfruten de un buen ambiente.

6.4. ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS, QUE CONTRIBUYA AL MANEJO EFICIENTE DEL TALENTO HUMANO

Para el fortalecimiento de la cultura organizacional de las empresas, se pueden aplicar estrategias que contribuyan al manejo eficiente del talento humano. Tomando como base los casos de Google y Apple se realizaron las siguientes estrategias:

Estrategias en relación con el área de trabajo

- Aprendizaje y trabajo

Integrar al horario de trabajo períodos de estudios, donde realicen capacitaciones todos aquellos temas que puedan contribuir a mejorar y fortalecer la cultura organizacional.

- Espacios de estimulación

Las empresas pueden crear espacios en tiempos limitados para los trabajadores, así pueden realizar pautas activas, actividades que permitan evadir el estrés e incentivar la imaginación y la actitud de trabajo.

- Trabajo en equipo de áreas

Con esta estrategia, las empresas las diferentes áreas de trabajo deberían crear alianzas donde no se demuestre individualismo en temas de gestión, donde se tengan en cuenta los diferentes ideales u opiniones para mejorar o manejar diferentes asuntos.

Estrategias para promover el esfuerzo de los trabajadores

- Conversatorios cíclicos

Estas estrategias, logrará generar probabilidades de participación en los cuales los diferentes pensamientos de los trabajadores pueden realizar aportes para futuros cambios que se pretendan realizar, así sentirán que su opinión es tomada en cuenta debido a que son los que mantienen una relación más directa con los diferentes tipos de clientes.

- Logros de los trabajadores

Por medio de esta estrategia se puede lograr el reconocimiento del cumplimiento de los objetivos de los trabajadores, esto los incentiva y genera además un buen ambiente laboral.

- Actividades aparte del trabajo

Las empresas pueden realizar actividades que no se relacionen con temas laborales, así fomentan un mejor ambiente y divertidos, donde no se sientan siempre cuestionados.

Estrategias de acuerdo con valores y el actuar

- Actividades de cultura organizacional

Es importante que los trabajadores tengan en cuenta que la cultura organizacional se deben mantener y mejorar, porque cada vez genera más impacto y requiere de tiempo para que subsista, por medio de actividades donde siempre se resalte la importancia de mantener en constancia la cultura organizacional.

- Tener en cuenta sugerencias

Las empresas pueden realizar preguntas por medio de encuestas donde se incluye su comportamiento, su opinión sobre el funcionamiento de la empresa, y la opinión sobre posibles soluciones para soluciones cuando se presenten.

- Promover los valores

En las empresas todos los trabajadores deben promover todos los valores que la rigen ante todo para que el ambiente sea armónico, fortalecer las relaciones personales y la productividad.

7. CONCLUSIÓN

A partir de los resultados, se revelaron las siguientes conclusiones, conforme a los objetivos:

Desde la perspectiva del primer objetivo, la descripción de la evolución de la cultura organizacional en el mundo, para la determinación del aporte histórico que ésta les ha hecho a las organizaciones, en la actualidad, vemos como grandes empresas y pymes utilizan y llevan a la práctica la cultura organizacional, pero se administran por modelo rígido que puede llevar a la empresa a tener consecuencias a largo plazo.

Todo empieza desde el reclutamiento de personal en una organización, ya que teniendo una cultura organizacional bien establecida se tendrá éxito a la hora de aprehender nuevos talentos en el recurso humanos, se trata de dar a conocer la personalidad de la empresa y la

personalidad del personal que se desea captar y escoger la mejor opción que se pueda desenvolver excelentemente en la organización. La clave para que una cultura organizacional sea exitosa es que esta sea coherente y permita que el trabajador pueda reconocer con lo que la empresa transmite. La cultura organizacional está compuesta por un conjunto de valores, creencias, culturas, actitudes, normas, entre otras que dan cierta identidad a la organización y hace que se distinga de otra, entonces se dice que la cultura organizacional es parte fundamental de una empresa, puesto que se enlaza con un compromiso que tiene que cumplir un individuo dentro de esta.

