



# **Análisis del perfil cultural para mejorar la competitividad de Industria Panificadora El Country Ltda.**

**Sandra Patricia Blanco Valdeleón**

Universidad EAN  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas  
Maestría en Administración de Empresas, MBA  
Bogotá, Colombia  
2022

# **Análisis del perfil cultural para mejorar la competitividad de Industria Panificadora El Country Ltda.**

**Sandra Patricia Blanco Valdeleón**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

**Director:**

Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

**Modalidad:**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas, MBA

Bogotá, Colombia

2022

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 20 - 02 - 2022

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de grado a ti Señor Jesús, por darme la fortaleza, perseverancia y resiliencia para cumplir este sueño.

A mi hijo Andrés, quien es mi principal motivación para salir adelante a pesar de las dificultades.

A la memoria de mi esposo Rafael, quien me apoyó y animó en todo momento para el logro de esta meta.

A mi madre, a mi hermana y a mi sobrino David por acompañarme y alentarme en todos los momentos de mi vida.

## Agradecimientos

Agradezco inmensamente a Industria Panificadora El Country Ltda. y a la familia Sierra Villamil por tener las puertas abiertas siempre para mí y por su apoyo incondicional para el desarrollo de este trabajo de grado.

Así mismo, agradezco al profesor Mauricio Javier Guerrero Cabarcas, Director del Trabajo de Grado, por sus valiosos aportes y sugerencias para la construcción del documento y por animarme a continuar adelante especialmente en los momentos más difíciles del proceso.

## Resumen

La llegada de multinacionales a Colombia, ofreciendo nuevos productos y servicios, ha forzado a las empresas nacionales, en especial las pymes, a diseñar estrategias que les permitan no solo sobrevivir, sino también crecer y expandirse, a pesar de que el entorno es cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Industria Panificadora El Country Ltda. es una empresa familiar creada hace más de 40 años como una panadería de barrio en Bogotá, que ha logrado posicionarse en el mercado y alcanzar un crecimiento significativo en la producción, empaque y comercialización de pan industrial. El objetivo general del presente trabajo es analizar el perfil cultural de Industria Panificadora El Country Ltda., para comprender si es de utilidad al realizar las negociaciones necesarias con su cadena de valor y fortalecer su competitividad en el mercado nacional.

El trabajo aborda el problema de investigación, la justificación, el marco de referencia, el marco institucional, el diseño metodológico, el diagnóstico organizacional, el plan de intervención y, por último, las recomendaciones y conclusiones.

El perfil cultural de Industria Panificadora El Country Ltda. permitió la identificación de tres fortalezas para la competitividad en el entorno actual de los negocios y algunas recomendaciones para la gestión del cambio y una nueva cultura organizacional.

**Palabras clave:** Cultura, Estrategia, Negociación, Perfil Cultural, Competitividad, CW Model©.

## Abstract

The arrival of multinationals in Colombia, offering new products and services, has forced national companies, especially SMEs, to design strategies that allow them not only to survive, but also to grow and expand, despite the fact that the environment is increasingly more volatile, uncertain, complex and ambiguous.

Industria Panificadora El Country Ltda. is a family business created more than 40 years ago as a neighborhood bakery in Bogotá, which has managed to position itself in the market and achieve significant growth in the production, packaging and marketing of industrial bread. The general objective of this work is to analyze the cultural profile of Industria Panificadora El Country Ltda., To understand if it is useful when carrying out the necessary negotiations with its value chain and strengthening its competitiveness in the national market.

The work addresses the research problem, the justification, the frame of reference, the institutional framework, the methodological design, the organizational diagnosis, the intervention plan and, finally, the recommendations and conclusions.

The cultural profile of Industria Panificadora El Country Ltda. allowed the identification of three strengths for competitiveness in the current business environment and some recommendations for the management of change and a new organizational culture.

**Keywords:** Culture, Strategy, Negotiation, Cultural Profile, Competitiveness, *CW Model*©.

# Tabla de contenido

Pág.

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>XII</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.2.1. ANTECEDENTES.....	13
1.2.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
1.2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	16
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
<b>3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>18</b>
<b>4. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>20</b>
4.1. CULTURA .....	20
4.1.1. ESTRATIFICACIÓN DE LA CULTURA .....	21
4.1.2. VALORES CULTURALES.....	25
4.1.3. COMPORTAMIENTOS CULTURALES .....	27
4.1.4. DIMENSIONES CULTURALES .....	27
4.1.5. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	28
4.2. ESTRATEGIA .....	32
4.2.1. ESTRATEGIA EN AMBIENTES VICA .....	35
4.3. RELACIÓN CULTURA Y ESTRATEGIA .....	39
4.4. MODELOS DE MEDICIÓN DE CULTURA Y LIDERAZGO .....	44
4.4.1. DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE .....	45
4.4.2. DIFERENCIAS CULTURALES DE TROMPENAARS .....	48
4.4.3. VALORES CULTURALES DE SCHWARTZ .....	49
4.4.4. ENCUESTA MUNDIAL DE VALORES DE INGLEHART .....	51
4.4.5. PROYECTO GLOBE DE HOUSE .....	52
4.5. NEGOCIACIÓN .....	54

4.5.1.	CULTURA Y NEGOCIACIÓN .....	56
4.6.	CW MODEL© COMO INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL PERFIL CULTURAL EN LOS NEGOCIOS .....	58
4.6.1.	JERARQUÍA/IGUALITARISMO .....	59
4.6.2.	ENFOQUE GRUPAL.....	60
4.6.3.	RELACIONES.....	62
4.6.4.	ESTILOS DE COMUNICACIÓN .....	62
4.6.5.	ORIENTACIÓN AL TIEMPO.....	64
4.6.6.	TOLERANCIA AL CAMBIO .....	65
4.6.7.	MOTIVACIÓN/EQUILIBRIO VIDA-TRABAJO.....	66
4.7.	PERFIL CULTURAL DE LOS COLOMBIANOS EN LOS NEGOCIOS.....	67
4.7.1.	LA CULTURA DE LOS COLOMBIANOS SEGÚN MODELO HOFSTEDE.....	67
4.7.2.	LA CULTURA DE LOS COLOMBIANOS EN LA NEGOCIACIÓN SEGÚN OGLIASTRI .....	68
4.7.3.	LA CULTURA DE LOS COLOMBIANOS EN LA NEGOCIACIÓN SEGÚN MALDONADO .....	70
<b>5.</b>	<b>MARCO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>72</b>
5.1.	MISIÓN .....	72
5.2.	VISIÓN .....	72
5.3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	73
5.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	73
5.5.	RESEÑA HISTÓRICA .....	75
5.6.	ANÁLISIS DEL SECTOR .....	76
<b>6.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>82</b>
6.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	82
6.2.	POBLACIÓN DE ESTUDIO .....	83
6.3.	MÉTODO .....	83
6.3.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	83
6.3.2.	SELECCIÓN DE LA MUESTRA .....	84
6.3.3.	SELECCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	86
6.3.3.1.	CUESTIONARIO CW MODEL©.....	87
6.3.3.2.	ENTREVISTA ESTRUCTURADA .....	88
6.3.4.	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	89
6.3.5.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS (RESULTADOS) .....	90
6.3.6.	METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA.....	91
<b>7.</b>	<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>92</b>
7.1.	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS .....	92
7.1.1.	IGUALITARIO/JERÁRQUICO .....	92
7.1.2.	ENFOQUE GRUPAL.....	95
7.1.3.	RELACIONES.....	98
7.1.4.	ESTILOS DE COMUNICACIÓN .....	100
7.1.5.	ORIENTACIÓN AL TIEMPO.....	103
7.1.6.	TOLERANCIA AL CAMBIO .....	105
7.1.7.	MOTIVACIÓN/EQUILIBRIO ENTRE TRABAJO-VIDA .....	107
7.2.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	110
7.2.1.	SITUACIÓN ACTUAL.....	110



7.2.1.1.	IGUALITARIO/JERÁRQUICO .....	111
7.2.1.2.	ENFOQUE GRUPAL.....	112
7.2.1.3.	RELACIONES.....	113
7.2.1.4.	ESTILOS DE COMUNICACIÓN .....	113
7.2.1.5.	ORIENTACIÓN AL TIEMPO.....	114
7.2.1.6.	TOLERANCIA AL CAMBIO .....	115
7.2.1.7.	MOTIVACIÓN/EQUILIBRIO ENTRE TRABAJO-VIDA .....	116
7.2.2.	FORTALEZAS.....	117
7.2.3.	OPORTUNIDADES DE MEJORA .....	117
<b>8.</b>	<b>PLAN DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>119</b>
<b>9.</b>	<b>RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>128</b>
9.1.	RECOMENDACIONES .....	128
9.2.	CONCLUSIONES.....	129
<b>10.</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>131</b>
A.	ANEXO. CUESTIONARIO <i>CULTURE WIZARD MODEL</i> ® .....	139
B.	ANEXO. ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....	140

## Lista de figuras

Pág.

