



## **T.I.F. – Trabajo de Investigación Final**

---

**Influencia de la cultura en el desempeño de las organizaciones**

**Estudio empírico de los modelos de Hofstede y Denison.**

### **Autores:**

**Garro, Pamela**

**Im, Martín Carlos**

**Vicini, Nicolás Daniel**

**2014**

**Tutora: De Arteché, Monica Regina**

---

## ***Resumen Ejecutivo:***

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo central estudiar cómo influye la cultura en el desempeño de las organizaciones y cómo ésta se adapta a las situaciones de incertidumbre.

El motivo principal por el cual se desarrolló esta investigación fue la inexistencia de un modelo que permita reducir la ambigüedad causal entre lo general y lo complejo en un sistema cultural. Es a partir de esta situación que se propone estudiar la posibilidad de relacionar dos modelos para poder realizar un análisis más profundo sobre la cultura organizacional, su impacto en la eficiencia y su adaptación a la coyuntura que esté atravesando el país.

En base a las variables que se pretenden estudiar, se decidió proceder al análisis de los modelos culturales propuestos por Hofstede y Denison, ya que ambos permitirían obtener los resultados deseados para su debido estudio. Posteriormente serán brevemente explicados.

Para llevar a cabo lo descrito anteriormente, primero se confeccionó un marco teórico que da sustento y coherencia al trabajo a través de los aportes realizados por diferentes autores especializados en la materia.

Este marco teórico, se divide en tres capítulos centrales. El primero hace referencia al término “cultura” y “cultura organizacional”, haciendo hincapié en la definición de “cultura fuerte” la cual se considera como, un conjunto de supuestos básicos que son aceptados y compartidos por los miembros de una organización, que permiten alcanzar ventajas competitivas y altos niveles de eficiencia. A su vez, se definieron las tres perspectivas propuestas por Joanne Martin: Integración, Diferenciación y Fragmentación, las cuales son importantes al momento de analizar una empresa ya que en su conjunto conforman la cultura organizacional.

El segundo capítulo explica el modelo cultural de Hofstede, el cual se basa en 7 dimensiones: Distancia Jerárquica, Individualismo – Colectivismo, Femenidad –

Masculinidad, Control de la incertidumbre, Orientación al largo/corto plazo, pragmatismo e indulgencia y permite asociar los rasgos de un país con las características de las distintas culturas.

Por último, en el tercer capítulo se desarrolla el modelo cultural de Denison, el cual pretende mostrar la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento de la compañía. Para su análisis define cuatro “hipótesis” que permiten comprender la cultura y la efectividad de la empresa. Estas son: Adaptabilidad, Consistencia, Misión y Participación.

Una vez determinado el marco teórico, se procedió con la investigación de campo. Esta se basó en observaciones y encuestas, utilizando de esta manera el paradigma cualitativo para poder explicar distintos fenómenos.

El análisis fue llevado a cabo en cuatro empresas, Petroquímica Comodoro Rivadavia como representante del sector primario, Eitar perteneciente al sector secundario, Ituran empresa del sector terciario y la Administración Federal de Ingresos Públicos como parte del sector público.

En esta etapa se realizaron 25 encuestas en cada empresa, las cuales estuvieron dirigidas a 2 gerentes, 3 supervisores y 20 empleados, de distintas edades pero siempre con un mínimo de antigüedad significativa. Posteriormente los resultados obtenidos fueron volcados a tablas y gráficos que facilitaron su análisis.

Finalmente, se pudo concluir que ambos modelos poseen una relación intrínseca, pero en contextos estables, en situaciones de incertidumbre como la que está atravesando nuestro país, no existe tal relación. Se pudo deducir que esto se debe a que ante un contexto desfavorable las empresas optan por un modo de “supervivencia”, es decir, sólo llevan a cabo las actividades necesarias para garantizar el funcionamiento del negocio, deteriorando de esta manera la cultura organizacional.

Por otro lado, el modelo de Denison permitió responder a otro de nuestros interrogantes: ¿influye la cultura en la eficiencia de las organizaciones? Se pudo determinar que las distintas configuraciones del modelo de Denison representan las

diferentes decisiones estratégicas que se toman, demostrando de esta manera, la relación entre las variables culturales y la eficiencia de la empresa. Por su parte, los resultados obtenidos con este análisis determinarán la performance de la compañía permitiendo medir la eficiencia de esta.

## Índice:

<b>1. Introducción:</b> -----	5
<i>Capítulo 2.1. Cultura: de lo general a lo particular.</i> -----	7
2.1.1. Desenmascarando la cultura: delimitando el concepto. -----	7
2.1.2. Un enfoque distinto: tres perspectivas. -----	13
<i>Capítulo 2.2. Hofstede: 4, 5, 6 y 7 dimensiones.</i> -----	15
2.2.1. Explorando las dimensiones. -----	15
2.2.2. Globe vs Hofstede: ¿Long Term Orientation o Future Orientation?-----	19
<i>Capítulo 2.3. Desentrañando el modelo de Denison.</i> -----	22
2.3.1. El arduo camino de la cultura hacia la efectividad. -----	22
2.3.2. De la teoría a la práctica: el modelo en acción.-----	26
<b>3. Metodología de la investigación y trabajo de campo.</b> -----	33
3.1. Metodología de la investigación. -----	33
3.2. Análisis de datos. -----	36
3.2.1. Modelo de encuesta. -----	37
3.3. Interpretación de resultados. -----	40
3.3.1. PCR. -----	40
3.3.2. EITAR. -----	43
3.3.3. ITURAN. -----	47
3.3.4. AFIP–DGRSS. -----	51
<b>4. Conclusiones:</b> -----	56
<b>5. Bibliografía:</b> -----	59
<b>6. Anexos:</b> -----	62
<b>6.1. Resultado de las encuestas.</b> -----	62

## **1. Introducción:**

El propósito de este trabajo de investigación radica en estudiar la influencia de las múltiples variables culturales en el desempeño de las organizaciones. No existe en la actualidad, un modelo que reduzca la ambigüedad causal entre lo general y lo complejo en un sistema cultural. Al mismo tiempo se busca establecer relaciones entre las variables de los modelos de Hofstede y Denison. En un entorno estable, la cultura es hasta cierto punto “predecible” ya que la dinámica depende de las contingencias a las que se enfrenta la organización. Sin embargo, la situación de incertidumbre que está atravesando actualmente el país propone nuevas reglas de juego en las dimensiones culturales. De esta manera, surge la pregunta principal que da sustento al estudio actual: ¿Cómo se adapta la cultura a las situaciones de incertidumbre?

Este análisis desprende más preguntas:

- ¿Podemos utilizar los modelos de Hofstede y Denison para medir el impacto cultural en las organizaciones?
- ¿Podemos integrar dichos modelos para estudiar más profundamente el impacto del entorno en la esfera cultural?
- ¿Influye la cultura en la eficiencia de las organizaciones?

Con la meta de orientar nuestra búsqueda, dar sustentabilidad y coherencia a nuestro trabajo, procedimos a la confección de un marco teórico apoyándonos en investigaciones previas realizadas por otros autores, especializados en la materia.

### **1.1. Alcance.**

Los objetivos de esta investigación consisten en estudiar los modelos antes mencionados, la posibilidad de integrarlos para ampliar el campo de aplicación de los mismos y analizar los resultados obtenidos.

El trabajo de campo, influenciado por una investigación de carácter descriptivo, focalizará la metodología en el paradigma cualitativo en un estudio llevado a cabo en cuatro empresas, a saber:

- Una empresa del sector primario.
- Una empresa del sector secundario.
- Una empresa del sector terciario.
- Una empresa del sector público.

El instrumento a utilizar para obtener los indicadores necesarios será una encuesta que combinará los modelos de Hofstede y Denison midiendo en simultáneo la fortaleza de la cultura.

## *Capítulo 2.1. Cultura: de lo general a lo particular.*

### **2.1.1. Desenmascarando la cultura: delimitando el concepto.**

Existe un amplio espectro de definiciones referentes al concepto “cultura”. Debido a la gran variedad y vaguedad de las acepciones relacionadas con el significado de la palabra, debemos, en primer lugar, atisbar a una definición unificada del concepto en general para luego abordar en detalle la cultura organizacional.

La cultura es un proceso de transformación guiado por la acción o la misma inacción del hombre, en un sistema influenciado por variables internas y externas cuya evolución, deriva en la generación de otros sistemas y estructuras similares.

Según Sallenave (1991), “La cultura es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas, las que siendo aprehendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirve objetiva y simbólicamente para hacer de ellas una “colectividad” particular y distinta.”

Utilizando un enfoque más metódico, Sana Reynolds y Deborah Valentine (2011) intentan arribar a una definición que involucra cuatro elementos:

- **La cultura es adquirida:** cuando alcanzamos la adultez, la cultura ya está incorporada en nuestro comportamiento. Sin embargo, es un aprendizaje obtenido a través de la formación recibida a una temprana edad.
- **La cultura es compartida:** aunque raramente nos damos cuenta, esperamos que la gente piense y se comporte de determinada manera.
- **La cultura define los valores centrales:** al provenir de una enseñanza y ser compartida con el grupo, tendemos a construir los mismos valores centrales.
- **La cultura resiste el cambio:** ya que es enseñada, compartida y forma nuestros valores, los cambios ejercidos en la misma son lentos y graduales.



Según lo desarrollado anteriormente, se puede dilucidar que el concepto de “Cultura” es muy general y abarcador. Sin embargo, para esta investigación haremos hincapié en cómo es aplicado a las organizaciones, dando lugar a lo que se conoce como: “Cultura Organizacional”.

Este concepto comienza a estudiarse con mayor profundidad a principios de Siglo XX gracias a los aportes realizados por la Escuela Clásica de las Relaciones Humanas.

Uno de sus principales exponentes fue Elton Mayo quien llevó a cabo una serie de experimentos en la fábrica de Western Electric Company, en el barrio de Hawthorne. Este estudio consistió en la observación de dos grupos, uno de investigación y otro de control, modificando las condiciones de iluminación del ambiente de trabajo del primer grupo. Como resultado a las alteraciones de las condiciones ambientales, se experimentó que la productividad aumentó no solamente en el grupo de investigación sino también en el de control. Posteriormente, Mayo decidió quitar todas las mejoras que se le había otorgado al primer grupo, y opuestamente a lo esperado, la productividad siguió aumentando (Cardozo, 2010)

Mayo arriba a la conclusión que los resultados obtenidos se deben a la influencia de los aspectos humanos, tanto como: necesidad de pertenencia, valores y sentimientos de los integrantes, normas del grupo, y toda una serie de elementos cualitativos que afectan al desempeño del grupo y de la organización. De esta manera, cambió la motivación de los trabajadores dentro de las empresas, ya que se sentían identificados con la organización a través de un sentido de pertenencia y veían que su participación cada vez era más reconocida, mejorando de esta manera la productividad y eficiencia del trabajo.

Citando a Cardozo (2005): “A partir de estos experimentos, toda una corriente de pensamiento continuó con estudios para aumentar la productividad, pero considerando ahora otras variables de las relaciones humanas dentro del trabajo, y no exclusivamente las condiciones laborales o la remuneración percibida”.

De los aportes realizados durante los últimos años derivaron distintas acepciones del fenómeno de “Cultura Organizacional”. Schein (1988) la define como:

“Un patrón de supuestos básicos que la organización aprendió mientras resolvía sus problemas para adaptarse al entorno y a la integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas”.

A su vez, la cultura organizacional también es considerada como un pilar importante para las decisiones estratégicas de las organizaciones, como menciona Cardozo (2005): *“Se puede decir que la cultura de una organización puede ser usada para alcanzar una ventaja competitiva y la efectividad de la empresa a través del efecto que cause sobre el comportamiento de los individuos”.*

Esta relación entre la cultura y la estrategia está siendo muy estudiada, y las organizaciones están comenzando a tomar consciencia sobre la importancia de este vínculo. Como menciona Pérez Martínez en su publicación en “Revista Venezolana de Gerencia”:

“Muchas compañías han descubierto que pueden concebir estrategias nuevas válidas desde el punto de vista financiero, productivo o mercantil, pero que en cambio no pueden implantarlas porque las presunciones, valores y métodos de trabajo que requieren para ello no guardan ninguna correspondencia con las presunciones fundamentales de las empresas”.

Uno de los interesados en estudiar sobre esta correlación fue Díaz (2006) quien propone que la estrategia debe ser planificada desde su origen a partir del estudio de la cultura de la organización, a través de una relación de interdependencia. Según el mismo autor: “la única forma de desarrollar acertadamente la planeación estratégica de las organizaciones es, si y solo si, se tienen en cuenta la cultura y los distintos elementos que

esta la compone. Este aspecto hace que las estrategias sean particulares, específicas y acorde a las reales características de la organización.”

Siguiendo a Denison (1991), la coherencia entre los principales valores, creencias y presunciones, y todo el conjunto de las políticas, procesos y prácticas hace esperar naturalmente un sistema gerencial integrado y coordinado que se suma como un elemento decisivo para conseguir una mayor eficiencia; al igual que la adaptabilidad de los contenidos culturales, que faculta a que se analice y responda de manera oportuna a las exigencias de los entornos desarrollando el potencial de reacomodo de los procesos y prácticas internas; y la misión, que al clarificar la función que demuestra la empresa y el rol de su personal, se confiere un sentido de propósito que despejan los criterios de decisión y definen las acciones más convenientes, objetivos y –en consecuencia–, los resultados en un horizonte temporal.

*También con una idea muy similar, encontramos a Peters y Waterman con su libro “En búsqueda de la excelencia” en el cual, vinculan el éxito de los logros obtenidos en la empresa con la creación de una cultura organizacional fuerte. Pero, ¿qué es una cultura fuerte? Según Robbins (2010): “Todas las organizaciones tienen culturas, pero no todas las culturas influyen en el comportamiento y acciones de los empleados. Las culturas fuertes, aquellas en las que los valores fundamentalmente están profundamente arraigados y son compartidos”. De esta manera los empleados son más leales a la organización. Las investigaciones también sugieren que las culturas fuertes están asociadas con el alto desempeño organización, si los valores son claros y ampliamente aceptados, los empleados saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos, por tanto pueden actuar rápidamente para encarar los problemas.*

De lo contrario, la cultura es considerada como débil lo que implica que ésta no es difundida ni aceptada por toda la organización, en estos casos los empleados no se identifican con la compañía, objetivos y valores de esta. Esto puede traer como consecuencia una baja productividad, alta rotación, ausentismo, desmotivación.

John Coleman (2013, Harvard Business Review) reconoce la existencia de seis componentes en común dentro de las organizaciones culturalmente fuerte:

- **Visión:** Ayuda a guiar a la empresa y le provee un propósito que orienta a cada empleado para la toma de decisiones. Hasta puede llegar a influenciar a los clientes, proveedores y otros stakeholders.
- **Valores:** son el “business core” de una compañía, dando una guía hacia los comportamientos o conductas necesarias para lograr el propósito de la visión.
- **Prácticas:** Los valores deben estar incluidos en las prácticas llevadas por la compañía. Por ejemplo, si los empleados son un activo crítico para la compañía, esto debe estar reflejado en el tiempo e inversión que se les dedica a estos.
- **Personas:** Es importante que las personas que integran la empresa compartan los valores y propósitos o estén dispuestos a adaptarlos.
- **Narrativa:** Hace referencia a la capacidad de poder influir y enriquecer una cultura a través de la narración de distintas historias. Esto puede llevarse a cabo de una manera formal o informal, pero es importante que la historia que se cuenta permita a los empleados identificarse y sentirlo como parte de la cultura actual de la empresa.
- **Lugar:** Con esto se hace referencia a que tanto al lugar geográfico donde se encuentra la organización, la arquitectura de la estructura o el diseño de la oficina impactan en los valores y conductas de las personas en su lugar de trabajo. Por ejemplo en espacios con lugares de esparcimiento, como puede ser el caso de Google, se favorece la creatividad e innovación, mientras que las oficinas abiertas llevan a una mayor colaboración entre su personal. Todos estos factores deben tenerse en cuenta a la hora de definir cómo y en qué lugar estará la empresa.

Sin embargo, llegar a una cultura organizacional fuerte es un proceso complejo difícil de lograr. Para esto primero se debe comprender cómo se origina y desarrolla la cultura dentro de una empresa.