Lo dicho anteriormente puede verse reflejado en la actitud de los empleados, por consiguiente, si la cultura organizacional se desvía de sus principios y sus valores, entonces de inmediato se podrían incorporar acciones específicas de mejora para direccionarla ya que este representa un éxito para la empresa.

La identificación de fundamentos teóricos de la cultura organizacional y su papel en la gestión eficiente del talento humano se evidencia que a lo largo de la historia han existido varios autores que describen la cultura organizacional desde su punto de vista, algunos se refieren a este término como el todo de la empresa y otros como una parte fundamental que desencadena un sin número de términos y que abarca varios factores.

Tener una buena cultura organizacional es muy importante porque hace que la empresa sea competitiva, esta se muestra como una característica intangible y que puede afectar la dinámica de la empresa y el estilo de dirección.

De manera similar, en el tercer objetivo sobre el análisis de la cultura organizacional de las empresas Google y Apple para la identificación de los factores de éxitos de estas compañías en su gestión del talento humano, en el caso de Google y Apple que son grandes empresas

internacionales, estas poseen cedes y están establecidas en gran parte del mundo, tienen una cultura organizacional establecida y que puede verse afectada debido a que sus proveedores, trabajadores y fabricantes son de distintas nacionalidades y de distintas empresas, por ejemplo, Apple cuenta Samsung que es su mayor proveedor de accesorios, Samsung a su vez tiene una cultura organizacional diferente a la de Apple, es decir tiene una identidad diferente y al hacer negociaciones, esta se podría ver afectada o incluso entrar en conflictos, además tiene la fabricación de sus equipos en China, se dice que los chinos tienen una cultura organizacional donde se establece una jerarquía y sobre todo obediencia teniendo o no la razón, e incluso no poseen descanso se encuentran disponibles las veinticuatro horas del día, esto tendría consecuencias a la hora de entrar a trabajar a una empresa como Apple que su principal principio o cultura organizacional es manejar una intensidad colectiva para burlar a la competencia, es decir que presiona mucho a sus trabajadores para siempre ser los mejores, aunque tienen buenas remuneraciones no salariales, no obstante, en el año 2010 se dice que hubo más de 8 suicidios en Foxconn.

(Jobs, 2010) "Foxconn no es una fábrica donde se explota a los obreros"

(Jobs, 2010) "Nos estamos encargando de esto,"

Dijo Jobs en la conferencia Todo Digital que se desarrolla en California.

(https://www.bbc.com/mundo/cultura_sociedad/2010/06/100602_apple_defiende_foxconn_china_lh, s.f.)

Se dice que en total han ocurrido 13 intentos de suicidio durante ese año y que la empresa aumentaría el salario en un 30%.

(https://www.bbc.com/mundo/cultura_sociedad/2010/06/100602_apple_defiende_foxconn_china_lh, s.f.)

Lo anteriormente dicho es un claro ejemplo de que no siempre la cultura organizacional de una empresa compagina con un empleado y que no siempre el empleado se apropia de dicha cultura, por eso es muy importante evaluar al candidato en el reclutamiento de personal.

En otra instancia tenemos el caso de Google Inc., que se ha establecido en todos los países del mundo, excepto China, en este caso el gobierno chino quiso interponerse sobre la cultura organizacional de Google, queriendo “espíar” su labor en el país, lo cual la empresa no quiso aceptar sus condiciones, hubo un choque de creencias y culturas entre empresas, gobierno y trabajadores. Google a la hora de hacer el reclutamiento en este país, sabía que todo individuo que iba a entrar a la compañía obedecería a las políticas y a la cultura de su gobierno más no a la de su empresa, vulnerando así su identidad y seguridad.

Conforme al cuarto objetivo, el diseño de estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de las empresas, que contribuya al manejo eficiente del talento humano, se estableció en relación con el área de trabajo, para promover el esfuerzo de los trabajadores y; en relación a valores y el actuar.

8. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones están basadas en los resultados del proyecto:

A nivel de empresa:

- Las empresas deben fortalecer su cultura organizacional, siempre teniendo en cuenta la identidad de la misma y promoverla de manera constante.
- Establecer cambios cuando realmente sea necesario frente a las necesidades y actualizaciones que se presenten para que sean alineados a su cultura y no perder la identidad.

- Manejar con mayor constancia la gestión del talento humano, por medio de la cultura organizacional, donde se implementen estrategias de mejora donde se tengan en cuenta sugerencias establecidas por los trabajadores.
- Las empresas deben realizar capacitaciones cíclicas donde se traten temas de cultura organizacional.
- La implementación de evaluaciones para conocer todas las habilidades de los trabajadores para que sean potencializadas en sus puestos de trabajo.

9. REFERENCIAS

Arias, F. G. (2006).

Barcelo, J. (2018). *blogs.imf-formacion.com*. Obtenido de blogs.imf-formacion.com:

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-cultura-de-recursos-humanos-de-apple/>

Bonilla, P. (01 de Diciembre de 2020). *Blog.acsendo*. Obtenido de [Blog.acsendo](https://blog.acsendo.com):

<https://blog.acsendo.com/recursos-humanos/claves-de-cultura-organizacional-de-google/>

calcu world. (2021). Obtenido de <https://es.calcuworld.com/cuantos/cuantos-empleados-tiene-google/>

Chiavenato. (2009).

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*.

Contreras, R. L. (2011). *Cultura empresarial: Análisis social de los valores en la MiPymes*. México - Universidad de Guanajuato.

Cook, T. (2006).

question pro. (s.f.). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no-estructurada/>

Dandridge, T. y. (1980). Organizational Symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*.

Duayakosky, D. (noviembre de 2014). Obtenido de <https://prezi.com/u5rmiar6bsml/cultura-organizacional-de-google-y-apple/>

Flick. (2012).

fresán, M. (marzo de 2018). Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Negocios/Cultura-Organizacional-Walmart/4316824.html>

Gómez, G. &. (2015).

https://www.bbc.com/mundo/cultura_sociedad/2010/06/100602_apple_defiende_foxconn_c_hina_lh. (s.f.).

<https://www.grandespymes.com.ar/2015/05/13/la-cultura-fuerte-de-apple-el-mejor-legado-de-steve-jobs/>. (s.f.).

<https://www.grandespymes.com.ar/2015/05/13/la-cultura-fuerte-de-apple-el-mejor-legado-de-steve-jobs/>. (s.f.).

Hungler, P. & (2000). Obtenido de <https://enfermeriaunam.wordpress.com/2016/04/18/enfoque-cuantitativo-y-cualitativo-para-la-investigacion-en-salud/comment-page-1/>

Hungler, P. (2000). (e. m. integrador, Ed.) Obtenido de <https://enfermeriaunam.wordpress.com/2016/04/18/enfoque-cuantitativo-y-cualitativo-para-la-investigacion-en-salud/comment-page-1/>

Ibáñez, H. (07 de Octubre de 2019). *IZABC*. Obtenido de <https://blog.izabc.com.mx/cultura-organizacional-factor-exito-empresarial>

Ispinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Centrum: Pearson Educación.

Jobs, S. (2010).

Kotter, J. (1992). *Corporate Culture and performance*. Nwe York: Free Press.

Lan, E. (2012). <https://www.entrepreneur.com/article/265516>.

Leite. (2009). *A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro*.

Lévano, A. S. (2007). *Lévano, A., Cecilia Salgado. (2007). INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: DISEÑOS, EVALUACIÓN DEL RIGOR METODOLÓGICO Y RETOS. Liberabit, 13, 71-78. Retrieved from https://bbibliograficas.ucc.edu.co/scholarly-journals/investigación-cualitativa-diseños-evaluación-del/*.