<b>Figura 1.</b> Modelo tradicional de iceberg de la cultura visible e invisible.....	22
<b>Figura 2.</b> Estratificación de la cultura. ....	24
<b>Figura 3.</b> Secuencia Creencias – Resultados. ....	25
<b>Figura 4.</b> Interrelación de elementos de la cultura organizacional y de la estrategia. ....	42
<b>Figura 5.</b> Organigrama de Industria Panificadora El Country Ltda. ....	74
<b>Figura 6.</b> Principales canales de comercialización de los productos horneados en Colombia en 2019. ....	81
<b>Figura 7.</b> Escala de medición del perfil cultural.....	87
<b>Figura 8.</b> Perfil cultural personal .....	88
<b>Figura 9.</b> Palabras destacadas Igualitario/Jerárquico.....	94
<b>Figura 10.</b> Palabras destacadas Enfoque grupal .....	97
<b>Figura 11.</b> Palabras destacadas Relaciones.....	99
<b>Figura 12.</b> Palabras destacadas Estilos de comunicación .....	102
<b>Figura 13.</b> Palabras destacadas Orientación al tiempo .....	104
<b>Figura 14.</b> Palabras destacadas Tolerancia al cambio.....	106
<b>Figura 15.</b> Palabras destacadas Motivación/Equilibrio entre trabajo-vida.....	109

## Lista de tablas

Pág.

<b>Tabla 1.</b> Matriz de relación entre los elementos de la cultura organizacional y la estrategia. .....	41
<b>Tabla 2.</b> Ingresos operacionales de las empresas más destacadas en el sector de la panificación en 2019 (miles de pesos).....	77
<b>Tabla 3.</b> Estado de Resultados de los principales fabricantes de pan empacado en 2019 (miles de pesos).....	78
<b>Tabla 4.</b> Ingresos operacionales de los principales fabricantes de pan empacado de 2016 a 2019 (miles de pesos). ....	79
<b>Tabla 5.</b> Tamaño de la muestra para aplicación del cuestionario .....	85
<b>Tabla 6.</b> Tamaño de la muestra para entrevistas .....	86
<b>Tabla 7.</b> Escala de medición del perfil cultural .....	90
<b>Tabla 8.</b> Puntaje Igualitario/Jerárquico .....	93
<b>Tabla 9.</b> Puntaje Enfoque grupal.....	95
<b>Tabla 10.</b> Puntaje Relaciones .....	98
<b>Tabla 11.</b> Puntaje Estilos de comunicación.....	100
<b>Tabla 12.</b> Puntaje Orientación al tiempo .....	103
<b>Tabla 13.</b> Puntaje Tolerancia al cambio .....	105
<b>Tabla 14.</b> Puntaje Motivación/Equilibrio entre trabajo-vida .....	108
<b>Tabla 15.</b> Perfil cultural de Industria Panificadora El Country Ltda. ....	110
<b>Tabla 16.</b> Matriz de relación entre las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico organizacional según la dimensión cultural, los elementos de la competitividad y las funciones de la cadena de valor .....	122
<b>Tabla 17.</b> Plan de intervención para mejorar la competitividad de Industria Panificadora El Country Ltda.....	125

# 1. Introducción

Este capítulo comprende el tema de investigación, el problema de investigación y la pregunta de investigación.

## 1.1. Tema de investigación

A continuación se precisa el campo de conocimiento que aborda el presente estudio:

Campo de investigación: Emprendimiento y gerencia.

Grupo: Gerencia en las Grandes, Pequeñas Medianas Empresas G3Pymes.

Línea de investigación: Liderazgo organizacional.

## 1.2. Problema de investigación

El problema de investigación da cuenta de la evidencia de antecedentes (empíricos y bibliográficos), la contextualización del problema y el planteamiento del problema.

### 1.2.1. *Antecedentes*

En Colombia, el sector de la panificación está constituido por diferentes tipos de empresas, dentro de las cuales se encuentran las grandes compañías industriales, las medianas empresas y las pequeñas o puntos calientes. Las grandes industrias panificadoras se caracterizan por producir diversas referencias de pan empaçado, las medianas empresas por comercializar sus marcas propias y las panaderías de punto caliente, constituidas por pequeñas, micro y famiempresas, por elaborar productos artesanales o semiindustriales, capturando más del 70% del mercado (Informes Sectorial, 2018, pp. 5-6).

De acuerdo con la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), en el país existen aproximadamente 35.000 establecimientos dedicados a la fabricación de panificados, pero es necesario considerar que el 90% de las tiendas de barrio ofrece pan fresco o empaçado

(Diario El Tiempo, 2020). Bogotá es la ciudad que cuenta con el mayor número de panaderías en el país, alcanzando cerca de 7.000 puntos, seguida por Cali con 2.165, Medellín con 1.532, Barranquilla con 565 y Bucaramanga con 466. Estas cifras indican que existe una panadería por cada 1.100 habitantes de los estratos 1, 2 y 3, en los que se concentra la mayor parte de la población. Así mismo, revelan que el pan de mayor consumo es el elaborado por las panaderías tradicionales, es decir, el de tipo artesanal (Informes Sectorial, 2016, p. 3).

Según cifras de Kantar (Revista Dinero, 2019), el 98% de los hogares nacionales compra pan durante el año, con una frecuencia promedio de cada 13 días y en una cantidad cercana a 408 gramos, equivalente a una bolsa de tamaño mediano, reflejando un consumo anual promedio de 11.1 Kg. Por regiones, las ciudades de Bogotá y Medellín, y el departamento del Atlántico presentan el mayor consumo de pan por hogar en el país, con un promedio de 11.5, 13.5 y 11.8 kilos, respectivamente, en comparación con los 11.1 Kg. consumo promedio nacional por hogar (Diario Portafolio, 2019).

Respecto del pan industrializado, Kantar (Revista Dinero, 2019) identificó que el 65% de los colombianos compra este producto en los minimercados, constituyendo el principal canal de distribución con el 26% de la facturación, seguido por las tiendas de barrio con el 22% y las tiendas de descuento con el 18%.

### **1.2.2. Contextualización del problema**

La investigación de Kantar (Revista Dinero, 2019) indica que Bimbo es, de lejos, el más fuerte productor de pan empacado en Colombia. No obstante, fue la llegada de esta multinacional mexicana al país hace cerca de tres décadas, con lo último en tecnología, sistemas de distribución, publicidad y atención al cliente, la fuerza que impulsó a las empresas colombianas a actualizarse con mejoras en su tecnología de producción y estrategias de mercado. Así mismo, contribuyó a que, con la campaña publicitaria y la expectativa generada, incrementara el consumo de pan en el país, de tal manera, que Bimbo se convirtió en el fabricante más grande sin reducir el mercado de las empresas nacionales (Diario El Tiempo, 1998).

Conscientes del reto, las industrias nacionales no solo han aprovechado el conocimiento del mercado local y el reconocimiento de sus marcas para mantener su cuota del negocio,

como es el caso de Comapan, empresa identificada por algunos consumidores con el nombre genérico del pan tajado, sino que también han modernizado sus equipos de producción, mejorado la calidad del producto y fijado estrategias claras de mercadeo; no obstante, han sentido el ritmo marcado por los mexicanos principalmente en el sabor, calidad y presentación del pan tajado (Revista Dinero, 1997), además de su fortaleza en el desarrollo de nuevos productos.

Particularmente, Industria Panificadora El Country, una empresa bogotana creada hace más de 40 años como una panadería de barrio, ha logrado posicionarse en el mercado y alcanzar un crecimiento significativo, ubicándose en la novena posición de fabricantes de pan empacado en 2019, gracias a la adquisición de equipos automatizados que luego fueron industrializados, a la incursión en la oferta tienda a tienda hasta llegar a grandes superficies y al mercado institucional, y a la expansión hacia otros municipios de Cundinamarca y, de forma posterior a departamentos vecinos como Boyacá, Meta, Tolima y Huila, hasta ingresar a Antioquia, Risaralda, Valle del Cauca y Santander, llegando incluso a realizar exportaciones ocasionales a Estados Unidos (Bolívar, Garzón y Sierra, 2012, pp. 37, 42) y a Inglaterra.

Así mismo, para mantener su cuota en el mercado frente a Bimbo, Panificadora El Country ofrece precios bajos, haciendo que sus productos sean más accesibles. En relación con los competidores nacionales como Comapan y Santa Clara, Panificadora El Country cuenta con un amplio portafolio de productos para atender las diferentes necesidades y preferencias de los clientes. De igual modo, compite con calidad, ya que sus productos tienen un sabor más concentrado y casero, dado por el menor uso de aditivos químicos como conservantes y mejoradores de masa.

Sin embargo, a pesar de ser competitivo en precio, calidad y variedad de productos, la inversión en publicidad de Country ha sido baja, situación que no le ha permitido crecer a un ritmo mayor, en comparación con Bimbo y Comapan, empresas que gozan de un gran posicionamiento de marca y altos niveles de recordación.

En la búsqueda de antecedentes relacionados con el perfil cultural de la industria panificadora en Colombia no se encontraron estudios empíricos o investigaciones prácticas respecto de esta temática. Por lo tanto, la autora es pionera en este campo y el

presente trabajo constituye una base para estudios posteriores en el sector de la panificación.