Son los fundadores de cada compañía quienes establecen las bases sobre las que se definirá la cultura, a través de la declaración de la visión, misión y valores, es decir, al ser los primeros, imprimen su sello. Una vez establecida, se deben desarrollar ciertas prácticas para mantenerla y difundirla a lo largo de toda la organización. Para esto, existen ciertos elementos que permiten aprender acerca de los valores con los que se maneja una empresa como: metas, metáforas, ritos, rituales, símbolos, lenguaje, historias y mitos. También la cultura se puede difundir por prácticas más concretas como la socialización o inducción de los nuevos empleados.

Como bien explica Schein (1988), las culturas son creadas a través de líderes que venden sus ideas y propuestas a un grupo de personas. Por lo tanto “el proceso de formación cultural es ante todo un proceso de creación de un pequeño grupo”. A su vez, define que hay cuatro etapas que comprenden al proceso de formación de la cultura:

1. El fundador es el que aporta la idea para la creación de una nueva empresa
2. El fundador incorpora a una o más personas y crea un grupo base que comparte una visión común con el fundador. Esto es, que todos creen que la idea es buena, que es aplicable y que vale la pena correr riesgos, e invertir tiempo, el dinero y la energía que la misma requerirá.
3. El grupo fundador procede concertadamente a crear una empresa, mediante la aportación de capitales, la obtención de patentes, la constitución de la sociedad, la instalación, etcétera.
4. Más personas se incorporan a la empresa y así comienza a elaborarse una historia común.

Por último, es necesario determinar cómo se analizará la cultura organizacional de una empresa para poder conocer mejor sus características. En este trabajo nos guiaremos por tres perspectivas propuestas por Joanne Martin para entender mejor cómo se

desarrolla la cultura en una organización. En el próximo capítulo se explica con mayor profundidad el contexto en el que surge ésta teoría y en qué consiste cada perspectiva.

### **2.1.2. Un enfoque distinto: tres perspectivas.**

A comienzos de 1980 el estudio de la cultura como parte de la organización estaba en su mayor auge. Pero a fines de esta década comenzó a cuestionarse la utilidad de realizar estas investigaciones en una empresa, perdiendo así la credibilidad que se había alcanzado. Sin embargo, a principios de 1990 se llevaron a cabo muchas publicaciones que buscaban restaurar la posición obtenida durante la década del ochenta, dejando de esta manera a la cultura organizacional como una importante área de investigación.

A partir de los estudios realizados en ésta época se comenzó a considerar con mayor profundidad la existencia de “sub-culturas”.

Cardozo define a la cultura como “[...] supuestos y creencias básicas que son compartidos por los miembros de una organización [...]”, pero que las pautas sean compartidas no implica que sean aceptadas o rechazadas en su totalidad por los integrantes de la compañía. Las diferentes relaciones entre los empleados junto con sus opiniones, perspectivas y percepciones, generan que el equilibrio del sistema cultural contenga “tensiones” que lo hacen dinámico. Debido a esto y a distintos factores como género, jerarquía, origen étnico, valores, se generan sub-culturas que conviven dentro de la organización.

Estas sub-culturas fueron analizadas en los últimos años, llegando a la conclusión de que pueden coexistir dentro de una misma organización sin necesidad que se contrapongan a la identidad propia de la empresa.

Una gran referente de esto, es Joanne Martin quien realizó una de las mayores contribuciones en esta área explicando ciertas “tensiones” que rodeaban a la cultura. Trató de abordar desde la interpretación de la cultura dentro de cada organización hasta

las nociones de múltiples culturas y el cambio cultural. Para esto empleó el uso de tres nuevas perspectivas:

- Integración: Frassa (201) sostiene que “[...]las organizaciones comparten una única cultura, enfatizando la consistencia, el orden y el consenso por encima de la diversidad y el conflicto”. Esto a su vez permite que la organización se mantengan unida a través de una serie de elementos compartidos, permitiendo de esta manera lograr una cultura fuerte, como se explicó anteriormente.
- Diferenciación: Esta perspectiva admite la existencia de sub-culturas que se desarrollan en una compañía por distintos factores ya explicados. Citando a Avella (2002) “las culturas pueden subsistir en armonía de manera independiente y estar al mismo tiempo en conflicto unas con otras”.
- Fragmentación: Según Frassa (2010) “[...] cultura es esencialmente ambigua y dinámica”. Esto hace referencia a los cambios constantes que se lleva a cabo en la cultura organizacional, debido a la diversidad de personas y situaciones a las que se enfrentan en una empresa.

Es importante tener en cuenta que Martin propone analizar estas perspectivas de modo complementario y no excluyente, ya que en su conjunto conforman a la cultura organizacional de una empresa.

## Capítulo 2.2. Hofstede: 4, 5, 6 y 7 dimensiones.

### 2.2.1. Explorando las dimensiones.

En primer lugar, para entender el modelo planteado por Geert Hofstede, debemos explicar qué es una “dimensión”. Una dimensión, es un aspecto de la cultura que puede medirse en relación con otras culturas (Hofstede, 1999, p.48). En el año 1991, Hofstede planteó un modelo cuatridimensional, colocando en el mapa 4 áreas conceptuales: “distancia jerárquica”, “colectivismo versus individualismo”, “feminidad frente a masculinidad” y “control de la incertidumbre”. Posteriormente, se añadió una quinta dimensión denominada “orientación al largo plazo versus el corto plazo”. En la página web del centro Hofstede, también aparecen el “pragmatismo” y la “indulgencia”. Pasaremos a explicar en detalle cada una de ellas:

- 1- Distancia jerárquica:** está relacionado con el hecho de que los individuos en las sociedades no son iguales. Expresa la actitud de las culturas hacia estas inequidades. Esta distancia jerárquica está definida como el grado en el cual los miembros menos poderosos de las instituciones y las organizaciones dentro de un país esperan y aceptan el poder distribuido desigualmente.
- 2- Colectivismo vs individualismo:** es el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Está relacionada con si la percepción propia se define en términos de “yo” o “nosotros”. En las sociedades “individualistas”, las personas tienden a preocuparse por ellas mismas y sus familiares directos. En las sociedades “colectivas”, las personas pertenecen a grupos que cuidan de ellos a cambio de lealtad.
- 3- Feminidad vs masculinidad:** un puntaje elevado indica “masculinidad” indica que la sociedad está guiada por la competitividad, logros y el éxito, siendo el éxito definido por el “ganador” o el mejor en el campo (un sistema de valores que empieza en la escuela y continúa en el comportamiento organizacional. Un puntaje bajo o “feminidad” implica valores en una sociedad que tienden más a



preocuparse por terceros y la calidad de vida, o sea, estas cualidades son más importantes que hacerse notar en una multitud.

- 4- Control de la incertidumbre:** está relacionada con la manera en la cual la sociedad trata el hecho de que el futuro es impredecible. Por eso, ¿deberíamos controlar el futuro o dejar que suceda?, o sea, los miembros de la sociedad se sienten amenazados por lo desconocido y poseen creencias e instituciones para intentar evitar dichas situaciones.
- 5- Orientación al largo plazo vs corto:** descubierta por Michael Harris Bond (1984).

[...] la orientación al largo plazo implica adoptar virtudes orientadas hacia recompensas futuras, en particular, la perseverancia y el ahorro. Su polo opuesto, la orientación al corto plazo, refleja las virtudes relacionadas con el pasado y el presente, particularmente el respeto por la tradición y la preservación de la imagen y cumplimiento de las obligaciones sociales (Hofstede, 2001, p.359).

- 6- Pragmatismo:** esta dimensión describe como todas las sociedades mantienen lazos con su propio pasado mientras tratan con desafíos del presente y el futuro. Las sociedades normativas (puntaje bajo) prefieren mantener tradiciones y normas mientras ven los cambios con suspicacia. Aquellas con valores altos en esta dimensión, poseen un enfoque más pragmático: colocan su economía y esfuerzo en la educación moderna como una manera de prepararse para el futuro.
- 7- Indulgencia:** es la medida en la cual la gente intenta controlar sus deseos e impulsos, basándose en cómo fueron educados. Un control menor se denomina “indulgencia” y un control mayor, “ataduras”.

Sin embargo, en base a estas divisiones es muy importante realizar una aclaración:

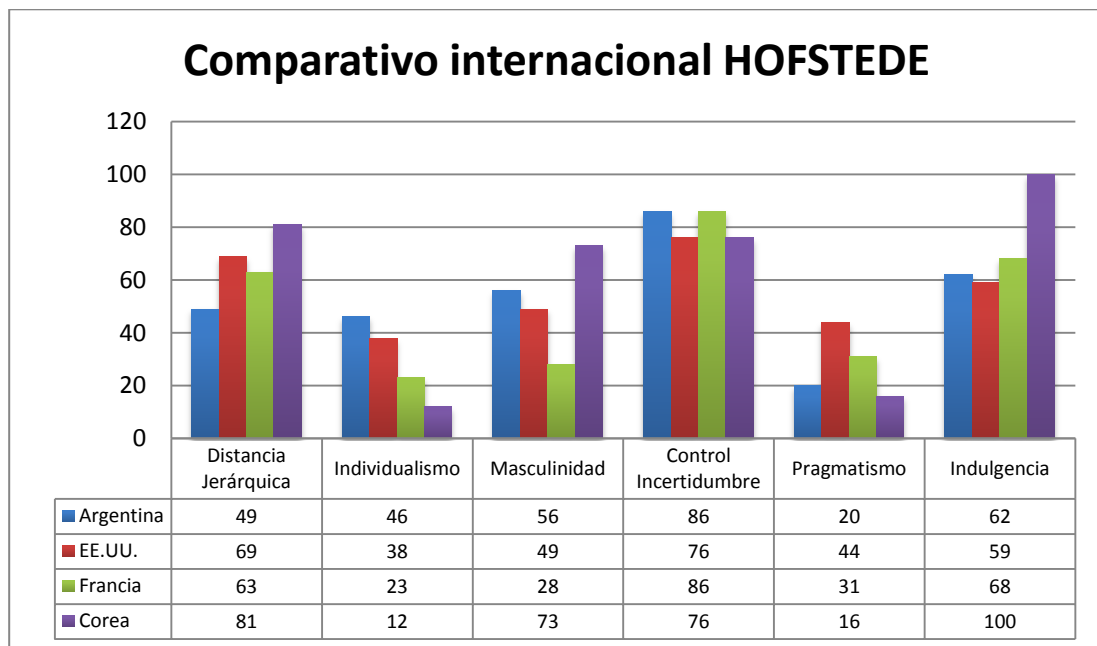
“El relativismo cultural afirma que una cultura no tiene criterio absoluto para juzgar las actividades de otras culturas como “bajas” o

“elevadas”. Sin embargo, cada cultura puede y debe aplicar dicho juicio a sus propias actividades, porque sus miembros son tanto actores como observadores” (Levy-Strauss y Eribon, 1988, p.299).

Mario Ernesto Martínez Avella (2010, p. 167), dividió el estudio de la cultura organizacional en dos grandes grupos: aquellos que intentan relacionar el desempeño organizacional con las variables culturales y los estudios “cross-culturales”, que asocian rasgos de los países con características de las distintas culturas. El estudio de Hofstede (1980), entraría en esta última categoría. De acuerdo con Oyserman, Coon y Kimmelmeier (2002), el modelo generalizó los patrones de las variables culturales, sentando las bases para la posibilidad de una investigación comparativa, o sea, “cross-cultural”.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, presentamos a continuación los estudios de Hofstede aplicados en cuatro culturas diferentes:

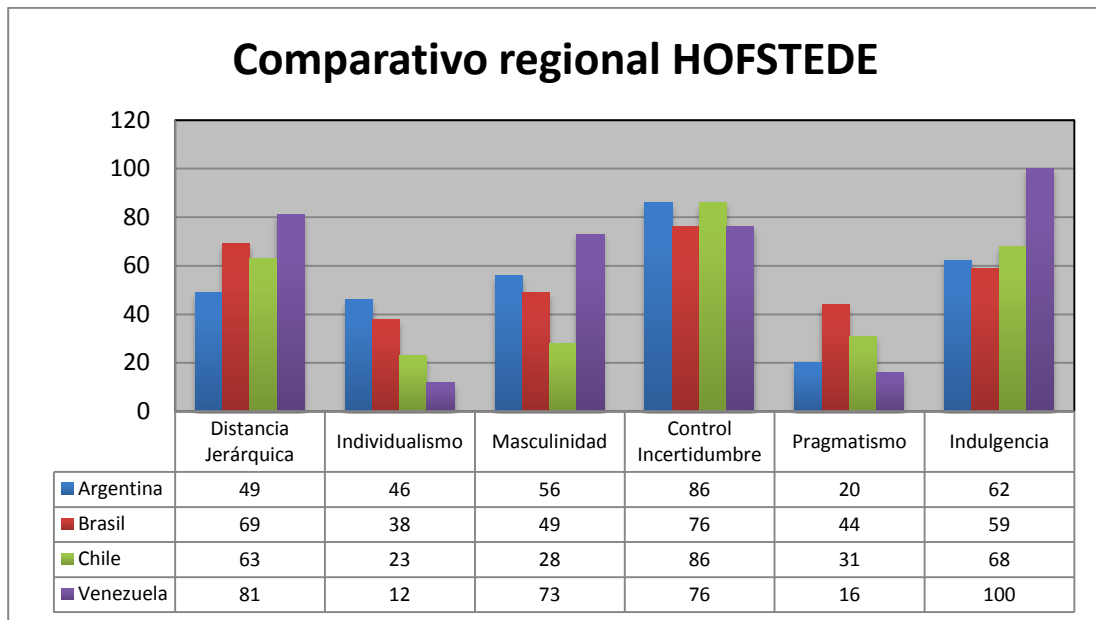
Figura 1



Fuente: elaboración propia. Datos recopilados del centro Hofstede: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

Se pueden ver claramente en la figura 1 las diferencias y similitudes obtenidas a través de este estudio entre países ubicados en diferentes continentes. Los países ubicados en una región tienden a presentar valores relativamente similares, marcando una tendencia. Tomemos por ejemplo en la figura 2 una comparativa entre 4 países de la región:

Figura 2



Fuente: elaboración propia. Datos recopilados del centro Hofstede: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

A continuación detallaremos el motivo por el cual utilizamos el modelo Hofstede como referencia y no otro cross-cultural como el estudio GLOBE.

### 2.2.2. Globe vs Hofstede: ¿Long Term Orientation o Future Orientation?

El estudio Globe (2004), llevado a cabo por Robert House y denominado así por sus siglas en inglés, *Global Leadership and Organizational Effectiveness*, utiliza nueve dimensiones y el término “sociedades” o “sociedad cultural” para delimitar la complejidad del concepto.

Las nueve dimensiones son:

- Control de la incertidumbre.
- Distancia jerárquica.
- Colectivismo institucional.
- Colectivismo grupal.
- Género igualitario.
- Asertividad.
- Orientación futura.
- Orientación humana.
- Orientación a la performance.

Tanto el control de la incertidumbre como la distancia jerárquica son similares a las dimensiones propuestas por Hofstede. Sin embargo, el estudio Globe divide el colectivismo, definiendo el colectivismo grupal como el grado en el cual las personas son leales a la organización o para con sus familias, resultando en una suerte de cuidado mutuo. Por otro lado, el colectivismo institucional describe como los miembros de una cultura se identifican con intereses sociales más amplios. A medida que una cultura incrementa sus valores de colectivismo institucional, el énfasis en el colectivismo grupal también se incrementa significativamente (House et al., 2004, p.467).

La masculinidad y feminidad de Hofstede fue separada en dos dimensiones, género igualitario y asertividad. La orientación futura mide el grado en el cual una cultura se preocupa por planificar e invertir en el futuro. La orientación humana explica cómo las culturas recompensan a las personas por ser justas, altruistas, generosas y buenas con

otras. Por último, la orientación a la performance describe el grado en el cual una organización o la sociedad privilegian a las personas que establecen y alcanzan metas desafiantes y mejora la eficiencia.

Una vez definidas las dimensiones, debemos comparar la orientación futura del estudio GLOBE (FO) y la orientación a largo plazo propuesta por Hofstede (LTO). El motivo por el cual comparamos este ítem en particular, es porque el interés de las sociedades en la orientación temporal está definido en pasado, presente y futuro. Mientras que todas las sociedades deben lidiar con estas tres etapas, es el foco en cada una lo que diferencia una cultura de otra. En otras palabras cada cultura tiene una perspectiva temporal de su preferencia (Mayfield et al. 1997, p. 79).