- Lévano, A., Cecilia Salgado. (2007). *INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: DISEÑOS, EVALUACIÓN DEL RIGOR METODOLÓGICO Y RETOS*. *Liberabit*, 13, 71-78. Retrieved from <https://bbibliograficas.ucc.edu.co/scholarly-journals/investigación-cualitativa-diseños-evaluación-del/>. (s.f.).
- Lizana, J. A. (s.f.). *la manzana mordida*. Obtenido de <https://lamanzanamordida.net/reportajes/apple/quienes-fabrican-iphone/>
- meza, E. (s.f.). Obtenido de https://www.academia.edu/25963073/La_cultura_Organizacional_La_cultura_de_Apple_no
- Naranjo, R. y. (s.f.). 2012.
- Ouchi, W. y. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly*.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*.
- Porter, M. &. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*.
- Ruiz, T. S. (s.f.). Obtenido de <https://sites.google.com/site/trabajadm/home/project-definition/cultura-organizacional>
- Sabino, C. (1992).
- Schwartz, H. y. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics*, summer.
- Siehl, M. y. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*.

Soria, 2. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. Red Académica Iberoamericana Local - Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga, España; Cota, B.

Torres, P. &. (2016). Fundamentos teóricos de la cultura desde la óptica de las organizaciones. *Desarrollo Gerencial* , 155.

Vivanco. (2012).

Wikipedia. (2021). *Wikipedia.com*. Obtenido de Wikipedia.com: https://es.wikipedia.org/wiki/Apple#Personas_claves

Wilkins. (1983). The culture audit: a tool for understanding organizations.

Yirda, A. (2021). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/apple/>

1. Flowers, V. y Hughes, C. (1978). *Value System Analysis: Theory and Management Application*. Dallas, TX: Center for Values Research.
2. Folch, M. y Comas, J. (2005). La cultura organizacional de las universidades y su modelo de financiación. Resultado del estudio de la cultura de universidades catalanas. *Cuadernos para la Educación Superior*, 1, 1-20.
3. Garibaldi, A., Wetzel, U. y Ferreira, V. (2009). Organizational culture and performan a Brazilian case. *Management Research News*, 32, 99-119.
4. Geertz, C. (1971). Deep Play: Notes on the Balinese Cockfight. *Daedalus*, 134, 56-86.

5. Godoy, A. y Leguizamo, M. (2009). *Descripción de la Cultura Organizacional Caso: Empresa Administradora de Edificios*. Tesis no Publicada. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Facultad de Administración. Bogotá D.C.
6. Hidalgo, P., Manzur, E., Olavarrieta, S. y Farías, P. (2007). Cuantificación de las distancias culturales entre países: Un análisis de Latinoamérica. *Cuadernos de administración*, 22, 253-272.
7. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
8. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. y Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative science quarterly*, 35, 286-316.
9. Jones, A. y James, L. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 23, 201-50.
10. Leite, D. (2009). A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro. *Psicologia IESB*, 1, 21 33.
11. Liu, A., Shuibo, Z. y Meiyung, L. (2006). A framework for assessing organizational culture of Chinese construction enterprises. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 13, 327-342.
12. Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal Business & Industrial Marketing*, 18, 219-236.

13. Marcone, R. y Martín, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema*, 15, 292-299.
14. Martin, J. (2002). *Organizational Culture, Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publication.
15. Martin, J. y Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12, 52-64.
16. MohammadZadeh, S. y Saghaei, A. (2009). Using Structural Equation Modeling for Measuring Quality Culture in a Construction Company. 39th International Conference on Computers & Industrial Engineering, Troyes, France.
17. Morales, E. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional en empresas colombianas*. Tesis no publicada. Universidad del Rosario. Bogotá D.C.
18. Mosadegh, A. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18, 606-625.
19. Ollarves, Y. (2006) Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior. *Investigación y Postgrado*, 21,125-151.
20. O'Reilly, C., Chatman, J. y Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34,487-516.

21. Padoveze, C. y Benedicto, G. (2005). Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. *REAd*, 11, 1-24.
22. Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In Search of Excellen Lessons from America's Best Run Companies*. Nueva York: Harper & Row.
23. Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
24. Pirela, L. y Sánchez, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, 15, 175-188.
25. Prajogo, C. y McDermott, D. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 1101-1122.
26. 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.
27. Rodríguez, R. (2009). Cultura Organizacional: Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12, 67-92.
28. Salas, E. (2009). *Efecto de la interacción entre la Cultura y las Subculturas Organizacionales en el Clima organizacional*. Tesis no publicada. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Ciudad de México.