### **1.2.3. Planteamiento del problema**

En el marco de las condiciones descritas, es posible deducir que la estrategia de Industria Panificadora El Country ha influido en su cultura organizacional, y viceversa, generando cambios que le han permitido sostenerse en un entorno volátil, inestable, cambiante y ambiguo (ambiente VICA); pero que resultan insuficientes para conquistar nuevos mercados.

### **1.3. Pregunta de investigación**

A partir del problema planteado, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿El perfil cultural actual de Industria Panificadora El Country Ltda., servirá para realizar las negociaciones necesarias con su cadena de valor y enfrentar los nuevos retos que le plantea el entorno?

Concretamente, el presente estudio busca establecer si el estilo cultural de los integrantes de la Organización contribuirá a la estrategia de la organización y, desde luego, brindar recomendaciones que contribuyan al aumento de su competitividad en el mercado nacional.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

Analizar el perfil cultural de Industria Panificadora El Country Ltda., para comprender si es de utilidad al realizar las negociaciones necesarias con su cadena de valor y fortalecer su competitividad en el mercado nacional.

### 2.2. Objetivos específicos

- Identificar los modelos teóricos más relevantes en la medición de la cultura.
- Describir el *CW Model*® (*Culture Wizard Model*®) como herramienta para la determinación del perfil cultural en las negociaciones en la cadena de valor.
- Realizar un diagnóstico del perfil cultural de Industria Panificadora El Country Ltda. para la competitividad aplicando el *CW Model*®.
- Formular recomendaciones y plan de acción, para fortalecer el perfil cultural de Industria Panificadora El Country Ltda., frente a la realidad de las negociaciones con la cadena de valor y la necesidad de mejorar su competitividad en el mercado nacional.

### 3. Justificación

En el contexto actual de los mercados, es ampliamente conocido que las negociaciones internacionales constituyen la base de la globalización (Ogliastri & Quintanilla, 2015, p. 1). Frente a esta nueva realidad del mercado, es usual que las empresas implementen procesos de internacionalización como estrategia de crecimiento, viéndose obligadas a competir unas con otras, sin importar su tamaño (Ochoa y Ríos, 2011, pp. 41, 52).

La llegada de multinacionales a Colombia, ofreciendo nuevos productos y servicios, ha forzado a las empresas nacionales, en especial a las pymes, a diseñar estrategias que les permitan no solo sobrevivir, sino también crecer y expandirse, a pesar de que el entorno es cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo.

De igual manera, los cambios en las exigencias de higiene de los alimentos y las expectativas de los consumidores en relación con la presentación de los productos, sus características organolépticas, su aporte nutricional y beneficios para la salud, así como su empaque y rotulado, reflejan una amplia variedad de factores de la cadena alimentaria que compiten entre sí (Irani & Sharif, 2016, citados por Sharif & Irani, 2017, p. 224), los cuales deben ser considerados al definir la estrategia organizacional.

Indudablemente, las pymes cuentan con el potencial para desarrollar competencias distintivas frente a las grandes empresas, las cuales pueden ser aprovechadas para la creación de ventajas competitivas (Geldres, Etchebarne y Bustos, 2011, citados por Ochoa y Ríos, 2011, p. 53). Una de esas competencias distintivas, es su capacidad para crear y mantener relaciones especiales con otros socios, nacionales o extranjeros, habilidad que no requiere grandes inversiones económicas, sino rasgos de liderazgo organizacional, relaciones interpersonales, capital social y en algunos casos, redes familiares, por lo que el uso efectivo de dichos recursos puede dar lugar a ventajas competitivas (Etemad, 2004, citado por Ochoa y Ríos, 2011, p. 53).

De este modo, la cultura de los miembros de una organización se convierte en un factor determinante de la estrategia, por lo que resulta oportuno conocer el perfil cultural para las negociaciones de los integrantes de Industria Panificadora El Country Ltda. y establecer si le resulta favorable para enfrentar los nuevos retos que se le presenten, de manera que se convierta en un insumo que pueda contribuir a la diversificación de sus productos o servicios, al aumento de su participación en el mercado, al incremento de su competitividad y, por supuesto, al logro de mejores resultados financieros (Cotae, 2009, citado por Escandón y Hurtado, 2016, p.138).

## 4. Marco de referencia

Con el propósito de orientar el desarrollo del estudio, el presente capítulo aborda los conceptos de cultura y estrategia, así como la relación entre estos dos términos, los referentes teóricos de medición de la cultura, el *Culture Wizard Model*® (*CW Model*®) para la determinación del perfil cultural en los negocios y el perfil cultural de los colombianos en las negociaciones.

### 4.1. Cultura

Etimológicamente el término cultura proviene del latín *cultūra*, que significa cultivo<sup>1</sup>. De acuerdo con La Real Academia Española de la Lengua (2019), la cultura es el “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”. Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2001) la describe como “el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social”, los cuales incluyen no solo las artes y las letras, sino también los estilos de vida, los derechos básicos de las personas, los sistemas de valores, las creencias y tradiciones, y la capacidad de reflexión acerca de sí mismas (Tarapuez, 2016, p. 62).

Según Rodríguez (2007, p. 158), la mayoría de los antropólogos entiende la cultura como “la suma de creencias, reglas, técnicas, instituciones e instrumentos que caracterizan a los grupos humanos”. Es decir, la cultura hace referencia a los patrones compartidos de comportamiento aprendidos por los integrantes de una sociedad determinada, los cuales identifican el estilo particular de vida de un grupo humano específico (Gelles, 2000, citado por Rodríguez, 2007, p. 158). Una definición similar, hace referencia a la cultura como un conjunto de maneras de comportamiento adquiridos, que reflejan juicios de valor en relación con las condiciones de vida y que son transmitidas por un grupo de personas por

---

<sup>1</sup> Real Academia Española de la Lengua. (2019). Recuperado de [https://dle.rae.es/cultura?m=30\\_2](https://dle.rae.es/cultura?m=30_2)

medio de procedimientos simbólicos, tales como lenguaje, mitos y saberes de generación (Mead, 1953, citado por Berrelleza, Talavera y Plazola, 2013, p. 65).

Para Hofstede (1980, citado por Tarapuez, 2016, p. 64), la cultura se relaciona con la diversidad de maneras de pensar, sentir y actuar, adquiridas y transmitidas mediante símbolos, las cuales constituyen los rasgos diferenciales de grupos humanos; en otras palabras, la cultura es considerada como “una programación colectiva de la mente que distingue a las personas de un grupo de las de otro u otros”. Hofstede (2001, citado por Solomon y Schell, 2010, p. 49) utiliza una metáfora para explicar la relación entre el cerebro y la cultura, indicando que “si el cerebro es el *hardware*, la cultura es el *software* de la mente”.

El Proyecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) define la cultura como “los motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados compartidos de eventos significativos que resultan de experiencias comunes de miembros de colectivos y se transmiten de generación en generación” (House & Javidan, s.f., citados por Javidan, 2010, p. 5). Javidan (2008, citado por Javidan, 2010, p.5) enfatiza que sin experiencias comunes, no hay una cultura común. En el mismo sentido, Solomon y Schell (2010, p. 37) conceptúan la cultura como “los valores y creencias visibles e invisibles en que se basan los comportamientos y son exclusivos de cada sociedad”, resaltando que los sistemas de valores están fuertemente establecidos en la sociedad y son transmitidos de generación en generación. Según estos autores, los antropólogos culturales describen la cultura como una manera compartida de ver el mundo o desarrollar ideas (Trompenaars, 1994, citado por Solomon y Schell, 2010, p. 50).

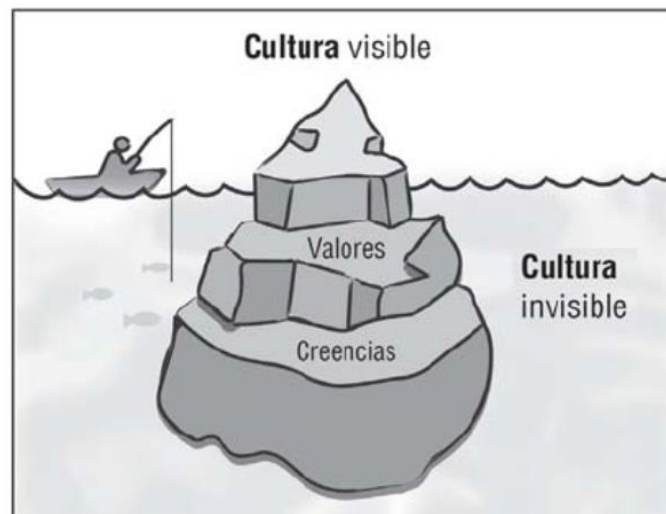
Teniendo en cuenta que la mayoría de las definiciones coinciden en afirmar que la cultura se refiere a los valores y creencias que determinan los comportamientos distintivos de una sociedad, a continuación, se explica el proceso de formación de la cultura fundamentado en tres niveles o estratos (Solomon y Schell, 2010, p. 37).