Algunos autores como Ashkanasy et al (2004, p.285) ubican a la FO de manera similar a la LTO.

[...] es el grado en el cual los miembros de una sociedad u organización creen que sus acciones presentes influenciarán el futuro [...] y una mirada lejana hacia el futuro para evaluar los efectos de sus acciones presentes.

Si bien a primera vista parecen similares, al observar con detalle se pueden apreciar las diferencias. La orientación a largo plazo de Hofstede actúa sobre los valores de la sociedad y el estudio GLOBE lo hace tanto sobre los valores como las prácticas actuales.

[...] las prácticas son actos o “cómo se hacen las cosas en esta cultura” y los valores son artefactos ya que son de construcción humana y, en este caso específico, son juicios acerca de “cómo deberían hacerse las cosas” (Triandis, 2004, p. 15).

Sin embargo, el aspecto más importante a destacar y es nuestro punto de inflexión y conexión con el modelo de Denison (1990), es que Hofstede plantea el concepto desde una perspectiva multidimensional, o sea, trabaja la orientación temporal en todas sus facetas (pasado, presente y futuro) mientras que el estudio GLOBE lo hace desde una unidimensional, que sería la planificación a futuro.

De esta manera, podemos ver que los conceptos no son intercambiables y debemos tener cuidado a la hora de elegir uno u otro en nuestro análisis. Debido a que la cultura es adquirida, la evolución pasado-futuro de Hofstede es la que más se adapta al presente estudio.

## *Capítulo 2.3. Desentrañando el modelo de Denison.*

### **2.3.1. El arduo camino de la cultura hacia la efectividad.**

Se presume que hay una relación implícita entre la cultura organizacional y la efectividad de las compañías, y este éxito es atribuido en su mayor parte a la combinación de creencias, valores, políticas y procedimientos propios de la organización.

Para un mejor análisis de esta teoría de la cultura organizacional, se ha dividido la misma en diferentes elementos a los que el autor, Daniel Denison, define como “hipótesis” que facilitan su comprensión, y la posterior integración de ellos. Estas hipótesis relacionan la cultura organizacional y efectividad.

La primera hipótesis que analizamos es la de la participación, que sostiene que un alto nivel de compromiso y participación nos lleva a crear un sentido de propiedad y responsabilidad, lo cual se traduce en un a mayor dedicación a la empresa.

La hipótesis de la consistencia sostiene que el propósito compartido impacta positivamente en los miembros de la organización, ya que los hace trabajar en un marco de valores y creencias que conforman la base de comunicación.

La siguiente hipótesis trata acerca del ambiente externo y de la manera de adaptarse de la organización: la hipótesis de la adaptabilidad. “Schein (1985) analiza la relación entre adaptación y cultura e insiste en que una cultura generalmente consiste en las respuestas comportamentales colectivas que han comprobado ser adaptables anteriormente para una determinada organización social. Cuando una organización se encuentra frente a una situación nueva, primero ensaya las respuestas colectivas aprendidas que ya forman parte de su repertorio. Además, estas respuestas tienen sentido para los miembros de la organización porque también ellas representan

estrategias de los individuos para adaptarse con éxito a la propia organización en el transcurso del tiempo” (Denison, 1991 p.11).

La hipótesis de la misión, el último componente del modelo de cultura y efectividad, se ocupa de la importancia de una visión o definición compartida de la función y el propósito de la organización y sus miembros. La “misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función institucional. A través de este proceso de interiorización e identificación contribuye a un compromiso a corto y largo plazo y conduce a un rendimiento efectivo” (Denison, 1991 p.12). Otra influencia de la misión en una organización consiste en dar claridad y dirección.

Estos cuatro conceptos por separado representan ideas centrales acerca de los determinantes culturales del rendimiento y efectividad, pero integrándose se puede formar una estructura conceptual detallada en el siguiente cuadro:

Cuadro 1:

Punto de referencia	<b>Externo</b>	Adaptabilidad	Misión
	<b>Interno</b>	Participación	Consistencia
		<b>Cambio y flexibilidad</b>	<b>Estabilidad y dirección</b>

Fuente: Denison, D. (1991) p.14

En donde el primer par está formado por la participación y la adaptabilidad, donde se destaca la capacidad de la organización para ser flexible ante el cambio mientras que consistencia y misión que por el contrario se orientan a la estabilidad. Una organización orientada a la adaptabilidad y participación introducirá más variedad, insumos y



soluciones que una organización orientada a un alto nivel de consistencia y gran sentido de la misión. Contrariamente, una organización inclinada hacia la consistencia y la misión reduce la variedad y da más importancia al control y a la estabilidad.

En cuanto a la relación entre la gerencia de recursos humanos y la efectividad organizacional, se puede decir que la inversión en individuos se puede igualar a la inversión de capital en otras áreas. Según la teoría del capital humano (Becker, 1964) que surgió para explicar como la inversión en habilidades humanas tenía utilidades más allá del periodo contable en que se había hecho la inversión original. En ella se hace hincapié en el valor agregado al merito de una persona en el mercado laboral por dos tipos de inversión: educación y experiencia, las cuales requieren un gasto inicial que finalmente lleva a un aumento del valor de un individuo para la organización o el mercado laboral.

En nuestros primeros capítulos hemos dado a conocer todo lo necesario en cuanto a lo que Cultura y Cultura organizacional significa. Sin embargo, es importante tener en cuenta la visión de Denison en cuanto a la cultura organizacional para poder luego desarrollar los aspectos claves y parámetros que él mismo analiza en su modelo.

“La perspectiva cultural se ha concentrado en los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que expresan los vínculos entre hipótesis, valores y conducta para los miembros de una organización. En contraste con la investigación del clima, el foco central en la cultura organizacional ha sido más cualitativo e ideográfico en su planeamiento y ha empleado métodos que han sido predominantemente clínicos, etnográficos y antropológicos.” (Denison, 1991, p.25).

Este tipo de investigación sobre la cultura que se ha descrito como una nueva faceta de investigación en organizaciones, en realidad tiene raíces precedentes. Como por ejemplo la definición citada de la cultura de una fábrica ofrecida por Elliot Jaques a mediados del siglo XX nos hace ver que no es un concepto que carezca de pertinencia en el ámbito organizacional, y por esto es que sea un tema tan desarrollado:

“La cultura de la fabrica es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio de la firma. En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos de trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convenciones y tabús menos conscientes. (...) En resumen, hacer relaciones requiere asumir funciones dentro de la estructura social; la calidad de estas relaciones se rige por el grado hasta el cual los individuos interesados han absorbido la cultura de la organización para poder actuar dentro del mismo código general.” (Jaques, E. 1951. “The changing culture of a factory”. New York: Dryden Press. P.251)

Es importante saber que existe una relación del concepto de la cultura y el clima organizacional, ambos conceptos, centrales en la teorización de la cultura organización según Denison. Los argumentos que relacionan dichos conceptos se apoyan en tres puntos básicos:

El primer punto nos dice que ambos conceptos se concentran en características comportamentales a nivel de la organización y por esto son viables para el análisis de comportamientos.

El segundo, que ambos se refieren a una amplia variedad de fenómenos, desde hipótesis hasta procedimientos reales y patrones de conducta referidos a las mismas.

El tercer punto es que ambos comparten un problema semejante, la forma de explicar cómo las características comportamentales afectan a la conducta individual, a la vez que estas conductas individuales generan las características de un sistema organizacional.

A continuación procedemos a explicar los componentes del modelo cualitativo – cuantitativo de Denison, su aplicación y sus componentes.

### **2.3.2. De la teoría a la práctica: el modelo en acción.**

El modelo de Denison es un modelo cualitativo y cuantitativo que analiza las capacidades culturales de una organización. El fundamento principal de la consecución de esta investigación por parte del autor fue la carencia de una evidente relación entre el éxito de las organizaciones y sus culturas.

La primer parte del análisis corresponde a un método cuantitativo que depende de un diseño de investigación. Comprende instrumentos estandarizados, generalizaciones estadísticas y un conjunto de procedimientos investigativos. Tiene en cuenta el impacto de diferentes aspectos de la cultura de una organización sobre el rendimiento de una organización en el transcurso del tiempo. Los métodos cuantitativos y cualitativos se

utilizan para crear y para someter a prueba una teoría general de la cultura general y la efectividad.

La segunda parte del análisis examina 5 organizaciones con gran detalle, enfocándose en la evolución histórica de estas y los antecedentes de cada corporación, su cultura, procedimientos, prácticas gerenciales y la efectividad económica. Este estudio nos habilita a hacer un marco de referencia comparativo entre empresas para explicar el impacto de la cultura corporativa sobre el rendimiento y la efectividad. Cuando ambos métodos se aplican conjuntamente son muy compatibles y útiles para desarrollar o comprobar una teoría.

Para nuestro trabajo, solamente tomamos en cuenta el aspecto cuantitativo de la investigación de Denison, dado a que es el único método viable para un análisis a corto plazo.

Los datos comportamentales que se utilizaron para el desarrollo de la investigación de Denison fueron extraídos del cuestionario de la Encuesta de organizaciones (SOO, Survey of Organizations) (Taylor y Bowers, 1972) y del Perfil de la encuesta de la organización (OSP, Organization Survey Profile), similar a la utilizada por Rensis Likert Associates, Michigan. Estas herramientas contienen características comportamentales, de contexto, de diseño de puestos de trabajo, liderazgo grupos, satisfacción y consecución de metas.

Por otro lado, los datos financieros corresponden a datos estadísticos de Standard and Poor y COMPUSAT, provenientes de datos anuales de las empresas representadas en la Bolsa de Valores de Nueva York, y de América, conservados en cintas magnéticas. Seguidamente desarrollaremos los componentes de la investigación comparativa.

Se consideraron índices para el estudio cuantitativo, los cuales fueron agrupados en 5 áreas: Clima organizacional, diseño del trabajo, liderazgo de supervisión, liderazgo de colegas, funcionalidad del grupo, satisfacción e integración de metas.

1. **Clima organizacional:**

- a. **Organización del trabajo** (el grado de relación que existe entre el trabajo individual y los objetivos de la compañía)
- b. **Flujo de comunicaciones** (el flujo de información, ya sea vertical o lateralmente a través de la organización)
- c. **Énfasis en la gente** (el interés por el bienestar y desarrollo de la fuerza de trabajo)
- d. **Procedimientos para toma de decisiones** (el grado de integración de los individuos que van a ser afectados por las decisiones)
- e. **Influencia y control** (influencia por sobre los que están en los niveles inferiores de la organización)
- f. **Ausencia de burocracia** (la ausencia de restricciones innecesarias para el proceso administrativo)
- g. **Coordinación** (cooperación y ayuda entre unidades organizacionales)

2. **Diseño del trabajo**

- a. **Requerimientos del trabajo** (oportunidades para aprender y el uso de habilidades para el puesto)
- b. **Recompensa por el trabajo** (respeto, reconocimiento y progreso por un buen rendimiento)
- c. **Claridad del trabajo** (expectativas claras, objetivos medibles y apropiados para el trabajo)

3. **Liderazgo de la supervisión**

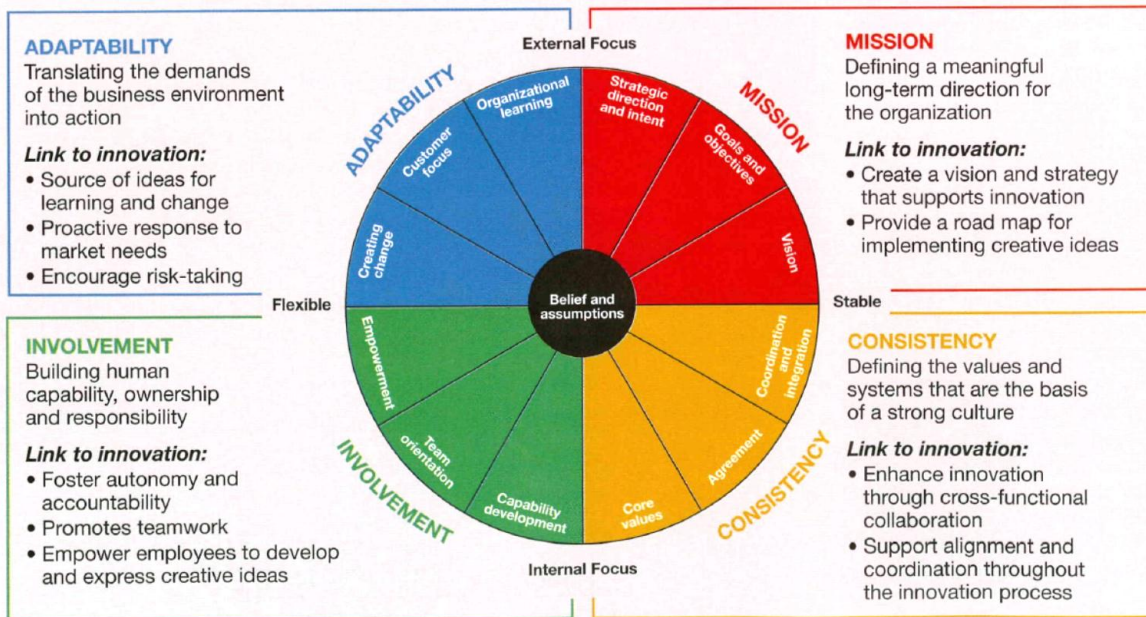
- a. **Apoyo del supervisor** (capacidad del supervisor para entender y escuchar consultas y problemas)

- b. **Creación de equipos del supervisor** (el énfasis del supervisor en crear un ambiente de grupo para lograr metas y trabajar en equipo)
  - c. **Énfasis en las metas del supervisor** (búsqueda de un alto rendimiento del supervisor y consecución de metas)
  - d. **Facilidad del trabajo del supervisor** (la facilidad del supervisor para mejorar el rendimiento y la solución de problemas)
4. **Liderazgo de compañeros**
- a. **Apoyo de los compañeros** (Atención de los compañeros, voluntad para escuchar y diálogo)
  - b. **Creación de equipos de compañeros** (énfasis en el trabajo en equipo y en las metas grupales)
  - c. **Énfasis en las metas de los compañeros** (fijación de altos niveles de rendimientos y el estímulo al esfuerzo)
  - d. **Facilidad del trabajo de compañeros** (ayuda de los compañeros para mejorar el rendimiento, planeamiento y solución de problemas)
5. **Resultados comportamentales**
- a. **Funcionamiento del grupo** (planeación y coordinación de los miembros del grupo, toma de decisiones y resolución de problemas, confianza y diálogo)
  - b. **Satisfacción** (con respecto a los miembros del equipo, el supervisor, el trabajo que se realiza, la organización, el pago, el progreso de la carrera actual y la futura)
  - c. **Integración de metas** (compatibilidad entre las metas personales y las metas organizacionales)

Estos índices constituyen una fuente de trabajo que se puede construir a partir de la base de datos de las encuestas.

En el siguiente cuadro se puede apreciar cómo se relacionan los diferentes parámetros de forma que responden a una división de enfoques externo e interno, y de flexibilidad y estabilidad.

Figura 3



Fuente: Denison Consulting, 2012

En la figura 3 se pueden observar cómo se divide en 4 sectores, Adaptabilidad en azul, Misión en rojo, Participación en verde, y Consistencia en amarillo.

En el sector de adaptabilidad se demuestra la capacidad de la organización para transferir las demandas del ambiente en acciones, y se encuentran los componentes de la creación del cambio, enfoque al consumidor y aprendizaje organizacional. Corresponde a un enfoque externo y flexible.

El cuadrante de la misión se refiere a la capacidad de generar una dirección de largo plazo para la compañía a través de la estabilidad generada por la estrategia y la hoja de ruta a seguir. Sus componentes son visión, objetivos, metas y direcciones estratégicas. Su enfoque es externo y con la finalidad de la estabilidad.

La participación se enfoca en el aspecto humano de las organizaciones, el trabajo en equipo y el desarrollo personal. Comprende al empowerment (capacidad de delegar el trabajo), orientación del equipo de trabajo y el desarrollo de capacidades. Se enfoca a la cara interna de la organización y a la flexibilidad de su fuerza de trabajo.