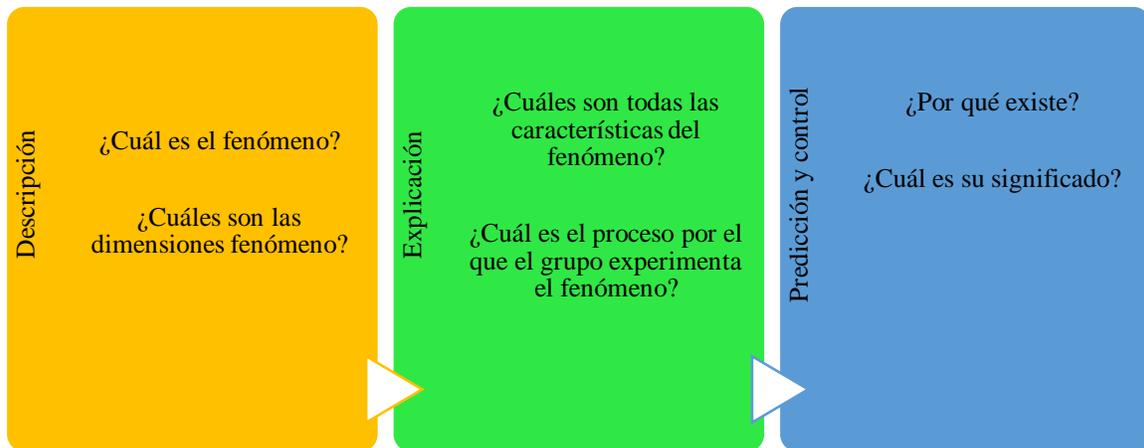
29. Sánchez, I. (2010). Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, 107-126.
30. Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12, 13-28.
31. Schwartz, H. y Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics, summer*, 30-48.
32. 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*. Red Académica Iberoamericana Local - Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga, España; Cota, B. y Calvillo, F. Capítulo 2: *La cultura organizacional como factor condicionante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco*, 36-65.
33. Trivellas, P. y Dargenidou, D. (2009). Organizational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa. *The TQM Journal*, 21, 382-399.
34. Übüs, Ü. y Alas, R. (2009) Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. *Engineering Economics*, 1.
35. Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Edición electrónica. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007b/301>

36. Wallace, J., Hunt, J. y Richards, C. (1999). The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. *The International Journal of Public*, 12, 548-564.
37. Wilkins, A. (1983). The culture audit: a tool for understanding organizations. *Organizational dynamics*, 12, 24-38.
38. Wilkins, A. y Ouchi, W. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 28, 468-481.
39. Xenikou, A. y Furnham, A. (1996). A Correlational and Factor Analitic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture. *Human Relations*, 49, 349-371.
40. Xenikuo, A. y Simosi, M. (2006), Organizational Culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psycholog*, 21, 566-579.
41. Yiing, L. y Bin, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 53-86.
42. Zamanou, S. y Glaser, S. (1994). Moving Toward Participation and Involvement. Managing and Measuring Organizational Culture. *Group & Organization Management*, 19, 475-502.
43. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/101846.pdf>

44. <https://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/cultura-organizacional-b.pdf>
45. <https://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>
46. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
47. <https://www.preceden.com/timelines/247120-historia-de-la-cultura-organizacional>
48. <https://joseraulgalindo.wordpress.com/2015/05/03/la-cultura-de-apple-la-estrategia-que-cambio-al-mundo/>
49. <https://lamanzanamordida.net/reportajes/apple/quienes-fabrican-iphone/>
50. <https://bbibliograficas.ucc.edu.co/scholarly-journals/investigación-cualitativa-diseños-evaluación-del/docview/1950315047/se-2?accountid=44394>
51. <https://tesisplus.com/investigacion-descriptiva/investigacion-descriptiva-segun-autores/>
52. <https://hormigonuno.files.wordpress.com/2010/10/el-proceso-de-investigacion-carlos-sabino.pdf>
53. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6798/SierraSandovalMariadelConsuelo2012.pdf;jsessionid=56CB5130852E1573DE944127F52DE823?sequence=2>
54. <https://biblioteca.isced.ac.mz/bitstream/123456789/1122/1/cultura-organizacional-2-chiavenato-texto-base.pdf>