#### **4.1.1. Estratificación de la cultura**

Considerando que la cultura es todo lo que se puede observar alrededor; por ejemplo, el lenguaje de las personas, la alimentación, la vestimenta, el ritmo de vida, etc., es necesario reconocer que estos comportamientos constituyen únicamente la superficie o cultura

visible, la cual determina “la primera impresión” (Solomon y Schell, 2010, p. 36). La parte de la cultura que se puede ver es muy pequeña frente a lo que reposa por debajo de la superficie. Para explicar esta relación, los expertos utilizan la analogía del iceberg indicando que la cultura invisible tiene mucho más poder que el área de la cultura visible (Figura 1), en razón a que de esta última se ignora su existencia (Solomon y Schell, 2010, p. 36).

**Figura 1.** Modelo tradicional de iceberg de la cultura visible e invisible.



**Fuente.** Solomon y Schell (2010, p. 36).

Solomon y Schell (2010, p. 46-50) describen el proceso de formación de la cultura, como un fenómeno multifactorial, desarrollado de la siguiente manera:

1. Inicia en las primeras etapas de la infancia, siendo reforzada por la literatura, la historia y la religión, representada por héroes y manifestada en valores y opiniones intuitivas; de este modo, constituye una fuerza poderosa que forma los pensamientos y las emociones.
2. En su centro se arraiga la geografía nacional, con su clima y su mitología, factores que han definido su historia y creencias religiosas.
3. Sobre este fundamento se teje una compleja red de valores y creencias, de varias capas y bifurcaciones, entrelazadas con factores étnicos y sociales y adaptadas por la personalidad.

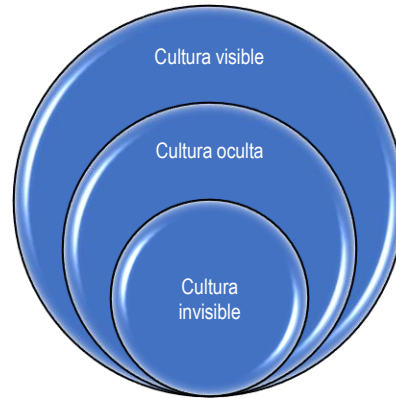
4. En la superficie, se encuentra el resultado de dichas influencias, es decir, la manera como se comportan las personas.
5. Ello repercute en el modo en que se perciben las situaciones, la forma como se responde ante ellas y se interpretan, así como la manera de comunicarse verbal y tácitamente.
6. Debido a los anteriores efectos, la cultura es diferente en cada sociedad, y estas diferencias pueden ser acentuadas o ligeras, evidentes o imperceptibles.
7. Está siempre presente, pero en continua transformación, penetra el mundo y determina el modo en que los individuos cimientan su realidad.
8. Dada la naturalidad de su existencia, no se reflexiona sobre ella, sino cuando los individuos se enfrentan a otras culturas se perciben las diferencias.

Para entender que lo que ocurre por debajo de la superficie es mucho más fuerte e incluso peligroso que lo que se puede observar, Solomon y Schell (2010, pp. 64-65) describen los tres niveles de la cultura de la siguiente manera (Figura 2):

- Cultura visible: Es la capa externa de la cultura; es decir, el comportamiento de los individuos, lo que dicen y hacen, la manera de tratarse entre ellos, su forma de vestir, de alimentarse, sus construcciones, etc.
- Cultura oculta: Es la capa intermedia de la cultura; en otras palabras, los valores, creencias e ideología que definen a una cultura, tales como las actitudes frente al tiempo, la comunicación y la religión, y los conceptos sobre el bien y el mal. Descifrar esta capa oculta, pero a la vista, requiere tiempo, observación y análisis.
- Cultura central: Es la capa invisible de la cultura, “los principios que las personas dan por hechos”. Este nivel constituye la esencia de las creencias más profundas de las personas frente a verdades absolutas y no negociables que asimilaron en su niñez y que se transmiten de generación en generación. Aquí se encuentran las influencias que se reciben desde la niñez, como conceptos religiosos e ideales, historia del país y mitología, héroes, historias y tradiciones narradas de generación

en generación. La cultura central está tan intensamente establecida que es difícil identificarla.

**Figura 2.** Estratificación de la cultura.



**Fuente.** Elaboración a partir de Solomon y Schell (2010).

Como puede observarse en la Figura 2, la cultura es simultáneamente visible, oculta e invisible, denotando un proceso complejo de interrelación de valores y creencias expresados en comportamientos y actitudes, los cuales han sido estudiados, especialmente por antropólogos y sociólogos, para comprender las diferencias entre sociedades y establecer patrones de conducta diferentes y lógicos que pueden ser reconocibles e incluso medibles (Solomon y Schell, 2010, p. 51).

Por otra parte, con base en los planteamientos de García y Dolan (1997) y Díaz (2009), Montero (2019, pp. 7-8) describe el proceso de creación de la cultura como una experiencia de aprendizaje, mediante la secuencia creencias-resultados que se explica a continuación:

1. Creencias: Corresponden a las estructuras mentales que se fortalecen o atenúan de acuerdo con los resultados obtenidos al apropiarlas.
2. Valores: Son concepciones subjetivas de la realidad objetiva, que se presentan según la situación específica que se esté viviendo.
3. Normas: Hacen referencia a las reglas que determinan los comportamientos.
4. Actitudes: Son las predisposiciones positivas o negativas respecto a ciertas formas de acción.

5. Conductas: Dan cuenta de los comportamientos necesarios para alcanzar los resultados.
6. Resultados: Consisten en el cumplimiento de los objetivos.
7. Experiencia de aprendizaje: Brinda retroalimentación a las creencias.

La Figura 3 representa el proceso de formación de la cultura desarrollado por Montero (2019).

**Figura 3.** Secuencia Creencias – Resultados.



**Fuente.** García y Dolan (1997) y Díaz (2009), citados por Montero (2019).

Diferentes investigadores han determinado algunas características claves o dimensiones que permitan identificar los estándares de comportamiento que representan a una cultura, construyendo sus propios modelos, los cuales serán abordados más adelante, no sin antes presentar algunas definiciones necesarias para una mejor comprensión del tema.

#### **4.1.2. Valores culturales**

De acuerdo con Matas y Riveros (1988, p. 140), los valores consisten en concepciones complejas que se generan en relación con los procesos de percepción, conocimientos y símbolos propios de las personas. De este modo, el hombre tiene la capacidad no solo de percibir los elementos de su entorno, sino también de conocerlos y valorarlos, orientando su comportamiento al cumplimiento de metas y a la inclinación hacia los objetos valiosos. En concordancia, Schwartz (1992, citado por Gutiérrez y Urzúa, 2019, p. 5) define los

valores como “metas amplias, de importancia variable, que subyacen y guían las actitudes y el comportamiento, organizándose en un sistema íntegro de prioridades”.

Según Kluckhohn (1958, citado por Matas y Riveros, 1988, p. 142), para las ciencias humanas, los valores se definen como concepciones explícitas o implícitas, características de un grupo, en relación con lo deseable, lo que influye en la selección de alternativas, así como en los medios y fines de acción viables. Igualmente, Parsons (1951, citado por Grueso y Antón, 2015, p. 373) indica que los valores forman parte de un “sistema compartido” y sirven como guía para realizar la escogencia entre diferentes opciones de acción.

De acuerdo con Smith & Schwartz (1997, citados por Gutiérrez y Urzúa, 2019, p. 6) los valores culturales son el reflejo de “lo aceptado como correcto y deseable dentro de una comunidad”, luego, las acciones tanto individuales como colectivas implementadas para satisfacer estas motivaciones, son reforzadas al interior del grupo o de la propia sociedad. Así mismo, Schwartz (1994, citado por Grueso y Antón, 2015, p. 373) sugiere que los valores: a) contribuyen a los intereses de un grupo social, b) son construidos mediante la socialización, y c) motivan las acciones del ser humano

Otro concepto de Schwartz (1999, 2004, citado por Jaén, Fernández y Liñán, 2013, p. 40) hace referencia a los valores culturales como “promedio de los valores de individuales” (sobre la base de un sistema universal de valores que orientan el comportamiento de las personas y bajo el entendido de que cada entorno cultural particular determina el predominio de algunos de ellos sobre los otros, repercutiendo en el accionar de lo que se considera una “conducta socialmente aceptada” (Bordieu, 1991; Schwartz, 2008; citados por Jaén, et al., 2013, p. 40).

Por su parte, Rockeach (1973, citado por Park, et al., 2017) define los valores culturales como “creencias perdurables de que un modo específico de conducta o un estado final de existencia es personal y socialmente preferible a su opuesto inverso”. Para Hofstede (1991, citado por Tarapuez, 2016, p. 64.), los valores son tendencias colectivas a elegir algunos estados particulares de cosas sobre otros, de modo que resulte más fácil reconocer la programación mental de la cultura de un país mediante este nivel habitual.

Recientemente Jiménez (2020, p. 139), define el valor cultural como “una manifestación de la rutina social consensuada, avalada, custodiada e incluso defendida por los individuos que componen la sociedad de la cual emanan dichos valores”. Dicha autora enfatiza la característica “incluso defendida” en razón a que la rutina genera como consecuencia un fenómeno que concierne tanto a la individualidad como a la colectividad.