La consistencia de la organización es la base para crear una cultura fuerte, el foco en los valores básicos y los sistemas de trabajo ayudan a la colaboración cross-funcional y al proceso de innovación. Se centra en la estabilidad de la cultura organizacional interna. Sus elementos son los core values (valores principales para la organización), la coordinación, integración y el compromiso.

Estos indicadores provenientes de las encuestas podían ser pronósticos relativamente buenos del rendimiento de la firma, pero para poder conseguir un mejor grupo de indicadores de índole financiero, se eligió concentrar en tres medidas básicas correspondientes a la actividad financiera de las mismas: retorno sobre ventas, retorno sobre capital, y retorno sobre inversión. (Denison, 1982).

Los datos utilizados fueron definidos por COMPUSAT, conceptualizando Ingreso como el “ingreso de una compañía después de todos los gastos, incluyendo entradas especiales, declaraciones de renta e intereses minoritarios, pero antes de estipulaciones para dividendos comunes y/o preferenciales”, Ventas netas como “ventas brutas menos descuentos en efectivo, descuentos comerciales, ventas devueltas y descuentos por créditos dados a los clientes”, y Capital invertido como “inversión total: la suma de deuda a largo plazo, acciones preferenciales, interés de minorías y capital común”.



Las razones que surgen de la combinación de estas medidas son la razón ingreso / ventas (que representa la eficiencia de las operaciones de una compañía que muestra el retorno sobre cada unidad monetaria de ventas) y la razón ingreso / inversión (muestra el retorno de cada unidad monetaria de inversión y agrega efectivamente intereses de minorías y deuda a largo plazo al denominador de la razón ingreso / capital).

El plan de análisis para este modelo se basa en la medición de los parámetros financieros y los datos de las encuestas y la relación entre ambos con un horizonte de análisis de hasta 5 años. Los datos comportamentales se utilizan para cotejar los obtenidos en cada año en términos de rendimiento financiero. Existe un seguimiento longitudinal del rendimiento pero, en principio, se carece de un seguimiento a los datos comportamentales. Los datos se analizan por medio de un análisis correlacional y comparaciones directas. En casos posibles, la obtención de datos comportamentales cronológicos lleva a una mejoría en el estudio y la posibilidad de hacer definiciones de causa y efecto.

No se puede hacer una relación causal de buenas a primeras, sino que el objetivo es la comparación en los datos cotejados, lo que permite hacer algunas observaciones tentativas sobre causas y efectos de los parámetros por sobre los rendimientos reales de las organizaciones. Esto contará como evidencia de la influencia de la cultura organizacional por sobre la efectividad (Denison, 1991).

### ***3. Metodología de la investigación y trabajo de campo.***

#### **3.1. Metodología de la investigación.**

Debido a que el interés del presente trabajo de investigación se centra en describir los hechos observados dentro del contexto global en el que se producen, utilizaremos el paradigma cualitativo para poder explicar estos fenómenos. De esta manera buscamos comprender la conducta humana en un marco pre-establecido.

Realizaremos una inducción analítica recogiendo datos provenientes de encuestas, apuntando a una investigación descriptiva ya que nos permite obtener opiniones y experiencias de los individuos para aplicarlos en la presente investigación.

Las encuestas estarán enfocadas a empresas ubicadas en diversos sectores de producción, e incluirán:

- 1- Una empresa del sector primario, o sea relacionadas con la transformación de recursos naturales en productos primarios no elaborados.
- 2- Una empresa del sector secundario, o sea que transforma aquellos bienes que provienen del sector primario en nuevos productos.
- 3- Una empresa del sector terciario, o sea que ofrece servicios.
- 4- Una empresa del sector público.

La empresa del sector primario en la cual vamos a focalizar nuestras encuestas es Petroquímica Comodoro Rivadavia (PCR), la del sector secundario es EITAR, la del sector terciario es ITURAN y la del sector público es la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

Se realizarán 25 encuestas por empresa, y la muestra de cada una estará compuesta de la siguiente manera:

- 2 gerentes.
- 3 supervisores.
- 20 empleados.

Los rangos de edad de los encuestados variarán con el objetivo de enriquecer el estudio, al igual que los sectores en los que se desempeña cada uno, teniendo en cuenta que la antigüedad sea significativa. En primer lugar, se comparará cada una de las empresas con los resultados a nivel país para luego proceder a cruzar los datos de los modelos de Hofstede y Denison para encontrar patrones de comportamiento y relaciones ocultas entre ambos. Esto permitirá discernir las variables que afectan la eficiencia y el éxito en las organizaciones y al mismo tiempo observar cómo el comportamiento de los individuos influye sobre las “actitudes” de la empresa.

Los resultados obtenidos se volcarán en diversos gráficos a modo de facilitar su interpretación. A su vez, esto favorecerá la comparación entre los diversos sectores y las distintas empresas.

El método utilizado para calcular el promedio de cada una de las preguntas fue el siguiente:

$$(Respuesta\ 1x1 + Respuesta\ 2x2 + Respuesta\ 3x3 + Respuesta\ 4x4 + Respuesta\ 5x5)/25$$

$$PDI = 35x(p07-p02) + 25x(p20-p23)$$

$$IND = 35x(p04-p01) + 35x(p09-p06)$$

$$MAS = 35x(p05-p03) + 35x(p08-m10)$$

$$UAV = 40x(p18-p15) + 25x(p21-p24)$$

$$LTO = 40x(p13-p14) + 25x(p19-p22)$$

$$IND = 35x(p12-p11) + 40x(p17-p16)$$

Donde p es el puntaje promedio de la pregunta identificada por el número que lo acompaña.

Los números de cada uno de las dimensiones de Denison fueron calculados en base al promedio de cada una de las variables.

Las preguntas 85, 86, 87, 88, 89 y 90 fueron utilizadas para determinar la fortaleza de la cultura dentro de la organización.

### 3.2. Análisis de datos.

Objeto de Estudio	Dimensiones e indicadores	Instrumento	Preguntas
Cultura y eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura Fuerte/Débil.</li> <li>- Cultura estratégica.</li> <li>- Subcultura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>- Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a, b, c, d (2.1.1)</li> <li>- e, f (2.1.2)</li> </ul>
Modelo Hofstede	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distancia Jerárquica.</li> <li>- Colectivismo vs Individualismo.</li> <li>- Feminidad vs masculinidad.</li> <li>- Control de la incertidumbre.</li> <li>- Orientación largo / corto plazo.</li> <li>- Pragmatismo.</li> <li>- Indulgencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>- Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 13, 14, 19, 22 (2.2.2)</li> <li>- 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24 (2.2.1)</li> </ul>
Modelo Denison	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación.</li> <li>- Misión.</li> <li>- Adaptación.</li> <li>- Consistencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>- Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- P1, P2, P3 (2.3.1 y 2.3.2).</li> <li>- M1, M2, M3 (2.3.1 y 2.3.2).</li> <li>- A1, A2, A3 (2.3.1 y 2.3.2).</li> <li>- C1, C2, C3 (2.3.1 y 2.3.2).</li> </ul>

### 3.2.1. Modelo de encuesta.

i) Piense en un trabajo (olvídese de su trabajo actual si lo tuviese). Si usted eligiera un trabajo ideal, que tan importante sería: (marque con un círculo la respuesta elegida)

1 = Indispensable	2 = Muy importante	3 = De moderada importancia	4 = De poca importancia	5 = De muy poca importancia			
			1	2	3	4	5
1) Tener tiempo suficiente para su vida personal							
2) Tener un jefe al que pueda respetar							
3) Tener un buen reconocimiento por su desempeño							
4) Seguridad en la conservación de su empleo							
5) Trabajar con personas agradables							
6) Hacer trabajo interesante							
7) Ser consultado por su jefe en decisiones de su trabajo							
8) Vivir en una zona deseable							
9) Tener un trabajo respetado por su familia y amigos							
10) Tener posibilidades de ascenso							

ii) En su vida privada, que tan importante es cada una de las siguientes variables.

			1	2	3	4	5
11) Tener tiempo libre para divertirse							
12) Moderación: tener pocas necesidades							
13) Hacerle un favor a un amigo							
14) Ahorrar (no gastar más de lo necesario)							

15) ¿Qué tan seguido se siente nervioso o tenso?

1) Siempre	2) A menudo	3) A veces	4) Pocas veces	5) Nunca
------------	-------------	------------	----------------	----------

16) ¿Es usted feliz?

1) Siempre	2) A menudo	3) A veces	4) Pocas veces	5) Nunca
------------	-------------	------------	----------------	----------

17) ¿Otras personas o circunstancias le impiden hacer lo que realmente le gustaría hacer?

1) Sí, Siempre	2) Sí, a menudo	3) A veces	4) No, pocas veces	5) No, nunca
----------------	-----------------	------------	--------------------	--------------

18) ¿Cómo describiría su estado de salud actual?

1) Muy bueno	2) Bueno	3) Justo	4) Pobre	5) Muy pobre
--------------	----------	----------	----------	--------------

19) ¿Qué tan orgulloso está de ser un ciudadano de su país?

1) Muy orgulloso	2) Orgulloso	3) Indistinto	4) Poco Orgulloso	5) Nada Orgulloso
------------------	--------------	---------------	-------------------	-------------------

20) ¿Qué tan seguido diría en su experiencia que los subordinados contradicen a su jefe?

1) Siempre	2) A menudo	3) A veces	4) Pocas veces	5) Nunca
------------	-------------	------------	----------------	----------

iii) ¿En qué grado está de acuerdo o no con cada una de las siguientes afirmaciones?

21) Uno puede ser un buen jefe sin tener una respuesta precisa para cada pregunta de sus subordinados acerca de su trabajo.

1) Fuertemente	2) De acuerdo	3) Indeciso	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
----------------	---------------	-------------	------------------	----------------------

22) La perseverancia es la manera más segura de obtener resultados.

1) Fuertemente	2) De acuerdo	3) Indeciso	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
----------------	---------------	-------------	------------------	----------------------

23) Una estructura organizacional en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes debe ser evitada a toda costa.

1) Fuertemente	2) De acuerdo	3) Indeciso	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
----------------	---------------	-------------	------------------	----------------------

24) Las reglas de una organización no deben romperse, ni siquiera cuando un empleado piensa que romper las reglas para favorecerla.

1) Fuertemente	2) De acuerdo	3) Indeciso	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
----------------	---------------	-------------	------------------	----------------------

**Conteste según como se identifique con cada frase, siendo 1 MUY DE ACUERDO y 5 MUY EN DESACUERDO**

**Participación**

1. Empowerment	1	2	3	4	5
La mayoría de los empleados están altamente involucrados con su trabajo					
Las decisiones se hacen en el nivel donde se encuentra la mejor información disponible					
La información es compartida ampliamente, al punto que todos pueden conseguir información cuando se la necesite					
Todos creen que uno puede tener un impacto positivo					
El planeamiento de negocio involucra en el proceso a todos en cierto modo					
2. Orientación de grupo					
Se alienta la cooperación a través de diferentes partes de la organización					
Las personas trabajan como partes de un equipo					
Se usa el trabajo en equipo para completar el trabajo, en vez de la jerarquía					
Los equipos son nuestros cimientos					
El trabajo es organizado de forma que uno puede ver la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
3. Desarrollo de capacidades					
Se delega autoridad para que las personas actúen por su cuenta					
La capacidad de las personas se mejora constantemente					
Hay una inversión continua en las habilidades de los empleados					
Las capacidades de las personas son vistas como un importante recurso para ventaja competitiva					
Los problemas surgen porque no tenemos las habilidades necesarias para el trabajo (*)					

**Consistencia**

1. Core Values					
Los líderes y managers “hacen lo que dicen”					
Hay un estilo característico de management y un set de prácticas distintivo					
Hay un conjunto de valores claro y consistente que gobierna la forma de hacer negocios					
Ignorar los valores te metería en problemas					
Hay un código ético que guía el comportamiento y nos dice qué está bien o mal					
2. Compromiso					
Cuando hay desacuerdos, trabajamos para conseguir soluciones “ganar-ganar”					
Hay una cultura “fuerte”					
Es fácil llegar a un consenso, incluso en cuestiones complicadas					
Suele haber problemas resolviendo cuestiones de temas centrales (*)					
Hay un claro convenio sobre la forma correcta o incorrecta de hacer las cosas					
3. Coordinación e integración					
Nuestro enfoque para hacer negocios es consistente y predecible					
Personas de diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común					
Es fácil coordinar proyectos a través de diferentes partes/áreas de la organización					
Trabajar con alguien de otra parte/área de la organización es como trabajar con alguien de otra organización (*)					
Hay una buena alineación de metas a través de distintos niveles					

**Adaptabilidad**

1. Creación del cambio					
La manera de hacer las cosas es muy flexible y fácil de cambiar					
Respondemos bien ante los competidores y otros cambios en el ambiente de negocios					
Continuamente se adoptan nuevas y mejoradas maneras de hacer el trabajo					
Los intentos para crear cambio encuentran resistencia usualmente (*)					
Diferentes partes de la organización suelen cooperar para crear el cambio					
2. Enfoque en el cliente					
Los comentarios y recomendaciones de los clientes generalmente conducen a cambios					
Las opiniones de los clientes influyen en las decisiones					
Todos los miembros tienen un profundo entendimiento de lo que quiere y necesita el cliente					
Los intereses de nuestros clientes son ignorados en nuestras decisiones (*)					
Fomentamos el contacto directo con los clientes					

3. Aprendizaje organizacional

Vemos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
La toma de riesgo y la innovación son alentadas y recompensadas					
Muchas cosas son ignoradas o no se le dan importancia debida, o se olvida (*)					
Aprender es un objetivo importante en nuestro trabajo día a día					
Nos aseguramos que sabemos lo que estamos haciendo					

Misión

1. Intención y dirección estratégica

Hay un propósito y dirección a largo plazo					
Nuestra estrategia lleva a que otras organizaciones cambien la manera de competir en la industria					
Hay una misión clara que le da sentido y dirección a nuestro trabajo					
Hay una estrategia clara para el futuro					
La dirección estratégica no es clara para mí (*)					

2. Metas y objetivos

Hay acuerdo generalizado sobre nuestras metas					
Los líderes ponen metas que son ambicionas, pero realistas					
El liderazgo ha explicitado los objetivos que debemos alcanzar					
Continuamente revisamos nuestro progreso sobre las metas establecidas					
Las personas entienden que se necesita para lograr el éxito					

3. Visión

Tenemos una visión compartida sobre cómo será la organización en el futuro					
Los líderes tienen un punto de vista a largo plazo					
El pensamiento a corto plazo suele comprometer nuestra visión a largo plazo (*)					
Nuestra visión crea emoción y motivación para nuestros empleados					
Somos capaces de completar nuestras demandas de corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo					

a) ¿Cuán compartida es la filosofía de esta organización por los empleados?

1) Muy compartida	2) Compartida	3) A veces	4) Pocas veces	5) Nunca
-------------------	---------------	------------	----------------	----------

b) ¿Se siente satisfecho con la empresa dónde trabaja?

1) Muy satisfecho	2) Satisfecho	3) A veces	4) Pocas veces	5) Nunca
-------------------	---------------	------------	----------------	----------

c) ¿Tiene sentido de pertenencia con la organización en la que trabaja?

1) Siempre	2) A menudo	3) A veces	4) Pocas veces	5) Nunca
------------	-------------	------------	----------------	----------

d) ¿Cuán de acuerdo está con la siguiente frase: "En la empresa para la que trabajo es tan importante la comunicación hacia arriba como la de jefes hacia sus subordinados"?

1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Indeciso	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------------	----------------------

e) ¿Se forman grupos por la diferente manera de pensar acerca del trabajo?

1) Siempre	2) A menudo	3) A veces	4) Pocas veces	5) Nunca
------------	-------------	------------	----------------	----------

f) ¿Está de acuerdo con que el ambiente de la empresa cambia ante las distintas situaciones a las que se enfrenta?

1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Indeciso	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------------	----------------------



### 3.3. Interpretación de resultados.

#### 3.3.1. PCR.

##### Contexto:

Es una empresa privada argentina, dedicada a la explotación y producción de hidrocarburos (petróleo y gas) y a la producción y distribución de materias para la construcción (cementos, mampuestos y adoquines de hormigón).