55. http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_12_gestion_del_talento_humano.pdf
56. <https://www.grandespyemes.com.ar/2015/05/13/la-cultura-fuerte-de-apple-el-mejor-legado-de-steve-jobs/>
57. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187260206007/html/index.html>
58. <https://www.teseopress.com/rendimientolaboral/chapter/capitulo-iv-cultura-organizacional/>
59. https://www.bbc.com/mundo/cultura_sociedad/2010/06/100602_apple_defiende_foxconn_china_lh

10. ANEXOS



Fuente: (Hungler P. , 2000)

Tipos de cultura

| CLAN | ADHOCRACIA |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Son organizaciones con estructuras tipo familiar • Comparten valores como la lealtad, compromiso y confianza mutua • Promueve el trabajo en equipo • Se concibe al director o gerente como el padre de familia • Se identifican por compartir mucho entre ellos mismos. | <ul style="list-style-type: none"> • Unidades dinámicas y emprendedoras • Los integrantes exponen ideas y asumen riesgos • Comparten valores como lo son el compromiso con la innovación y el cambio continuo • Se concibe al director o gerente como promotor individual década uno de los integrantes. |
| JERARQUIA | MERCADO |
| <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones que llevan una estructura jerárquica muy formal • Se apegan totalmente a los procedimientos y a las normal • Comparten valores como el respeto a las normas y políticas de la organización y el cumplimiento de la jerarquía • Director o gerente basado en la eficiencia. | <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones orientadas siempre a los resultados • Comparten valores como la agresividad, el espíritu ganador y la obtención de objetos • Director o gerente basado en el liderazgo en coordinación, organización y eficiencia. |

Fuente: Adaptación al cuadro presentado por Vivanco (2012), en el artículo: Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las Pymes en Aguascalientes en el XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Octubre, 2012.

Diferencias Google y Apple

| Google | Apple |
|--|--|
| El método de trabajo de Google es muy diferente y un poco más flexible | Nunca tuvo miedo al cambio, al contrario, en cuando a la tecnología siempre fue el más innovador |
| Selección de personal inteligente | Se nutre de talento |
| Confía en sus colaboradores | Muy poca colaboración entre departamentos |
| Producto intangible | Producto tangible |

Fuente: Basado en (fresán, 2018)

Similitudes Google y Apple

| Google | Apple |
|--|---|
| Los empleados son motivados para que cada día sean mejores en su cargo | Son flexibles ante el cambio y lo fomentas, se arriesgan a realizar cualquier novedad dentro de la empresa. |
| Empresas grandes | Empresas grandes |
| Ambas son empresas tecnológicas | Ambas son empresas tecnológicas |
| Mercado global | Mercados globales |

Fuente: basado en (Duayakosky, 2014)

Cultura organizacional

| | |
|--|---|
| 1. Dirige comportamientos en la interacción social | Cada organización construye parámetros que orientan el comportamiento de las personas, donde se incluyen valores, normas, políticas entre otros para que se les dé cumplimiento. |
| 2. Propicia identidad y cohesión | La cultura propicia la identidad de las personas, condición necesaria para la organización. Permite que se presente una cohesión en lo social, para que se comparta, aceptado y proyectado. |
| 3. Factor diferenciación | Las empresas son difícilmente imitables por ser dinámicas, por lo tanto, es difícil encontrar similitud en su cultura. |
| 4. Normas de acción | Las normas son establecidas desde la estructura, procesos, procedimientos, para que las normas sean aplicadas en la acción |

Fuente: elaboración basada en (Mendez, Redalyc)

Grados de alineación cultura organizacional



Elaboración basada en (Kotter, 1992)