En concreto, los valores culturales dan cuenta de concepciones compartidas por un grupo social, que guían el comportamiento de las personas hacia el logro de una meta socialmente reconocida. Por lo tanto, a continuación, se revisará brevemente el concepto de comportamientos culturales.

### **4.1.3. Comportamientos culturales**

Los comportamientos culturales “son signos exteriores de los valores y creencias profundamente arraigados que se han ido acumulando en una sociedad con el paso del tiempo” (Solomon y Schell, 2010, p. 20). Estos autores señalan que la identificación de los comportamientos reflejados de manera diferente, dependiendo de la sociedad, y el desarrollo de la capacidad de integrarlos en un modelo, contribuyen a presentar una mejor respuesta al enfrentarse a situaciones de interacción internacional, dado que permiten un ajuste en las expectativas, actitudes y conductas (Solomon y Schell, 2010, pp. 34-35).

En este sentido, es necesario recordar que, aunque el comportamiento es visible, los valores no lo son, por lo cual solo es posible deducir los valores de una persona por medio sus acciones y los valores dan forma a la cultura nacional (Connor y Becker, 1994, citados por De la Garza, Guzmán y Hernández, 2009, p. 66).

Dada la importancia de la capacidad de interpretación de los comportamientos de las personas en el entendimiento de una cultura, se revisará el concepto de las dimensiones culturales.

### **4.1.4. Dimensiones culturales**

De acuerdo con Schwartz (2004, 2008, citado por Jaén, et al., 2013, p. 40), las dimensiones culturales hacen referencia a las orientaciones de valores culturales de un país. Para Hofstede (s.f., citado por Angulo, Vega y Campo, 2016, p. 6.) las dimensiones

corresponden a las características culturales en el ámbito regional y nacional que inciden en el comportamiento de la sociedad. Así mismo, dicho autor reconoce las dimensiones de las culturas nacionales como “un aspecto de una cultura que puede medirse en relación con otras culturas” (Hofstede, s. f., citado por Izquierdo y Alonso, 2010, p. 125).

Por su parte, Solomon y Schell (2010, p. 20) señalan que las dimensiones o características culturales son los “comportamientos fácilmente identificables en las personas de todo el mundo que reflejan sus valores y creencias profundamente arraigados”. Al respecto, Tarapuez (2016, p. 67) también precisa que las dimensiones culturales configuran una manera útil de estudio para evaluar una cultura determinada, y así, “orientar mejor las decisiones de política pública”.

Whetten y Cameron (2016, p. 51) ratifican que los valores divergen de manera sistemática entre culturas de diferentes naciones, y algunos valores están fuertemente influenciados por el país y la cultura en que se creció. Por lo tanto, el estudio de las dimensiones de la cultura resulta de gran utilidad para la comprensión de las diferencias claves en los demás individuos, temática que será abordada más adelante en la revisión de los modelos de medición de la cultura.

#### **4.1.5. Cultura organizacional**

Uno de los precursores del estudio de la cultura organizacional es el psicólogo Elton Mayo, quien junto con un grupo de investigadores, inició en 1927 un experimento en la fábrica Hawthorne de la *Western Electric Company*, ubicada en Chicago, buscando determinar la correlación entre iluminación y eficiencia del personal; sin embargo, los resultados del estudio, que se extendió hasta 1932, indicaron que, más allá de las condiciones ambientales y físicas del lugar, la productividad era afectada por factores psicológicos, como la integración social, el apoyo en el grupo, los grupos informales, las relaciones humanas, la importancia del contenido del cargo y el énfasis en los aspectos emocionales (Chiavenato, 2006, pp. 88-92),

El concepto continúa desarrollándose hasta finales de los años 70, cuando Pettigrew (1979, citado por Grueso y Antón, 2015, p. 373) señala que la cultura organizacional es un constructo de tipo social conformado por creencias, ideologías, símbolos, lenguajes, rituales y mitos. De acuerdo con Schwartz y Davis (1981, citados por Cújar, et al., 2013, p.

351), la cultura organizacional consiste en “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización”, el cual da lugar a normas que, de manera poderosa, determinan el comportamiento de los individuos y los grupos en la organización. Barney (1986, citado por Cújar, et al., 2013, p. 351) complementó este concepto indicando que es posible convertir a la cultura de una organización en una ventaja competitiva.

Por su parte, Schein (1988, citado por Pedraza, et al., 2015, p. 18), quien ha sido uno de los principales referentes teóricos en el estudio de la cultura organizacional, incorporó la idea de presunciones y creencias, para brindar un mayor acercamiento a este concepto, definiéndolo como las “respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna”. De igual manera, este autor entiende la cultura organizacional como un conjunto de valores compartidos, creencias y supuestos que orientan el comportamiento de los miembros de una organización (Schein, 1992, citado por Grueso y Antón, 2015. p. 373).

Así mismo, Denison (1996, citado por Cújar et al., 2013, p. 351) da cuenta de la cultura organizacional como el resultado de la socialización de una diversidad de grupos identificados que comparten el lugar de trabajo, pluralidad que, según Martin (2002, citado por Cújar et al., 2013, p. 351) se manifiesta en patrones de relación que generan tanto armonía, como conflictos, ambigüedad y contradicción entre los integrantes de la organización.

Según Pariente (2001, citado por Berrellezza, et al., 2013, p. 67), la cultura organizacional se refiere al resultado y manifestación, tanto de los valores y las creencias, como de las pautas de comportamiento de los miembros de una organización. En un sentido similar, Child, Faulkner y Tallman (2005, citados por Grueso y Antón, 2015, p. 373), indican que la cultura es un conjunto de valores compartidos, creencias, conductas y pensamientos, que se manifiestan de una forma única para cada organización. Así mismo, para Chiavenato (2006, p. 319) la cultura organizacional es el “conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización”, constituyendo una representación de la forma tradicional y compartida como acostumbran a pensar y actuar todos los integrantes de la organización.

Por su parte, Hill (2015, p. 442) entiende la cultura como un sistema de valores y normas que comparten las personas, independientemente de si se trata de un país o de una empresa. Este autor refiere que la cultura organizacional es determinada por tres factores básicos: 1. Los fundadores o principales directivos, quienes generan un profundo efecto, imprimiendo sus propios valores, 2. La cultura fuerte social del país en que se constituyó la empresa, y 3. La historia de la organización, que a través del tiempo puede perfilar los valores de la organización.

Recientemente, Méndez (2019, p. 145), en una revisión de conceptos de diferentes autores respecto de la cultura organizacional, identifica tres enfoques distintos y complementarios a la vez, los cuales consolida de la siguiente manera:

1. Es el resultado de los procesos de interacción social que llevan a cabo los integrantes de la organización y se manifiesta a través de las normas y comportamientos compartidos en diferentes situaciones, los cuales son adquiridos, aprendidos, transmitidos y consolidados en el transcurso del tiempo.
2. Es una construcción social de la realidad, influenciada por las creencias y valores compartidos que guían la conducta de los individuos y de la organización, de acuerdo con la misión declarada, la filosofía y el rumbo establecido por los directivos para la acción. Facilita el establecimiento de una forma de actuar aceptada, favorece el entendimiento de escenarios y situaciones de interacción social, y permite conocer pautas de comportamiento.
3. Es un sistema implícito e inmaterial de significados compartidos que unifican pensamientos y determinan comportamientos en la organización, los cuales están influenciados por las ideologías, valores, creencias, historias, símbolos, hábitos, mitos, tradiciones y lenguaje, etc., que se han desarrollado en el tiempo y constituyen el cimiento de la organización.

De igual manera, Méndez (2019, pp. 147-153), identifica los cuatro elementos de la cultura organizacional de mayor relevancia para los autores revisados en su estudio, los cuales se precisan a continuación:

1. **Dirección de comportamientos en la interacción social:** Cada organización traza una directriz que guía el comportamiento de sus integrantes, a fin de que sea parecido, tanto en aspectos formales como informales de la actividad, ratificando el criterio de conciencia colectiva. De este modo, los fundadores y/o líderes definen factores como la ideología, los valores y la ética; la organización establece aspectos como políticas, normas, ritos, símbolos, bandera e imagen corporativa; y las personas determinan historias, creencias, lenguaje y clima organizacional.
2. **Fomento de identidad y cohesión:** La cultura promueve la identidad de los colaboradores, atributo necesario para la perdurabilidad de la organización. Se logra mediante la cohesión social que se produce con la integración, aceptación y proyección de pautas de comportamiento, reflejadas en el compromiso, valores y sentido de pertenencia con que se desempeñan.
3. **Factor de diferenciación:** Las organizaciones poseen características difíciles de imitar, inherentes a las dinámicas particulares de cada una (tales como la visión de sus líderes, estructura, valores, interacciones, clima organizacional, entre otros factores), las cuales no son sencillas de replicar, incluso en empresas de grupos corporativos que comparten el mismo fundador.
4. **Normas de acción:** La interacción de tipo formal en una organización está reglamentada por pautas que se determinan a partir de su estructura, manifestándose en políticas, procesos, procedimientos y manuales etc., los cuales orientan el comportamiento de directivos y colaboradores en situaciones específicas.