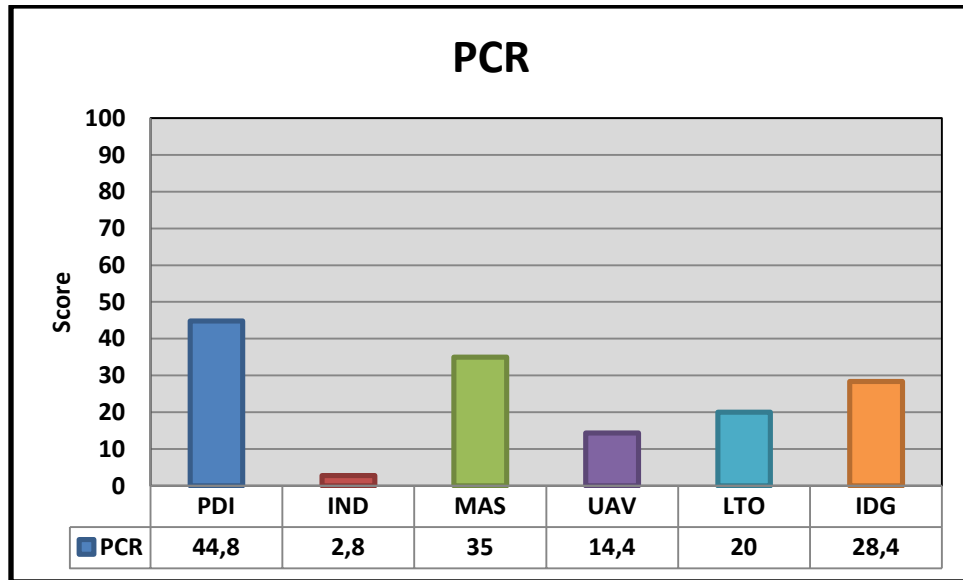
La sede central de PCR se encuentra en Chubut, y cuenta con plantas de cemento y de explotación de petróleo en distintas provincias de Argentina. También es socio mayoritario en distintas organizaciones del mismo rubro como: Petroriva (Ecuador), Trading Patagonia (Chile), Surpat y Petromix (Argentina).

Para el proceso de análisis se recurrió a las oficinas comerciales en Puerto Madero, Buenos Aires, donde se llevó a cabo la realización de observaciones y encuestas a gerentes, jefes y empleados de las áreas de: compras, contabilidad, recursos humanos y sistemas.

Visitando la página web de PCR ([www.pcr.com.ar](http://www.pcr.com.ar)) se puede obtener información sobre su historia, ubicación, participación societaria, información financiera, productos comercializados, servicios de distribución brindados y oficinas.

##### Análisis HOFSTEDE:

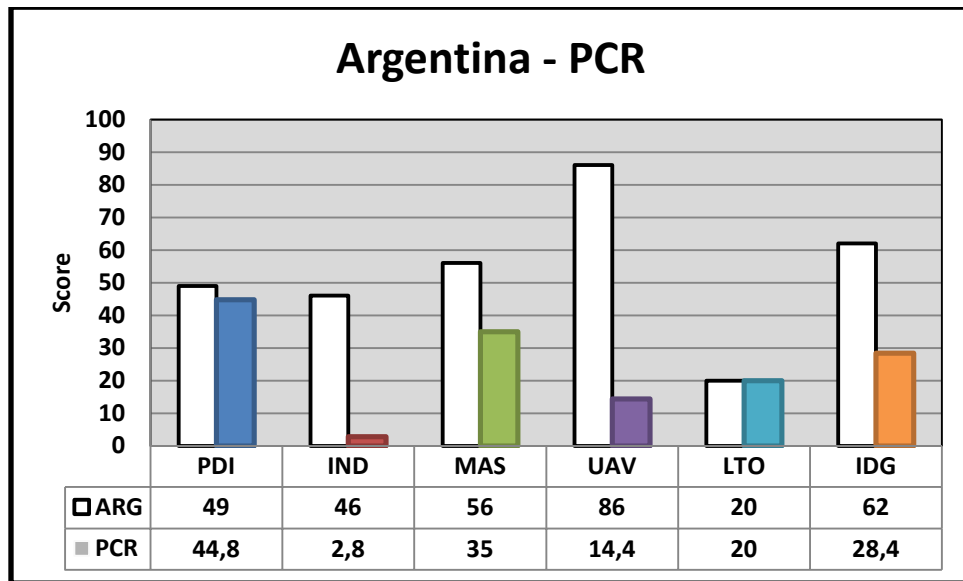
Figura 4:



Fuente: elaboración propia.

#### Comparativa Argentina-PCR:

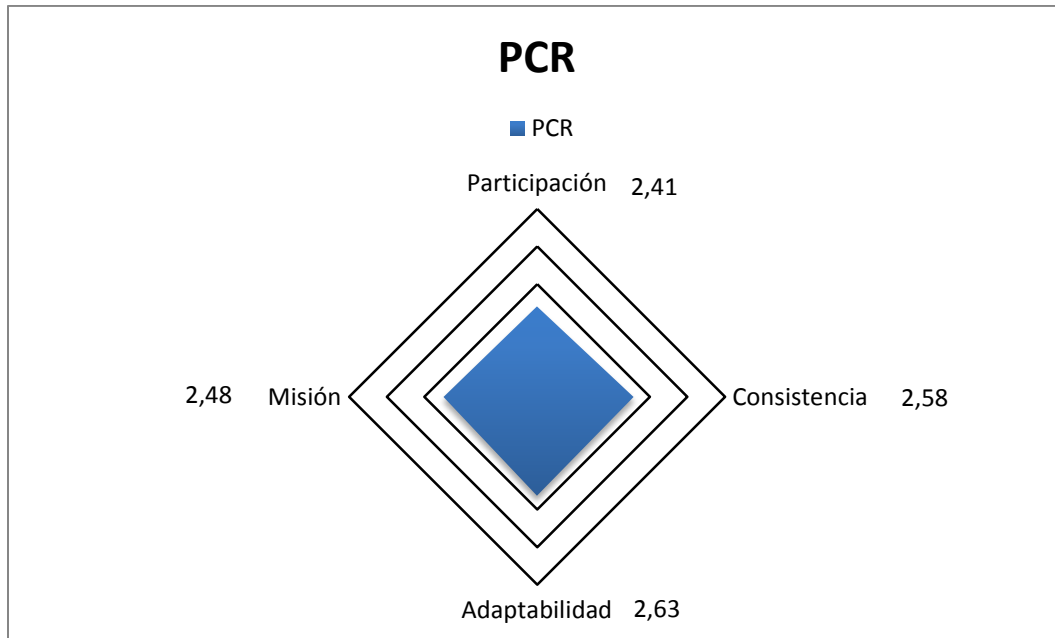
Figura 5:



Fuente: elaboración propia.

#### Denison:

Figura 6:



**Fuente: elaboración propia.**

### Observaciones:

Petroquímica Comodoro Rivadavia se encuentra en una buena situación económica debido a la buena posición del gas y petróleo en el mercado nacional. Actualmente la empresa se está expandiendo con la compra del paquete accionario de Petroriva en Ecuador y la explotación de nuevos pozos descubiertos en el sur del país. Por parte de los materiales de construcción la situación no es la misma, ya que la coyuntura argentina es desfavorable para este rubro en especial para la venta de cemento y premoldeados. Sin embargo, la empresa logra hacer frente a estas pérdidas con su actividad principal.

Se pudo observar que el capital humano es parte del éxito de la compañía. Los empleados cuentan con buenos niveles de formación profesional lo que les permite involucrarse más activamente en las actividades llevadas a cabo, identificándose con la empresa y proponiendo mejoras. Por su parte, PCR promueve esta actitud ofreciendo diferentes cursos, talleres de capacitación y reuniones.

Con un puntaje de 2.55, la cultura está en equilibrio. No es ni fuerte ni débil.

Estudiando la composición de las dimensiones de Hofstede, detallaremos a continuación el análisis que se desprende de ellas:

- Distancia al poder: con un puntaje de 44.8, PCR se encuentra muy cerca del promedio nacional, con lo cual los empleados de la organización aceptan la distribución del poder entre sus miembros y es posible determinarla en la apariencia y comportamiento de los individuos.
- Individualismo: con un puntaje de 2.8, la empresa carece de identidad grupal. Existe un aislamiento pronunciado y esta situación únicamente se interrumpe en muy pocos casos. Las tareas ya se encuentran asignadas para que se puedan desempeñar sin la necesidad de colaboración.
- Masculinidad: con un puntaje de 35, si bien se encuentra por debajo de la media, los empleados despliegan cierta competitividad y deseo de mejora para alcanzar el éxito.
- Control de la incertidumbre: con un puntaje de 14.4, se puede observar que los miembros de la organización no intentan evitar la incertidumbre, en gran medida por la evolución del entorno actual.
- Orientación al largo plazo: con un puntaje de 20, PCR es normativa, o sea, sigue con las tradiciones históricas de la organización y los cambios internos ocurren pero a un ritmo muy lento.
- Indulgencia: con un score medio (28.4), podemos observar que se encuentra muy por debajo de la media, con lo cual es una cultura “restringida” y existe un fuerte control a actuar por cuenta propia y satisfacer los impulsos.

En cuanto a las 4 dimensiones de Denison, observamos que tanto la misión, participación, adaptabilidad y consistencia, muestran valores intermedios los cuales en este caso en particular se reflejan en resultados económicos positivos sin desarrollar la excelencia en alguno de estos aspectos.

### **3.3.2. EITAR.**

#### **Contexto:**

Es una empresa metalúrgica argentina dedicada a la fabricación de componentes para artefactos domésticos a gas como: válvulas, termostatos, termocuplas, robinetes, pilotos y otros accesorios. Sus productos se comercializan tanto a nivel local como en el exterior, siendo los

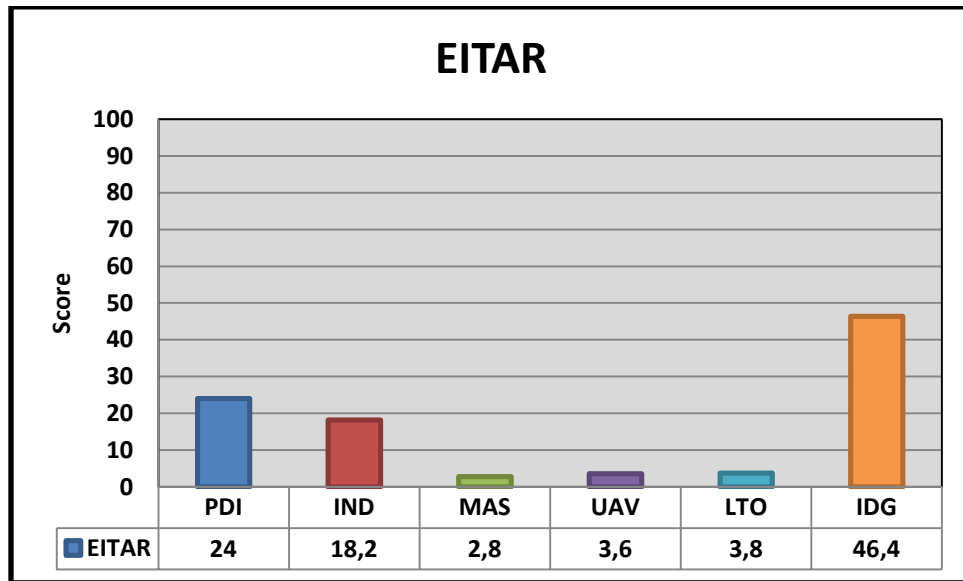
principales mercados: Brasil, Australia, México, Colombia, Venezuela, Uruguay, Sudáfrica, Ecuador, Egipto, Iraq, Afganistán, entre otros.

La etapa de observación y de encuestas fue llevada a cabo en la planta industrial ubicada en Bernal Oeste Provincia de Buenos Aires donde se llevan a cabo las actividades relevantes de la empresa. Para este análisis participaron tanto gerentes, supervisores como operarios de las áreas de: producción, comercialización, contabilidad, recursos humanos y logística.

En la página oficial de la compañía ( [www.eitar.com.ar](http://www.eitar.com.ar) ) puede visualizarse la filosofía que sigue la empresa, su historia, políticas de calidad, distribuidores, datos tributarios y el catálogo de productos que ofrece al mercado.

**Análisis HOFSTEDE:**

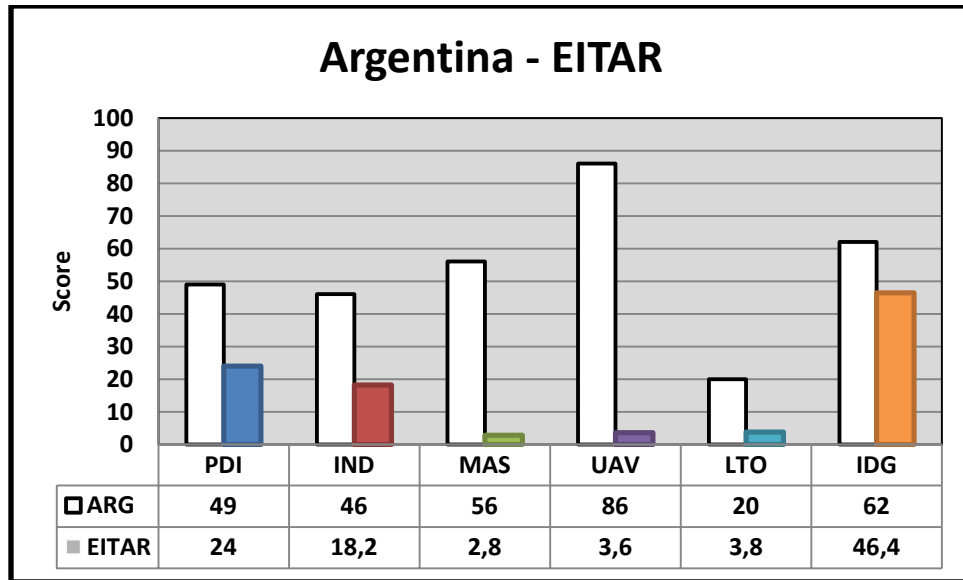
Figura 7:



Fuente: elaboración propia.

**Comparación Argentina-EITAR:**

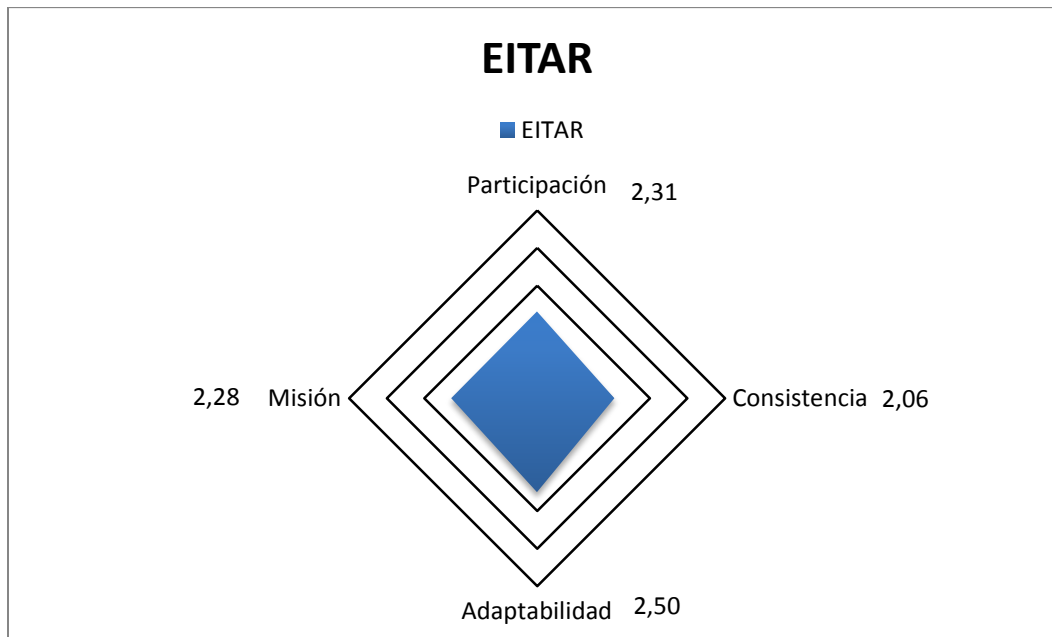
Figura 8:



Fuente: elaboración propia.

Denison:

Figura 9:



Fuente: elaboración propia.

Observaciones:

EITAR es una empresa líder a nivel nacional dentro de su rubro, que sin embargo, está atravesando una posición económica desfavorable.

En Argentina, el consumo de productos de línea blanca está disminuyendo notablemente debido a la situación del país, esto provoca que los mayores clientes de la empresa (Longvie, Orbis, Skabe, Ecotermo, Universal) tengan un exceso de inventario, disminuyendo así la demanda de EITAR. Por su parte, a nivel internacional, las ventas también se están viendo afectadas debido a las políticas cambiarias, dejando de esta manera al país en una situación desfavorable a la hora de exportar.

En este contexto, la empresa ha optado por priorizar la continuidad de sus puestos de trabajo, buscando brindar seguridad y compromiso hacia su personal. Actualmente, se está llevando a cabo una política de precios “al costo” permitiéndole a EITAR cubrir los gastos necesarios para mantener la planta en funcionamiento. Sin embargo, esta política que no podrá sostenerse en el tiempo, de no mejorar la situación económica del país la empresa se verá obligada a realizar suspensiones y en última instancia despidos.

Por otro lado, se puede concluir que la empresa tiene una fuerte presencia de reglamentos y metodologías a seguir, como consecuencia de estar certificada bajo las normas ISO 9001. Esto implica buscar una misión y visión clara, la mejora continua en sus procesos y productos, y la seguridad y bienestar de los empleados.

Con un puntaje de 2.57, la cultura está en equilibrio. No es ni fuerte ni débil.

Estudiando la composición de las dimensiones de Hofstede, detallaremos a continuación el análisis que se desprende de ellas:

- Distancia al poder: con un puntaje de 24, la EITAR se encuentra muy por debajo del promedio nacional, con lo cual los empleados de la organización aceptan ampliamente la distribución desigual del poder entre sus miembros.
- Individualismo: con un puntaje de 18.2, el rasgo predominante es el individualismo, o sea, las personas se preocupan por sí mismas y a pesar de una fuerte presencia del sindicato, no existen agrupaciones de empleados debido a la naturaleza de las tareas.

- Masculinidad: con un puntaje excesivamente bajo (2.8), podemos afirmar que los empleados no se mueven en un ambiente competitivo sino más bien favorecen el *Status Quo*.
- Control de la incertidumbre: con un puntaje de 3.6, se puede observar que los miembros de la organización no evitan en absoluto la incertidumbre. En este caso en particular, este comportamiento se debe a que el trabajo se rige por las normas ISO, por lo tanto, se descuida este aspecto.
- Orientación al largo plazo: con un puntaje de 3.8, EITAR es normativa, o sea, sigue con las tradiciones históricas de la organización y observa los cambios internos con suspicacia debido a que el trabajo consiste en cumplir con las normas ISO.
- Indulgencia: con un score elevado (46.4), podemos observar que se encuentra por debajo de la media. Esto se debe a los controles que ejerce el personal jerárquico sobre sus actividades, con lo cual el empleado promedio siente ciertas restricciones en lugar de la indulgencia que reina a nivel país.

En cuanto a las 4 dimensiones de Denison, observamos que tanto la misión, participación, adaptabilidad y consistencia, muestran valores intermedios los cuales en este caso en particular sirven para cubrir los costos fijos pero la situación actual del país no es favorable con lo cual las ventas de la empresa sufren caídas importantes. En pocas palabras, esta equidad permite alcanzar estos objetivos de contingencia.

### 3.3.3. ITURAN.

#### Contexto:

La empresa a analizar en este caso es una empresa dedicada a desarrollar y ofrecer soluciones tecnológicas avanzadas en el rubro vehicular para automóviles particulares, motos, flotas corporativas y cargas. Su visión está cimentada en la excelencia del servicio eficaz, en la respuesta veloz y en la capacitación constante del personal. Promueve la gestión socialmente responsable y el progreso de su gente, su capital más valioso. (Según visión)

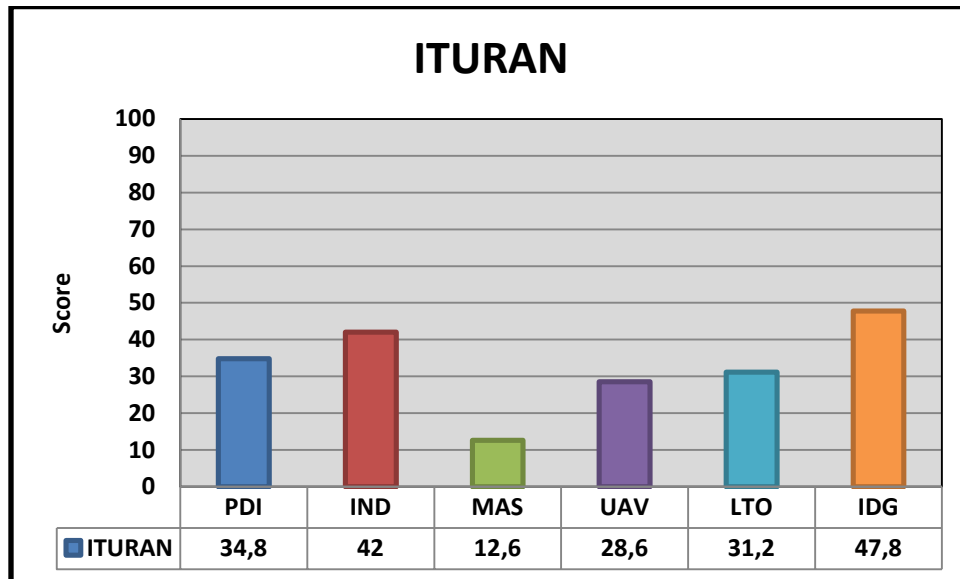


ITURAN inició su actividad comercial en el país en marzo de 2002, convirtiéndose en un referente para las principales aseguradoras del país y las empresas de transporte de mercaderías.

El proceso de análisis de la misma se llevó a cabo en la casa central, donde se realizan las tareas de atención al cliente, coordinación de turnos para instalación de los dispositivos, desinstalación, chequeos de los sistemas, y además la captación de terceros provenientes de compañías aseguradoras que tercerizan el servicio de ubicación con ITURAN. Estas tareas se llevan a cabo principalmente por medios telefónicos, haciendo que la casa central funcione como un “call-center” propio de la empresa.

**Análisis HOFSTEDE:**

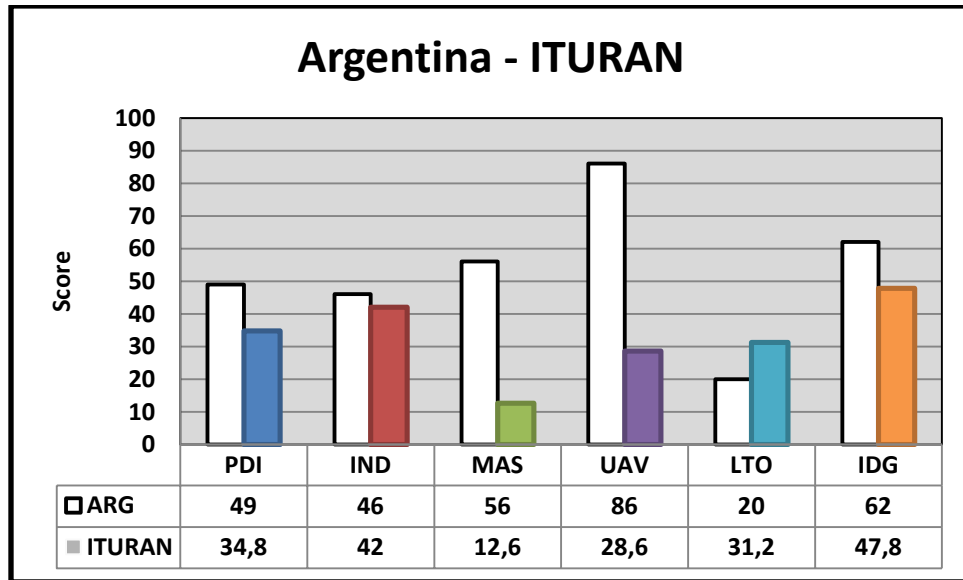
**Figura 10:**



Fuente: elaboración propia.

**Comparación Argentina-ITURAN:**

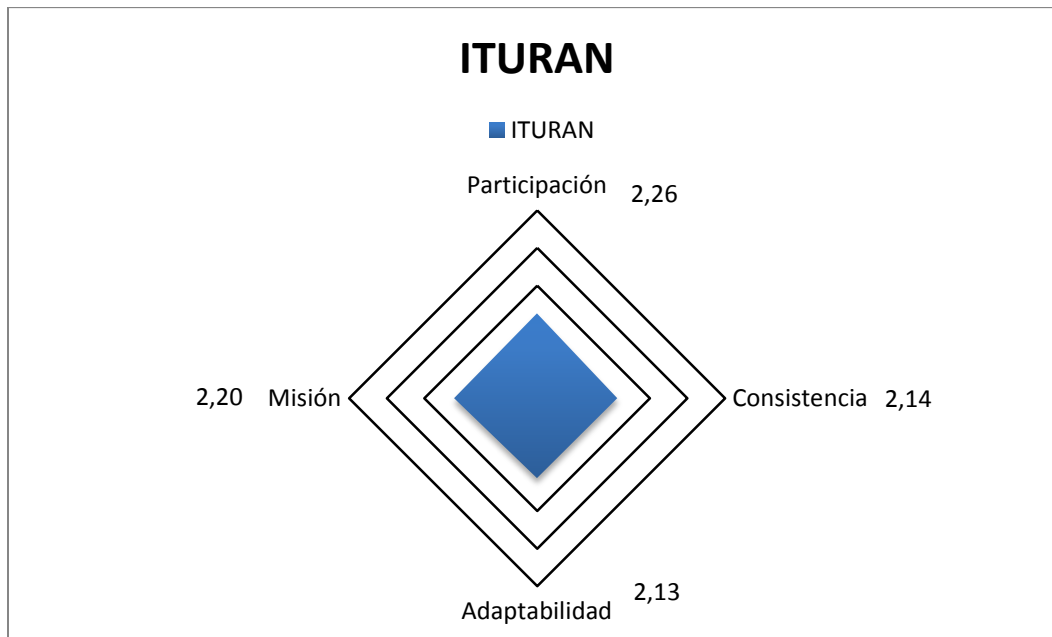
**Figura 11:**



Fuente: elaboración propia.

Denison:

Figura 12:



Fuente: elaboración propia.

Observaciones:

La situación actual de la empresa es buena en lo que se refiere a la administración del negocio. Es competente en cuanto a resultados económicos, pero no a nivel intrapresarial y para con sus proyectos. Aún le falta mucho por crecer, y no se la considera la más grande del mercado. Su mercado apunta al trabajo en conjunto con las compañías de seguros y deja de lado la publicidad directa orientada al consumidor, sin que se busque contratar directamente a la empresa.

En cuanto al ambiente laboral, se vive un clima muy tenso debido a la gran cantidad de despidos, cercana al 10% del total de la fuerza laboral. Esta reestructuración se la hace pasar por una reducción de presupuesto, pero los puestos que quedan vacantes son siempre ocupados por nuevos empleados sin antigüedad. Lo que lleva a una sustitución y sólo quedan personas con menos de dos años en la compañía.

Las personas no se encuentran a gusto con su empleo, “se quieren ir” pero se mantienen en la empresa debido a que se considera que se paga un buen sueldo, pero esto lleva a que haya un ambiente de inseguridad, inestabilidad y nervios a la hora de seguir con el trabajo. El problema radica, no en la forma que se desarrolla el trabajo con los pares ya que existe una buena percepción de compañerismo, sino con los superiores y la manera en la que se manejan con uno y la forma de tratar con los empleados y cómo siempre están “atrás” de uno.

Con un puntaje de 2.25, la cultura está en equilibrio. No es ni fuerte ni débil.

Estudiando la composición de las dimensiones de Hofstede, detallaremos a continuación el análisis que se desprende de ellas:

- Distancia al poder: con un puntaje de 34.8, ITURAN se encuentra por debajo del promedio nacional, con lo cual los empleados de la organización aceptan hasta cierto punto la distribución desigual del poder entre sus miembros.

- Individualismo: con un puntaje de 42, la empresa figura un tanto por debajo del promedio, lo que indica que los empleados tienden a formar grupos que intercambian protección a cambio de lealtad.
- Masculinidad: con un puntaje bajo (12.6), podemos afirmar que los empleados no se mueven en un ambiente competitivo sino más bien favorecen el *Status Quo* con el objetivo de mantener la situación actual y preservar el empleo.
- Control de la incertidumbre: con un puntaje de 28.6, se puede observar que los miembros de la organización no intentan evitar la incertidumbre, en gran medida por la evolución del entorno actual.
- Orientación al largo plazo: con un puntaje de 31.2, ITURAN es normativa pero tiende a practicar un enfoque más pragmático que los resultados a nivel nacional lo cual es un claro indicio de que tiene cierta orientación al largo plazo.
- Indulgencia: con un score medio (47.8), podemos observar que se encuentra por debajo de la media. Esto se debe a la presión que ejerce el personal jerárquico sobre sus actividades, con lo cual el empleado promedio siente ciertas restricciones en lugar de la indulgencia que reina a nivel país.

En cuanto a las 4 dimensiones de Denison, observamos que tanto la misión, participación, adaptabilidad y consistencia, muestran valores intermedios los cuales en este caso en particular se reflejan en resultados económicos positivos sin desarrollar la excelencia en alguno de estos aspectos.

#### **3.3.4. AFIP-DGRSS.**

##### **Contexto:**

La Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social (AFIP-DGRSS), es la más nueva de las tres direcciones de la Administración Federal de Ingresos Públicos. A diferencia de la DGI (Dirección General Impositiva) y la DGA (Dirección General de Aduanas), los empleados que la componen no son en su mayoría profesionales sino que

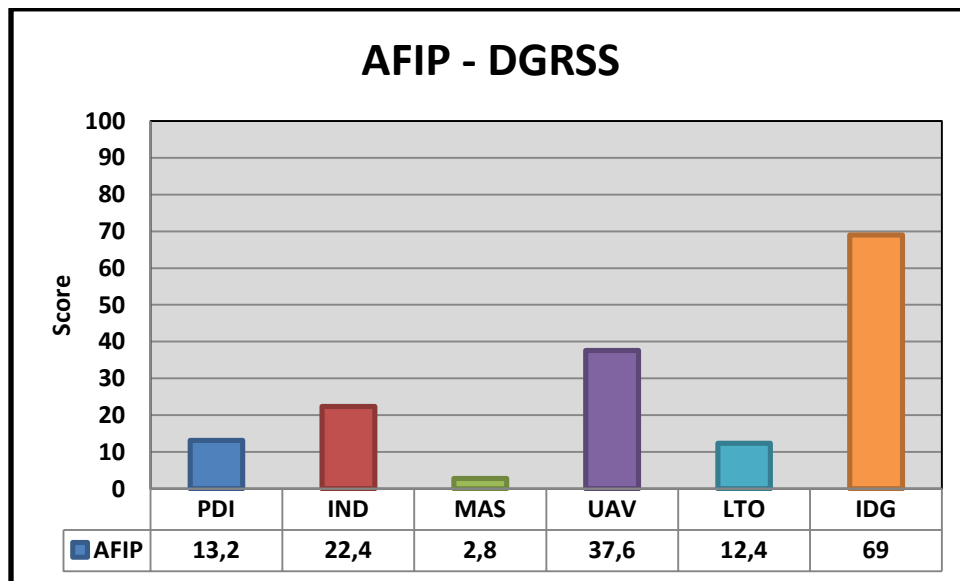
proviene de las ya disueltas Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP).

La función de esta Dirección General es la aplicación, recaudación y fiscalización de fondos que financian las prestaciones de Seguridad Social. Ejemplos de la recaudación que lleva a cabo son: el Régimen Nacional de Jubilaciones y Pensiones, las asignaciones familiares y las obras sociales. El objetivo principal es la inclusión social.

En este marco, cabe aclarar que se han sucedido en los últimos dos años, tres gestiones diferentes (dos directores generales y tres subdirectores generales), resultando en cambios drásticos en las políticas y direcciones del organismo.