Teniendo en cuenta que la cultura organizacional es el resultado de un proceso de interacción social, una construcción colectiva de la realidad y, a la vez, un sistema profundo e intangible de significados compartidos, que se manifiesta como un conjunto de creencias, valores, supuestos, símbolos y tradiciones, que determinan el comportamiento de los miembros de una organización, conductas que incluyen la toma de decisiones y la implementación de estrategias, se considera necesario revisar la literatura respecto de la estrategia y, posteriormente, su relación con la cultura organizacional.

## 4.2. Estrategia

Etimológicamente, el término estrategia procede del griego στρατηγία (*stratēgía*), que *significa* 'oficio del general'. La Real Academia Española de la Lengua (2019)<sup>2</sup> precisa la estrategia como el “Arte de dirigir las operaciones militares”. Resulta de la combinación de los vocablos *stratos* (ejército) y *agein* (guiar o dirigir), haciendo referencia a la “capacidad o arte de dirigir operaciones militares” (Méndez, 2019, p. 139). De este modo, su aplicación inicial se enfocó al campo militar, para describir a un ejército que enfrenta una guerra con el objetivo de vencer a sus oponentes (Méndez, 2019, p. 139), extendiéndose luego a la política, hasta llegar al entorno corporativo en la década de los 70 para hacer alusión a los procesos importantes y de largo plazo (Terlato, 2019, p. 2).

Chandler, Ansoff y Andrews (1962, 1965, 1971, citados por Terlato, 2019, p. 2) conceptúan la estrategia como el fundamento para la definición de las metas y los objetivos de una organización a largo plazo y para la consecución de los recursos requeridos para cumplir dichos objetivos. Específicamente, Ansoff (1987, citado por Noguera, Barbosa y Castro, 2014, p. 154) señala que la estrategia puede considerarse como un conjunto de reglas que enmarcan la vida de la organización, las cuales consideran el comportamiento presente y futuro de la empresa, los cambios del entorno o ambiente externo, los procesos internos de la organización y los lineamientos para determinar las políticas de la operación. De este modo, la estrategia constituye una herramienta útil para la adaptación a las condiciones de cambio (Ansoff, 1980, citado por Noguera, et al., 2014, p. 154).

Los expertos Mintzberg y Quinn (1991, citados por Lewicki, Saunders & Barry, 2012, p. 98), explican el concepto de estrategia como el “esquema o plan que integra los objetivos principales, políticas y secuencias de acciones de una organización en un conjunto coherente”. Mintzberg (1989, citado por Terlato, 2019, p. 3), indica que la ejecución de una estrategia implica el logro de un resultado esperado mediante un conjunto de acciones que se implementan de manera intencional, planificada y anticipada o como respuesta emergente a las condiciones del entorno o del interior de la misma organización.

---

<sup>2</sup> Real Academia Española de la Lengua. (2019). Recuperado de [https://dle.rae.es/estrategia?m=30\\_2](https://dle.rae.es/estrategia?m=30_2)

Por su parte, David (2003, citado por Noguera, et al., 2014, p. 155) presenta la definición de estrategia, con base en la secuencia lógica del proceso, como el “arte de formular, implementar y evaluar las decisiones de la organización concernientes a la interfuncionalidad que le permite alcanzar los objetivos”. Y, al igual que Ansoff y Mintzberg, enfatiza la necesidad de conocer el comportamiento del entorno, identificando las oportunidades y amenazas, con el fin de formular acciones que permitan el aprovechamiento de las primeras y la mitigación y reducción de las secuelas de las segundas.

Así mismo, Cabeza, Corella y Jiménez (2013, p. 263) señalan que la estrategia es “un conjunto de diversas acciones que, planificadas en cuanto a su ejecución sistemática, así como en el tiempo, se llevan a cabo para lograr un objetivo o un fin por sí mismo”. Estos autores sostienen que la estrategia está soportada por la técnica como un “procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos cuyo objetivo es obtener un resultado determinado”, siendo “reproducible y de aplicación general”.

En un concepto más reciente, Freedman (2016, citado por Terlato, 2019, p. 2.) también reconoce a la estrategia como un proceso, cuya finalidad es la generación de ideas relacionadas con el desarrollo de acciones viables orientadas al logro de objetivos, considerando la factibilidad, los recursos y las limitaciones que se presentan. Puntualmente, frente a la situación contemporánea, Mack y Khare (2016, citados por Terlato, 2019, p. 4) indican que la complejidad e incertidumbre del entorno está causando la obsolescencia de algunos modelos de negocio actuales y demandando nuevas herramientas, ideas y marcos de referencia.

Méndez (2019, pp. 140-141) en una revisión reciente de la literatura del concepto de estrategia identifica tres enfoques diferentes, pero complementarios entre sí, a saber:

1. Los directivos, en respuesta a los cambios del entorno y a la situación y características de la organización, determinan el “negocio” considerando la misión, la visión y la planeación a largo plazo, así como las fuerzas internas y externas, para definir las políticas, acciones, objetivos y metas. Por consiguiente, establecen planes, gestionan recursos y especifican los cambios necesarios para alcanzar con efectividad la estrategia en plazo establecido.

2. La estrategia responde a la necesidad de competitividad de la organización, generada por los factores de cambio que aparecen en el ambiente, circunstancia que demanda flexibilidad y adaptabilidad. De esta manera, la definición de la clave del negocio, la visión, las actividades gerenciales de la operación y de la función, y la interrelación de estos elementos, así como el producto y el mercado, contribuyen al logro de los objetivos propuestos.
3. La estrategia brinda un rumbo a la organización, permitiéndole identificar oportunidades interesantes para alcanzar beneficios económicos como resultado de su ejecución. De tal modo que alinea la misión y los objetivos con la visión a largo plazo. Así mismo, la complejidad del entorno favorece el planteamiento de líneas de acción que respondan a las necesidades y/o expectativas del mercado, clientes y *stakeholders*. Por último, frente a la competencia, le facilita la generación de valor, le brinda diferenciación y le otorga una ventaja competitiva, mientras orienta las prácticas internas y precisa las acciones de la cadena de valor.

En línea con los aspectos que destacan los autores citados y con los tres enfoques descritos por Méndez, este autor recopila los seis elementos de la estrategia de mayor relevancia identificados en su revisión académica, con el propósito de establecer su relación con la cultura (Méndez, 2019, p. 141-142), a saber:

1. **Adaptación a cambios en el entorno:** La estrategia permite a la organización la identificación de su posición en el mercado, la caracterización de la relación con su entorno y el proceso de adaptación. El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas facilita la definición de elementos diferenciadores que generen ventajas competitivas sostenibles en la ejecución del plan estratégico adoptado.
2. **Visión a largo plazo:** La visión de futuro permite contemplar un panorama a largo plazo y trazar una ruta para alcanzarlo. De esta manera, los directivos de la organización definen planes de acción y asignan recursos para cumplir los objetivos.

3. **Definición del negocio y creación de valor, diferenciación y competitividad:** La organización desarrolla productos y/o servicios que generan valor y le brindan una posición única y distintiva, que contribuya a su competitividad en el mercado.
4. **Determinación de la visión, misión, objetivos y metas:** Una vez se ha visualizado el panorama deseado y definido el negocio, los directivos establecen objetivos, metas, estrategias, políticas y planes, concretando la forma de proceder de la organización.
5. **Cursos de acción y actividades que determinan la cadena de valor:** La ejecución de la estrategia considera la relación entre las actividades desarrolladas en el tiempo y distinguen el negocio, con el propósito de generar valor y brindar una ventaja competitiva. Implica ajustes en la estructura.
6. **Asignación y administración de recursos:** La ejecución, la efectividad y el logro de metas, están supeditados a la identificación de las necesidades, al manejo de los recursos, y a la asignación y adaptación de estos a las propuestas planteadas.

Reconociendo que la estrategia es una respuesta a la situación interna y externa de organización, a la necesidad de competitividad y a la responsabilidad de trazar una dirección, resulta pertinente abordar el concepto de estrategia en ambientes VICA, dadas las condiciones de complejidad, cambio continuo e incertidumbre del entorno en que opera el mercado hoy en día.

#### **4.2.1. Estrategia en ambientes VICA**

El término ambientes o entornos VICA tiene sus orígenes en 1986, en el Colegio de Guerra del Ejército de Estados Unidos (Terlato, 2019, p. 14), como resultado de la evaluación de los posibles efectos y contextos que enmarcan el final de la Guerra Fría (Sharif & Irani, 2017, p. 524). Específicamente, Herbert Barber hizo público el término en 1991, en una conferencia dirigida a profesionales y académicos, para intercambiar ideas sobre el liderazgo en entornos complejos (Terlato, 2019, pp. 14-15). Los asistentes al evento identificaron notorias turbulencias e incertidumbres generadas por la política y los cambios sociales y tecnológicos de ese momento (Baran, 2017, citado por Terlato, 2019, p. 15).

De este modo, se reconoció el surgimiento de un mundo “volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés)” (Bravo, 2018, p. 19), el cual describe correctamente lo que ocurre en el ámbito empresarial moderno (Magee, 1998, citado por Bravo, 2018, p. 19).