**Análisis HOFSTEDE:**

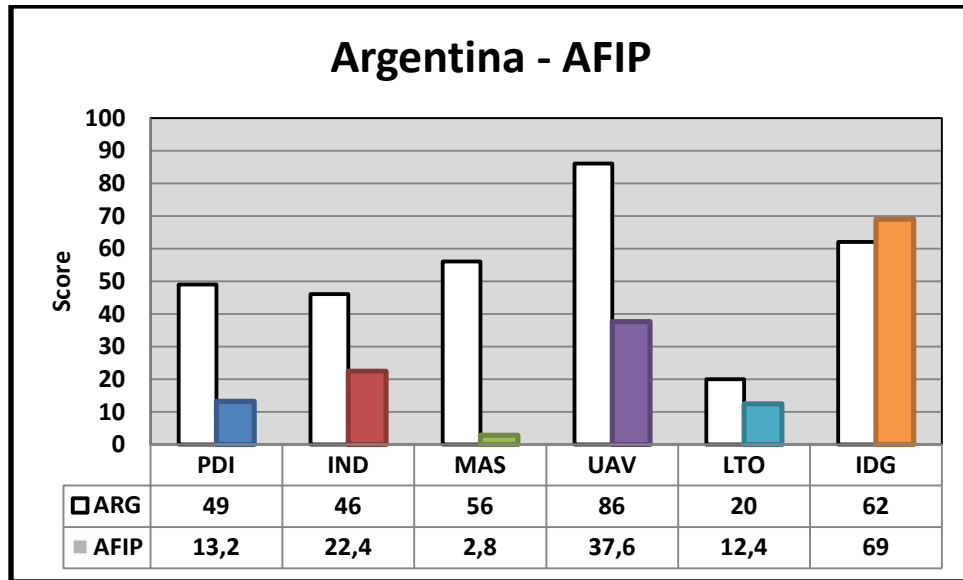
**Figura 13:**



Fuente: elaboración propia.

**Comparación Argentina – AFIP:**

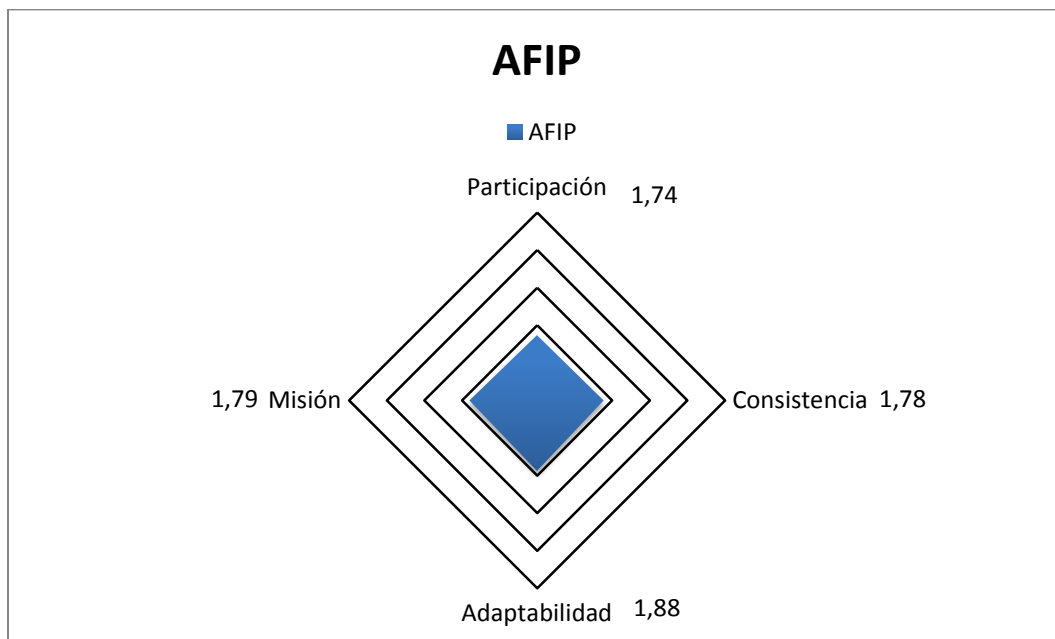
**Figura 14:**



Fuente: elaboración propia.

Denison:

Figura 15:



Fuente: elaboración propia.

**Observaciones:**

El clima laboral dentro de esta Dirección General es complejo. Debido a la sucesión de cambios sufridos en la cúpula, se ha alcanzado únicamente el 40% del objetivo interanual, lo cual endurece la gestión actual. Esto repercute en el desempeño de los empleados ya que no existe un patrón de comportamiento a seguir en la consecución de resultados.

Hasta cierto punto, los empleados trabajan a reglamento ya que se ha instaurado una cultura de “amiguismo” con lo cual las posibilidades de ascenso se han reducido drásticamente dando lugar a un entorno enrarecido ya que se mezclan las necesidades de la cúpula de acercarse a los objetivos propuestos y la reticencia de los trabajadores en esforzarse para alcanzarlos.

Con un puntaje de 2.07, la cultura es relativamente débil.

Estudiando la composición de las dimensiones de Hofstede, detallaremos a continuación el análisis que se desprende de ellas:

- Distancia al poder: con un puntaje de 13.2, la DGRSS se encuentra muy por debajo del promedio nacional, con lo cual los empleados de la organización aceptan ampliamente la distribución desigual del poder entre sus miembros.
- Individualismo: con un puntaje de 22.4, el rasgo predominante es el individualismo, o sea, las personas se preocupan por sí mismas y desaparece la figura de un grupo que actúe en su defensa a cambio de lealtad.
- Masculinidad: con un puntaje excesivamente bajo (2.8), podemos afirmar que los empleados no se mueven en un ambiente competitivo sino más bien favorecen el *Status Quo*, confirmando las observaciones planteadas anteriormente.
- Control de la incertidumbre: con un puntaje de 37.6, se puede observar que los miembros de la organización no intentan evitar la incertidumbre, en gran medida por la evolución del entorno actual.

- Orientación al largo plazo: con un puntaje de 12.4, la DGRSS es normativa, o sea, sigue con las tradiciones históricas de la organización y observa los cambios internos con suspicacia.
- Indulgencia: con un score elevado (69), podemos observar que los empleados exhiben una tendencia a llevar a cabo sus impulsos y deseos y son optimistas. A su vez utilizan su tiempo y dinero como más les place, debido a su alto poder adquisitivo.

En cuanto a las 4 dimensiones de Denison, observamos que tanto la misión, participación, adaptabilidad y consistencia, muestran valores muy reducidos los cuales en este caso en particular se reflejan en los resultados negativos que ha tenido esta Dirección General.



## 4. Conclusiones:

En un contexto estable, existe una relación intrínseca entre los modelos de Hofstede y Denison. Por ejemplo:

- Las empresas que muestran un alto grado de masculinidad en el modelo de Hofstede, o sea, orientadas al éxito, poseen un puntaje elevado en la misión de Denison, centrada en definir correctamente la misión, visión, meta y objetivos de la organización.
- Organizaciones con un alto grado de colectivismo e indulgencia en el modelo de Hofstede, privilegian el desempeño de la consistencia y participación en el modelo de Denison. El trabajo en grupo genera un proceso de colaboración, lo cual favorece ampliamente la innovación.
- Tanto la orientación al largo plazo, el pragmatismo y un alto control de la incertidumbre de Hofstede, están ligados a un alto puntaje en la adaptabilidad de Denison.

Sin embargo, en una situación de incertidumbre generalizada como la que está atravesando el país, estas relaciones no aplican para explicar los resultados de las encuestas. De esta manera, una integración de los modelos de Hofstede y Denison es impensable en una situación de contingencia. No obstante, la investigación arrojó una nueva perspectiva.

Se ha podido observar que ante un escenario como este, la mayor parte de las dimensiones de ambos modelos se contraen (figuras 5, 6, 8, 9, 11, 12, 14, 15) y las empresas ingresan en lo que denominamos, un modo de “supervivencia”, en particular en el de Denison. Las organizaciones no hacen foco en ningún parámetro en particular, sino que buscan equilibrar las dimensiones con el objetivo de llevar a cabo las actividades habituales del negocio. Esto se ve reflejado en todas las dimensiones de Hofstede menos la indulgencia, ya que el control es a nivel organizacional y no personal (2.2.1. y 2.3.2.).

En estas circunstancias, los gráficos nos permiten analizar esta pérdida de la cultura y vemos una disminución generalizada de la dimensión masculinidad de Hofstede. Como explicamos anteriormente, un score bajo en este parámetro (casos AFIP, ITURAN, EITAR en las figuras 7, 10 y 13) muestran el abandono en la búsqueda del éxito para tomar una postura defensiva y conservar lo obtenido.

Entonces, ¿influye la cultura en la eficiencia de las organizaciones? La respuesta es sí. Distintas configuraciones del modelo de Denison representan las diferentes decisiones estratégicas que se toman, pudiendo determinar la performance de la empresa.

La coyuntura del país obliga a comprimir los gráficos de Denison (figuras 6, 9, 12, y 15) en pos de conseguir los objetivos de la organización a cambio de un deterioro gradual de la cultura. No obstante, este decaimiento cultural no es total sino que alcanza un nivel que aunque sea bajo, garantiza el funcionamiento normal, inclusive en un contexto desfavorable. Cabe aclarar que esto también constituye una decisión estratégica cuyo propósito es la continuidad de la actividad habitual.

En la modalidad de supervivencia, la mejor manera de comparar los resultados de las organizaciones se da a través de la diferencia en números absolutos (superficie de los gráficos en el análisis de Denison realizado en el capítulo 3.3.) entre sus dimensiones. En pocas palabras, un gráfico con mayor superficie representa mejores resultados.

La presente investigación permite entender la relación intrínseca entre la cultura y el funcionamiento de las organizaciones en situaciones de incertidumbre. Esto implica que las empresas pueden aprovechar esta información para direccionar su comportamiento y adaptarse a los cambios abruptos en el macroentorno, modificando sus actitudes internas.

Sugerimos la implementación de un seguimiento periódico de las variables en las organizaciones para medir el grado de deterioro cultural que se está experimentando. A pesar de que las empresas utilizan herramientas tales como la encuesta de clima laboral, estas no miden la degradación sufrida en las áreas claves que componen el presente estudio. Sería de gran ayuda la implementación de un tablero de control con estas

variables con el objetivo de verificar que este “decaimiento” cultural responde a variables externas, internas o una combinación de ambas. Esto permitiría corregir el rumbo de una gestión ya sea para asegurar la supervivencia de una organización como para mejorar su rendimiento.

## 5. Bibliografía:

- BECKER, G. (1964): "Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education". New York, Columbia University Press.
- CARDOZO, A., BRAIDOT, N., GENOUD, A., GUTIERREZ, C., KRAUSE, F., PACÍN, B., SARASQUETA, V., SUÑER, D., WELSH, S., (2005): "Administración Empresarial". Temas, Buenos Aires, p.227-261.
- COLEMAN, J., (2013): "Six components of a great corporate culture". Harvard Business Review Network Blog. <http://blogs.hbr.org/2013/05/six-components-of-culture/>
- DENISON, Daniel R. (1982): "The climate, culture, and effectiveness of work organizations: A study of organizational behavior and financial performance". Ph. D. diss. University of Michigan.
- DENISON, Daniel R. (1991): "Cultura corporativa y productividad organizacional". Colombia, Legis Editores S.A.
- DENISON, D., KO I., KOTRBA L., NIEMINEN L. (2013): "Drive an Innovative Culture". Chief Learning Officer, Junio 2013. p. 70-72
- DÍAZ LLORCA, C. (2006): "Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores". Ediciones Balcón. La Habana.
- FRASSA, J. (2010) : "Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo". Universidad Nacional de la Plata, Buenos Aires.
- GANNON, Martin J., PILLAI, Rajnandini (2010): "Understanding global cultures". Thousand Oaks, CA: SAGE.
- HARRIS BOND, Michael (1984): "Hofstede's culture dimensions: an independent validation, using Rokeach's Value Survey", J. of Cross-Cultural Psychology, 15, 4, pp. 417-433.
- HOFSTEDE, G (2010): "Cultures and Organizations: software of the mind", McGraw-Hill, London.

- HOUSE, R., HANGES, P. J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P., & GUPTA, V. (2004): "Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies". Thousand Oaks, CA: SAGE.
- JAQUES, E. (1951): "The changing culture of a factory". New York, Dryden Press, p.251.
- LÉVY-STRAUSS, Claude, y Didier ERIBON (1988): "De près et de loin", París, Éditions Odile Jacob, p. 299.
- MARTINEZ AVELLA, Mario Ernesto (2002): "Cuad. Adm. De Bogotá (Colombia)", p.168.
- MAYFIELD, M., MAYFIELD, J., MARTIN, D., and HERBIG, P. (1997): "Time perspectives of the cross-cultural negotiations process". American Business Review, Vol. 15 No. 1, p. 78.
- OYSERMAN, D., COON, H. M. and KEMMELMEIER, M. (2002): "Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses". Psychological Bulletin, 128 (1), 3-72.
- PÉREZ MATÍNEZ, A., "Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos". Revista Venezolana de Gerencia v.14 n.46 Maracaibo, jun. 2009.
- PETERS, T., WATERMAN, R., (1984): "En búsqueda de la excelencia". Norma. Bogotá.
- REYNOLDS, S., VALENTINE D. (2011): "Guide to Cross-Cultural Communication". Pearson Education, Inc., New Jersey, p.3-13.
- ROBINS, S., COULTER, M., (2010): "Administración". Pearson Educación, México, p.43-61.
- SCHEIN, E. H. (1985): "Organizational culture and leadership". San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHEIN, E., (1988): "La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica". Barcelona, Plaza & Janés.
- TAYLOR, J. C., BOWERS, D. G. (1972): "Survey of organizations". Ann Harbor, the University of Michigan.

- TRIANDIS, H. C. (2004): "Preface. Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 societies". Sage, Thousand Oaks, CA, p.15-19.

## 6. Anexos:

### 6.1. Resultado de las encuestas.

**Empresa: Petroquímica Comodoro Rivadavia (PCR)**

Cantidad de encuestados: 25

	1	2	3	4	5	Promedio		Score
1	6	16	3			1,88	PDI	44,8
2	9	13	3			1,76	IND	2,8
3	13	12				1,48	MAS	35
4	15	9	1			1,44	UAV	14,4
5	6	11	8			2,08	LTO	20
6	13	8	4			1,64	IND	28,4
7	7	12	4	2		2,04		
8	9	10	4	2		1,96	Participación	2,59
9	8	9	5	2	1	2,16	Consistencia	2,42
10	13	10	2			1,56	Adaptabilidad	2,37
11	8	11	4	2		2	Misión	2,52
12	3	12	8	1	1	2,4		
13	5	8	10	1	1	2,4	Cultura	2,55
14	3	12	7	3		2,4		
15	2	7	12	4		2,72		
16	6	10	8	1		2,16		
17	3	11	7	3	1	2,52		
18	7	13	4	1		1,96		
19	4	10	5	6		2,52		
20	1	5	8	10	1	3,2		
21	1	10	4	7	3	3,04		
22	10	12	3			1,72		
23	12	7	5	1		1,8		
24	7	8	4	5	1	2,4		
25	4	8	6	6	1	2,68		
26	6	4	11	3	1	2,56		
27	8	10	3	3	1	2,16		
28	5	9	7	2	2	2,48		
29	14	7	2	2		1,68		
30	3	8	5	5	4	2,96		
31	4	11	5	3	2	2,52		
32	5	8	5	3	4	2,72		
33	5	9	8	1	2	2,44		

34	6	11	4	2	2	2,32
35	7	11	4	2	1	2,16
36	8	9	5	2	1	2,16
37	8	7	5	3	2	2,36
38	7	8	5	3	2	2,4
39	6	5	9	4	1	2,56
40	2	2	6	8	7	3,64
41	6	8	8	2	1	2,36
42	7	8	5	3	2	2,4
43	6	5	8	4	2	2,64
44	6	11	5	1	2	2,28
45	8	9	3	4	1	2,24
46	9	5	7	2	2	2,32
47	1	4	11	4	5	3,32
48	4	5	7	6	3	2,96
49	8	8	6	1	2	2,24
50	6	8	10	1		2,24
51	8	7	5	3	2	2,36
52	3	8	9	2	3	2,76
53	3	9	8	4	1	2,64
54	8	9	4	2	2	2,24
55	1	5	8	6	5	3,36
56	7	9	5	2	2	2,32
57	5	8	6	3	3	2,64
58	8	5	6	4	2	2,48
59	4	7	8	3	3	2,76
60	2	11	5	2	5	2,88
61	2	6	10	2	5	3,08
62	2	4	6	10	3	3,32
63	3	4	10	6	2	3
64	5	6	7	5	2	2,72
65	10	9	4	2		1,92
66	7	8	4	3	3	2,48
67	7	6	4	5	3	2,64
68	12	7	4	2		1,84
69	10	8	5	1	1	2
70	6	7	7	3	2	2,52
71	7	8	4	3	3	2,48
72	13	7	4		1	1,76
73	16	5	4			1,52
74	6	5	7	5	2	2,68
75	9	6	4	2	4	2,44
76	5	7	5	4	4	2,8



<b>77</b>	8	8	4	1	4	<b>2,4</b>
<b>78</b>	8	6	7	1	3	<b>2,4</b>
<b>79</b>	7	8	6	2	2	<b>2,36</b>
<b>80</b>	10	6	4	3	2	<b>2,24</b>
<b>81</b>	6	7	6	3	3	<b>2,6</b>
<b>82</b>	1	4	6	5	9	<b>3,68</b>
<b>83</b>	5	3	7	4	6	<b>3,12</b>
<b>84</b>	8	8	6	1	2	<b>2,24</b>
<b>85</b>	6	8	5	4	2	<b>2,52</b>
<b>86</b>	5	5	9	3	3	<b>2,76</b>
<b>87</b>	9	8	5	2	1	<b>2,12</b>
<b>88</b>	13	4	4	2	2	<b>2,04</b>
<b>89</b>	1	7	9	7	1	<b>3</b>
<b>90</b>	8	7	6	3	1	<b>2,28</b>

**Empresa: EITAR**

Cantidad de encuestados: 25

	1	2	3	4	5	Promedio
1	8	16	1			1,72
2	6	14	5			1,96
3	7	18				1,72
4	9	13	2	1		1,8
5	7	13	5			1,92
6	4	16	5			2,04
7	1	15	6			1,96
8	7	12	4	2		2,04
9	1	13	9	2		2,48
10	2	18	4	1		2,16
11	9	10	4	2		1,96
12	3	15	5	1	1	2,28
13	3	18	2		2	2,2
14	6	12	6	1		2,08
15	1	8	14	2		2,68
16	6	13	5	1		2,04
17	1	5	15	3	1	2,92
18	4	10	7	4		2,44
19	10	8	6		1	1,96
20		6	14	5		2,96
21		12	4	6	3	3
22	6	15	2	2		2
23	9	9	5	2		2
24	1	9	10	5		2,76
25	3	5	8	5	4	3,08
26	5	5	11	1	3	2,68
27	5	3	7	7	3	3
28	5	7	7	3	3	2,68
29	12	6	3	3	1	2
30	8	6	3	6	2	2,52
31	5	8	7	2	3	2,6
32	9	6	5	2	3	2,36
33	9	6	5	3	2	2,32
34	4	8	7	2	4	2,76
35	4	10	3	2	6	2,84
36	5	8	6	5	1	2,56
37	3	5	5	6	6	3,28
38	7	7	3	5	3	2,6
39	3	4	8	7	3	3,12

	Score
PDI	24
IND	18,2
MAS	2,8
UAV	3,6
LTO	3,8
IND	46,4
Participación	2,31
Consistencia	2,06
Adaptabilidad	2,5
Misión	2,28
Cultura	2,57

<b>40</b>	2	4	7	5	7	<b>3,44</b>
<b>41</b>	2	2	15	2	4	<b>3,16</b>
<b>42</b>	3	4	9	5	4	<b>3,12</b>
<b>43</b>	10	6	6	2	1	<b>2,12</b>
<b>44</b>	6	8	5	4	2	<b>2,52</b>
<b>45</b>	4	13	5	2	1	<b>2,32</b>
<b>46</b>	1	2	11	5	6	<b>3,52</b>
<b>47</b>	2	3	11	6	3	<b>3,2</b>
<b>48</b>	1	4	7	8	5	<b>3,48</b>
<b>49</b>	5	3	10	4	3	<b>2,88</b>
<b>50</b>	4	7	10	2	2	<b>2,64</b>
<b>51</b>	7	7	6	3	2	<b>2,44</b>
<b>52</b>	3	5	7	5	5	<b>3,16</b>
<b>53</b>	4	3	7	7	5	<b>3,36</b>
<b>54</b>	6	5	7	5	2	<b>2,68</b>
<b>55</b>	1	6	7	4	7	<b>3,4</b>
<b>56</b>	3	8	8	2	4	<b>2,84</b>
<b>57</b>	4	8	5	5	3	<b>2,8</b>
<b>58</b>	2	2	5	10	6	<b>3,64</b>
<b>59</b>	1	15	6	1	2	<b>2,52</b>
<b>60</b>	14	7	3		1	<b>1,68</b>
<b>61</b>	12	9	2	2		<b>1,76</b>
<b>62</b>	4	7	7	6	1	<b>2,72</b>
<b>63</b>	12	4	5	3	1	<b>2,08</b>
<b>64</b>	8	9	6	1	1	<b>2,12</b>
<b>65</b>	7	11	5		2	<b>2,16</b>
<b>66</b>	4	4	11	2	4	<b>2,92</b>
<b>67</b>	3	4	8	6	4	<b>3,16</b>
<b>68</b>	15	7	2	1		<b>1,56</b>
<b>69</b>	6	14	2	2	1	<b>2,12</b>
<b>70</b>	12	4	6	2	1	<b>2,04</b>
<b>71</b>	5	9	5	1	5	<b>2,68</b>
<b>72</b>	8	7	5	1	4	<b>2,44</b>
<b>73</b>	9	3	7	3	3	<b>2,52</b>
<b>74</b>	4	4	9	4	4	<b>3</b>
<b>75</b>	4	7	9	4	1	<b>2,64</b>
<b>76</b>	5	6	5	3	6	<b>2,96</b>
<b>77</b>	6	4	10	3	2	<b>2,64</b>
<b>78</b>	4	14	2	2	3	<b>2,44</b>
<b>79</b>	6	7	4	5	3	<b>2,68</b>
<b>80</b>	4	7	7	5	2	<b>2,76</b>
<b>81</b>	4	5	7	6	3	<b>2,96</b>
<b>82</b>	3	2	7	5	8	<b>3,52</b>

<b>83</b>	4	6	8	2	5	<b>2,92</b>
<b>84</b>	5	10	3	5	2	<b>2,56</b>
<b>85</b>		5	14	3	2	<b>2,96</b>
<b>86</b>	1	11	12	1		<b>2,52</b>
<b>87</b>	7	10	6	2		<b>2,12</b>
<b>88</b>	12	5	6	1	1	<b>1,96</b>
<b>89</b>	1	4	13	6	1	<b>3,08</b>
<b>90</b>	11	9	1	3	1	<b>1,96</b>

**Empresa: ITURAN**

Cantidad de encuestados: 25

	1	2	3	4	5	Promedio
1	17	8				1,32
2	10	7	7	1		1,96
3	12	12	1			1,56
4	15	8	2			1,48
5	11	11	3			1,68
6	11	9	5			1,76
7	4	13	6	2		2,24
8	8	12	4	1		1,92
9	5	3	12	2	3	2,8
10	10	13	2			1,68
11	10	11	4			1,76
12	1	12	12			2,44
13	2	8	15			2,52
14	3	14	7	1		2,24
15		10	7	8		2,92
16	6	12	6	1		2,08
17	3	9	7	5	1	2,68
18	3	17	5			2,08
19	3	8	10	4		2,6
20	1	5	9	9	1	3,16
21	1	11	4	6	3	2,96
22	10	11	3	1		1,8
23	8	9	4	4		2,16
24	4	9	3	7	2	2,76
25	1	6	10	6	2	3,08
26	7	5	10	1	2	2,44
27	5	4	9	2	5	2,92
28	5	9	6	2	3	2,56
29	5	5	7	4	4	2,88
30	5	8	4	4	4	2,76
31	6	11	3	3	2	2,36
32	5	5	6	2	7	3,04
33	7	7	8	1	2	2,36
34	5	9	6	3	2	2,52
35	4	9	6	4	2	2,64
36	4	8	9	1	3	2,64
37	3	8	4	7	3	2,96
38	3	7	9	2	4	2,88
39	2	7	8	3	5	3,08

	Score
PDI	34,8
IND	42
MAS	12,6
UAV	28,6
LTO	31,2
IND	47,8

Participación	2,26
Consistencia	2,14
Adaptabilidad	2,13
Misión	2,2

Cultura	2,25
---------	------

40	2	4	11	4	4	3,16
41	2	6	13	2	2	2,84
42	3	8	10	1	3	2,72
43	3	7	8	5	2	2,84
44	6	11	5	1	2	2,28
45	6	9	2	7	1	2,52
46	5	5	10	3	2	2,68
47	2	3	8	6	6	3,44
48	1	2	11	5	6	3,52
49	3	11	6	2	3	2,64
50	4	10	10	1		2,32
51	4	7	8	4	2	2,72
52	3	9	6	3	4	2,84
53		4	10	3	8	3,6
54	3	8	8	4	2	2,76
55	2	7	6	4	6	3,2
56	1	5	11	5	3	3,16
57	3	6	4	6	6	3,24
58	2	4	5	6	8	3,56
59	4	8	10	3		2,48
60	2	11	5	2	5	2,88
61	1	8	9	1	6	3,12
62	2	11	7	2	3	2,72
63	5	4	10	3	3	2,8
64	4	7	8	3	3	2,76
65	9	10	3	2	1	2,04
66	3	7	7	2	6	3,04
67	1	5	4	5	10	3,72
68	10	6	7		2	2,12
69	5	11	8		1	2,24
70	6	7	7	3	2	2,52
71	4	4	9	6	2	2,92
72	3	9	9	2	2	2,64
73	4	4	9	4	4	3
74	4	5	8	4	4	2,96
75	6	9	5	2	3	2,48
76	4	9	10	1	1	2,44
77	5	10	5	1	4	2,56
78	7	6	6	1	5	2,64
79	6	5	10	2	2	2,56
80	4	4	9	2	6	3,08
81	4	7	7	3	4	2,84
82	2	3	8	4	8	3,52

<b>83</b>	2	5	8	4	6	<b>3,28</b>
<b>84</b>	5	8	8	1	3	<b>2,56</b>
<b>85</b>	1	8	10	4	2	<b>2,92</b>
<b>86</b>	1	6	13	4	1	<b>2,92</b>
<b>87</b>	1	9	11	2	2	<b>2,8</b>
<b>88</b>	4	8	7	4	2	<b>2,68</b>
<b>89</b>	1	9	10	4	1	<b>2,8</b>
<b>90</b>	6	9	6	3	1	<b>2,36</b>

**Empresa: DGRSS**

Cantidad de encuestados: 25

	1	2	3	4	5	Promedio
1	12	10	3	0	0	1,64
2	8	13	4	0	0	1,84
3	10	9	5	1	0	1,88
4	10	13	2	0	0	1,68
5	10	8	6	1	0	1,92
6	9	8	7	1	0	2
7	5	17	2	1	0	1,96
8	7	15	3	0	0	1,84
9	4	7	10	3	1	2,6
10	7	13	4	1	0	1,96
11	8	15	2	0	0	1,76
12	4	11	8	1	1	2,36
13	5	10	7	1	2	2,4
14	3	16	4	1	1	2,24
15	0	6	16	3	0	2,88
16	4	13	8	0	0	2,16
17	0	2	13	9	1	3,36
18	8	10	5	2	0	2,04
19	4	9	7	4	1	2,56
20	1	4	14	5	1	3,04
21	1	11	4	7	2	2,92
22	4	11	8	2	0	2,32
23	3	9	6	7	0	2,68
24	0	12	2	8	3	3,08
25	1	1	6	13	4	3,72
26	7	1	6	9	2	2,92
27	3	3	5	9	5	3,4
28	1	3	6	9	6	3,64
29	2	5	6	7	5	3,32
30	3	5	6	6	5	3,2
31	4	2	8	8	3	3,16
32	4	5	7	5	4	3
33	3	5	7	6	4	3,12
34	2	2	8	10	3	3,4
35	1	7	1	11	5	3,48
36	3	5	4	7	6	3,32
37	3	3	7	7	5	3,32
38	2	7	4	8	4	3,2
39	8	2	6	7	2	2,72

	Score
PDI	13,2
IND	22,4
MAS	2,8
UAV	37,6
LTO	12,4
IND	69
Participación	1,74
Consistencia	1,78
Adaptabilidad	1,88
Misión	1,79
Cultura	2,07



<b>40</b>	0	2	7	9	7	<b>3,84</b>
<b>41</b>	2	7	10	6	0	<b>2,8</b>
<b>42</b>	3	5	10	4	3	<b>2,96</b>
<b>43</b>	5	8	5	4	3	<b>2,68</b>
<b>44</b>	7	9	3	5	1	<b>2,36</b>
<b>45</b>	3	5	7	5	5	<b>3,16</b>
<b>46</b>	3	7	6	8	1	<b>2,88</b>
<b>47</b>	3	5	6	8	3	<b>3,12</b>
<b>48</b>	1	0	8	11	5	<b>3,76</b>
<b>49</b>	0	7	9	3	6	<b>3,32</b>
<b>50</b>	2	3	6	10	4	<b>3,44</b>
<b>51</b>	2	5	8	3	7	<b>3,32</b>
<b>52</b>	1	2	7	7	8	<b>3,76</b>
<b>53</b>	4	3	8	7	3	<b>3,08</b>
<b>54</b>	1	3	5	6	10	<b>3,84</b>
<b>55</b>	3	4	3	7	8	<b>3,52</b>
<b>56</b>	1	6	8	6	4	<b>3,24</b>
<b>57</b>	2	4	5	8	6	<b>3,48</b>
<b>58</b>	2	2	5	10	6	<b>3,64</b>
<b>59</b>	2	5	3	11	4	<b>3,4</b>
<b>60</b>	5	3	5	9	3	<b>3,08</b>
<b>61</b>	4	5	5	8	3	<b>3,04</b>
<b>62</b>	1	5	5	8	6	<b>3,52</b>
<b>63</b>	6	6	6	3	4	<b>2,72</b>
<b>64</b>	1	3	10	9	2	<b>3,32</b>
<b>65</b>	5	8	5	5	2	<b>2,64</b>
<b>66</b>	3	5	8	4	5	<b>3,12</b>
<b>67</b>	0	4	11	6	4	<b>3,4</b>
<b>68</b>	7	11	1	5	1	<b>2,28</b>
<b>69</b>	5	8	8	4	0	<b>2,44</b>
<b>70</b>	5	8	5	3	4	<b>2,72</b>
<b>71</b>	1	4	12	5	3	<b>3,2</b>
<b>72</b>	4	8	6	6	1	<b>2,68</b>
<b>73</b>	2	4	7	8	4	<b>3,32</b>
<b>74</b>	3	1	4	15	2	<b>3,48</b>
<b>75</b>	2	3	9	7	4	<b>3,32</b>
<b>76</b>	2	8	7	6	2	<b>2,92</b>
<b>77</b>	2	6	12	4	1	<b>2,84</b>
<b>78</b>	3	8	9	4	1	<b>2,68</b>
<b>79</b>	1	5	5	8	6	<b>3,52</b>
<b>80</b>	2	1	11	6	5	<b>3,44</b>
<b>81</b>	1	6	4	5	9	<b>3,6</b>
<b>82</b>	0	1	4	14	6	<b>4</b>

<b>83</b>	3	6	7	6	3	<b>3</b>
<b>84</b>	4	5	1	7	8	<b>3,4</b>
<b>85</b>	1	6	11	6	1	<b>3</b>
<b>86</b>	0	11	11	3	0	<b>2,68</b>
<b>87</b>	3	7	5	10	0	<b>2,88</b>
<b>88</b>	1	8	10	3	3	<b>2,96</b>
<b>89</b>	0	7	11	4	3	<b>3,12</b>
<b>90</b>	1	9	6	8	1	<b>2,96</b>

## *Agradecimientos*

Agradecemos a la profesora Mónica de Arteche por su compromiso y dedicación para con nosotros a lo largo de todo el trabajo, y su forma de guiarnos para conseguir el mejor resultado.

Queremos agradecer también al personal de AFIP, EITAR, PCR e ITURAN, por su colaboración y predisposición que nos permitió llevar a cabo nuestra investigación satisfactoriamente.