Según señalan Bennett & Lemoine (2014, citados por Sharif & Irani, 2017, p. 524), VICA es una visión del mundo enmarcada por las siguientes circunstancias:

- Volatilidad: Se presenta una alta tasa de cambio, de cambio en sí mismo.
- Incertidumbre: Existe una falta de claridad en relación con los resultados presentes y futuros.
- Complejidad: Se generan factores de decisión diversos y competitivos.
- Ambigüedad: Puede surgir una multiplicidad de significados e interpretaciones.

Con respecto a la estrategia en ambientes VICA, precisamente Bennet y Lemoine (2014, citados por Terlato, 2019, p. 15) manifiestan que en estas situaciones resulta muy difícil llevar a cabo la planeación estratégica en razón a que es complicado comprender el futuro. Por su parte, Berinato (2014, citado por Terlato, 2019, p. 15) señala que, incluso en este tipo de entornos la estrategia tiene un propósito, pero implica un análisis integral de las características del ambiente para generar decisiones eficientes.

Así mismo, Innerarity (2018, citado por Bravo, 2018, p. 20), respecto de la estrategia en ambientes VICA, plantea que: 1. Los sucesos están ocurriendo tan rápido, que los modelos de gestión clásicos ya no son suficientes, 2. Cuando la velocidad de los cambios es tan brusca como en la actualidad, es difícil poder anticiparse y, 3. Paradójicamente, nunca como en la actualidad había sido tan indispensable adelantarse a los cambios y proyectar escenarios posibles y alternativos; no obstante, esto nunca había sido tan complicado.

Sin embargo, para Sharif & Irani (2017, p. 524), una visión del mundo tan desestructurada como la de los entornos VICA, “es una desviación radical de los marcos estratégicos planificados”, ya que definitivamente descarta la posibilidad de lograr resultados y comportamientos planificados. En efecto, Johansen (2017, citado por Terlato, 2019, p. 16) subraya que la volatilidad dificulta la instauración de la visión, la incertidumbre oscurece el entendimiento, la complejidad imposibilita ver con nitidez y la ambigüedad obstaculiza la agilidad.

En consecuencia, se desarrolló el criterio VUCA Prime (por sus siglas en inglés), que engloba Visión, Comprensión, Claridad y Agilidad, como un marco de referencia para enfrentar ambientes VICA, fundamentado en la rápida y efectiva toma de decisiones (Elkington, 2018, p. 66). Por eso, se recomienda ampliar la visión para reducir los efectos de la volatilidad, aumentar la comprensión del contexto para evitar la incertidumbre, incrementar la claridad de la información para prevenir la complejidad y las confusiones y, desarrollar la agilidad para responder a las situaciones cambiantes (Terlato, 2019, p. 16).

Para Nandram y Blindish (2017, citado por Terlato, 2019, p. 16) los entornos VICA se convierten en un reto para que las empresas encuentren nuevas oportunidades. En este sentido, resulta oportuno referenciar el enfoque práctico de Martin (2013, p. 33), quien plantea que una definición “útil y sensata” de la estrategia en un mundo VICA, no solo para conocer qué es, sino también para saber cómo implementarla, debe estar fundamentada en un modelo que simplifique los pensamientos y oriente las elecciones mediante cinco preguntas “sencillas”:

- ¿Cuál es nuestra aspiración ganadora?
- ¿Dónde jugaremos?
- ¿Cómo vamos a ganar?
- ¿Qué capacidades se necesitan?
- ¿Cuáles sistemas de gestión se requieren?

Para este autor, las respuestas a las preguntas planteadas dan origen a las decisiones claves que se deben tomar para elaborar una estrategia efectiva (Martin, 2013, p. 33). En el mismo sentido, Sharif & Irani (2017, p. 254), manifiestan que la adopción de una visión del entorno basada en VICA, implica que los miembros de una organización deben ser aún más sensibles a los altos niveles de incertidumbre y estar preparados para enfrentar una variedad cada vez más amplia de fuerzas externas, riesgos, oportunidades y amenazas.

Teniendo en cuenta que en los entornos VICA, el entendimiento del proceso de toma de decisiones sabias y acertadas es indispensable para la efectividad de la organización, más aún, cuando la toma de decisiones es considerada como una herramienta estratégica básica en cualquier empresa (Roberto, 2013; Schulz y Hofer (1995); citados por Elkington, 2018, p. 66), a continuación, se presentan las apreciaciones de mayor relevancia respecto

de cada uno de sus componentes, incluyendo la manera de abordarlos, de acuerdo con la revisión de la literatura realizada por Terlato (2019, pp. 18-23):

- **Volatilidad:** Consiste en un cambio violento y repentino de estado, cuya velocidad está influenciada por la globalización y las tecnologías disruptivas (Baran, 2017, citado por Terlato, 2019, p. 18). En ambientes volátiles las empresas deben fortalecer el entendimiento de sus capacidades para aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, y comprender sus estrategias para poder beneficiarse de las condiciones que brinda un entorno altamente cambiante (George, 2017, citado por Terlato, 2019, p. 19). Para ello, es necesario desarrollar una rápida reacción y contar con recursos flexibles (Lemoine y Bennet, 2014, citados por Terlato, 2019, p. 19), que permitan una pronta adaptación al nuevo escenario, sin trastornar la orientación estratégica planteada (George, 2017, citado por Terlato, 2019, p. 19).
- **Incertidumbre:** Se refiere a que la realidad no puede predecirse, por lo cual, solo es posible brindar suposiciones y aproximaciones (López, 2013, citado por Terlato, 2019, p. 19); es decir, no existe certeza ni probabilidad. Según Terlato (2019, pp. 19-20), esto dificulta la generación de nuevos negocios, sobre todo, los de clase disruptiva, dado que al plantearlos no es viable establecer los requerimientos relacionados con la demanda, el precio o la cantidad. Por tal razón, se requiere disminuir la incertidumbre con eficiencia realizando pruebas contra mercado y con información contemplando diversos enfoques (Lemoine y Bennet, 2014, citados por Terlato, 2019, p. 20).
- **Complejidad:** Se relaciona con la dificultad de determinar la relación causa – efecto. En este tipo de ambientes es probable identificar muchas partes interrelacionadas creando una red de información y procesos (Lemoine y Bennet, 2014, citados por Terlato, 2019, p. 21). Para ello, resulta conveniente el análisis sistémico, en lugar de lineal. Así mismo, es necesario que los directivos desarrollen nuevas capacidades que contribuyan a lograr una clara y amplia visión de la empresa (George, 2017, citado por Terlato, 2019, p. 21).
- **Ambigüedad:** Da cuenta de confusión y de la capacidad de admitir diversas interpretaciones, tanto correctas como incorrectas. Este ambiente se caracteriza por la incapacidad de identificar las amenazas y oportunidades que se presentan y por

el surgimiento de un sentimiento de frustración (Kail, 2011, citado por Terlato, 2019, p. 21), incomodidad y/o incompreensión, el cual puede causar “síntomas de parálisis en la gestión”, tales como bloqueo, evasión, escape o postergación (Moses & Lyness, 1990, citados por Terlato, 2019, p. 22). Frente a ello, resulta útil mejorar la capacidad de escucha y plantear acciones con resultados crecientes que permitan encontrar el rumbo apropiado. Igualmente, es necesario adaptar el sistema de la organización a las características de las personas que laboran en ella, adecuar la manera en que se recopila información y se toman decisiones, y hacer uso de la inteligencia artificial, especialmente cuando se maneja gran cantidad de datos (Dima, 2015, citado por Terlato, 2019, pp. 22-23).

Una vez estudiados los conceptos de cultura y la estrategia, a continuación se revisará la relación de estas dos temáticas en el ámbito organizacional.

### **4.3. Relación cultura y estrategia**

La literatura revela la evidente relación de la cultura y la estrategia. Existe una extensa cantidad de referencias de la influencia de la cultura en la estrategia, pero muy poca acerca del impacto en el sentido inverso. Así, diversos autores han determinado que la cultura, valores y tradiciones, tienen una influencia directa en la conducta de los líderes (Hofstede, 1980, 1984, 2001; House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson et al., 1999; House, Wright & Aditya, 1997; Javidan & House, 2001; Yukl, 2002; citados por Zárate y Matviuk, 2012, p. 94).

Otros autores amplían esta idea, precisando que la cultura influye en la manera de ejercer el liderazgo, en los objetivos planteados y en las estrategias para alcanzarlos, en la forma de relacionarse con otras personas y en la percepción que los miembros del grupo tienen respecto del comportamiento de su líder (Bass, 1990; Castro y Nader, 2004; House, Wright y Aditya, 1997; Marchese, 2001; Zagorsek, Jaklic y Stough, 2004, citados por Espinosa, Contreras y Barbosa, 2015, p. 305). En efecto, Laurent (1986) advierte que la cultura triplica la influencia en los pensamientos y valores de los líderes frente a otros factores como género, nivel educativo y ocupación (Zárate y Matviuk, 2012, p. 94).

Byrne y Bradley (2007) precisan que los valores de las personas definen las culturas, tanto nacionales como organizacionales, y estas, a su vez, determinan los estilos de dirección y

el desempeño empresarial (Espinosa, et al., 2015, p. 304). Igualmente, algunos autores refieren la incidencia de la cultura nacional en el liderazgo, en especial, sobre factores como el proceso de toma de decisiones (Vitell, et al., 1993; Lu, et al., 1999; Swaidan y Hayes, 2005; citados por Farías, 2007, p. 86).

Martin y Siehl (1983), y Wilkins (1983), resaltan que el entendimiento de la cultura organizacional permite a los directivos la toma de decisiones realmente efectivas en favor del bienestar a largo plazo de la organización (Cújar, et al., 2013, p. 351). Por su parte, Hill (2015, p. 129) refiere que los valores y normas determinan la cultura de una organización, y a su vez, esta incide significativamente en la ética de la toma de decisiones corporativas.

Schein (1998, citado por Pedraza, et al., 2015, p. 18) asegura que las manifestaciones internas de la cultura organizacional facilitan la anticipación y la adopción de los cambios planteados por el entorno para la mejora continua y la satisfacción óptima de las exigencias que le impone la sociedad. Por su parte, Chiavenato (2006, p. 319), precisa que la cultura de la organización representa las normas implícitas que guían el comportamiento de sus integrantes en el día a día, brindando propósito a sus acciones para el logro de los objetivos corporativos.

David (2009, citado por Noguera, et al., 2014, p. 155) destaca la necesidad de desarrollar una cultura que contribuya de forma directa al mantenimiento de la estrategia, convirtiendo en un desafío la implementación que promueva el compromiso e identidad compartida, tanto de los directivos como de los trabajadores, para el logro de los objetivos. En el mismo sentido, Berrelleza, et al. (2013, p. 67), enfatizan la importancia de tener en cuenta que la cultura organizacional es el resultado y la manifestación, no solo de las reglas de comportamiento, sino también de las creencias y valores de los miembros de una organización, por lo que puede llegar a convertirse en una herramienta estratégica que contribuya a la supervivencia. Al respecto, Azevedo (2007, citado por Cújar, et al., 2013, p. 352) da cuenta de la cultura organizacional como el único aspecto que distingue a las empresas sostenibles, en razón a la complejidad, particularidad y reserva que se maneja, haciendo que sea muy difícil de replicar o copiar.

De este modo, la cultura organizacional se convierte en un factor determinante en el fomento de la productividad y competitividad de la empresa, ya que tiene en cuenta las capacidades intelectuales, la labor y el intercambio de ideas entre los miembros de los

grupos, facilitando la ejecución de las actividades y favoreciendo un ambiente de compañerismo y de cumplimiento de las responsabilidades (Soria, 2008, citado por Cújar, et al., 2013, p. 352).

En este punto, resulta conveniente destacar que los aspectos, tanto de la cultura como de la estrategia, identificados explícita o implícitamente en las citas anteriores, coinciden con los elementos señalados por Méndez (2019), a partir de los cuales, dicho autor desarrolla una matriz de relación cultura organizacional - estrategia, la cual se presenta en la Tabla 1.

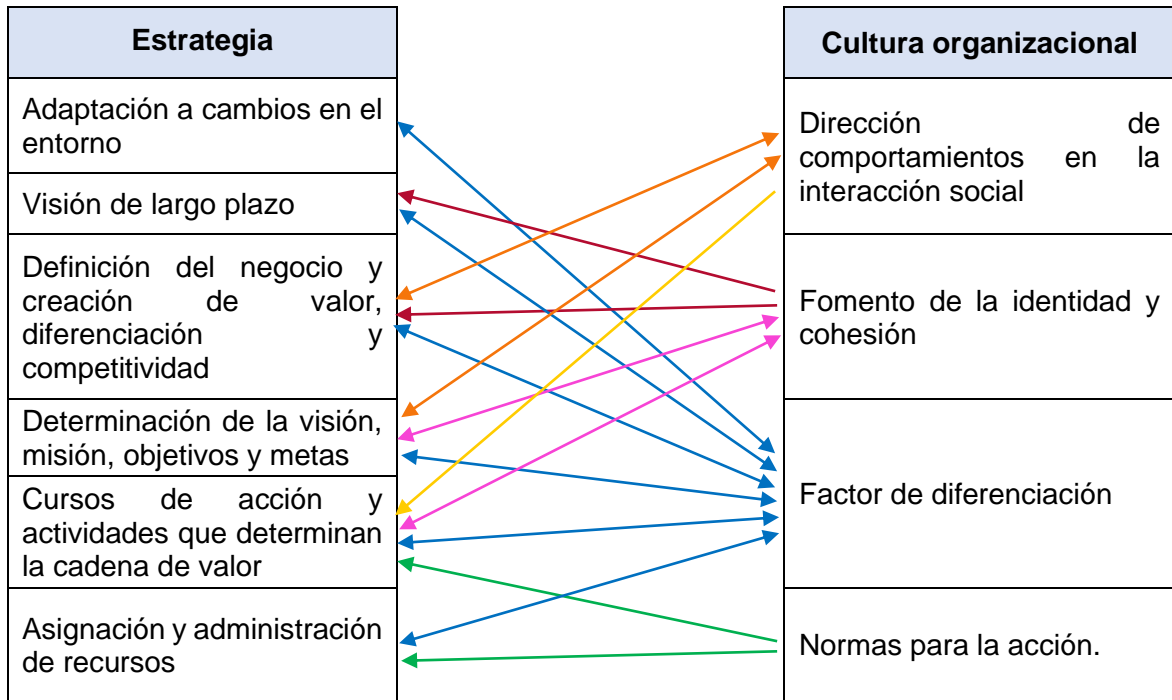
**Tabla 1.** Matriz de relación entre los elementos de la cultura organizacional y la estrategia.

		Elementos de la cultura organizacional			
		Dirección de comportamientos en la interacción social	Fomento de identidad y cohesión	Factor de diferenciación	Normas para la acción
Elementos de la estrategia	Adaptación a cambios en el entorno			X	
	Visión a largo plazo		X	X	
	Definición del negocio y creación de valor, diferenciación y competitividad		X	X	
	Determinación de la visión, misión, objetivos y metas	X	X	X	
	Cursos de acción y actividades que determinan la cadena de valor	X	X	X	X
	Asignación y administración de recursos	X		X	X

**Fuente.** Méndez (2019, p. 155).

A partir de la matriz de relación, Méndez (2019, p. 161) establece la interacción de los elementos de la cultura y los de la estrategia, reflejada en la Figura 4:

**Figura 4.** Interrelación de elementos de la cultura organizacional y de la estrategia.



**Fuente.** Elaboración a partir de Méndez (2019, p. 161).

Como puede observarse en la Figura 4, los elementos de la cultura organizacional tienen una relación directa con los de la estrategia; incluso, en algunos casos, la conexión es en doble vía (Méndez, 2019, p. 161). A continuación, se describe la influencia mutua de dichos elementos:

- El elemento de mayor relevancia en esta interacción es la cultura organizacional como factor de diferenciación; ya que, a la vez que incide en todos los elementos de la estrategia, también es influenciado por ellos. Para responder a los retos que demandan los cambios del entorno; establecer una visión a largo plazo; precisar el negocio y generar valor, distinción y competitividad; establecer la hoja de ruta con la misión, visión, objetivos y metas; definir el plan de acción fortaleciendo la cadena de valor; y asignar y administrar los recursos disponibles, se requiere de una cultura con atributos adecuados y únicos, con conductas acordes a una “conciencia colectiva compartida y aceptada” (Méndez, 2019, p. 162), constituyéndose en un aspecto determinante del liderazgo de la organización en su negocio. Por su parte,

la influencia de la estrategia en la cultura es tan fuerte que implica ajustes para facilitar los procesos.

- El segundo elemento que repercute en la dinámica cultura - estrategia, es el fomento de la identidad y cohesión social, influyendo en cuatro elementos de la estrategia, en dos de forma recíproca, y en los restantes, de manera unidireccional (Méndez, 2019, pp. 162-163). Como elementos de influencia mutua están la determinación de la visión, misión, objetivos y metas, y cursos de acción y actividades que determinan la cadena de valor; relación que demanda conocimiento del grado de calidad de interacción social, tanto individual, como grupal y por áreas, con el fin de movilizar a la ejecución, a la vez que se realizan ajustes que propendan por la armonía y la unión en favor de la estrategia. Con respecto a los elementos de la estrategia que dependen del fomento de la identidad y cohesión social, pero que no son recíprocos con este aspecto, se encuentran la definición del negocio y creación de valor, diferenciación y competitividad, y visión de largo plazo. Así, para que la estrategia sea exitosa, es necesario fomentar la colaboración, el compromiso, el trabajo en equipo y la unión, como condición esencial de la generación de valor.
- El tercer elemento de la cultura impactado por la estrategia es el fomento de comportamientos en la interacción social, el cual se relaciona con tres aspectos de la contraparte (Méndez, 2019, p. 163). Existe una relación en doble vía de este elemento con la definición de la visión, misión, objetivos y metas, y con cursos de acción y actividades que determinan la cadena de valor, de manera tal, que se convierte, tanto en insumo como en resultado de la estrategia. Por otra parte, la conducta de los miembros de la organización redundante en la asignación y administración de recursos, especialmente cuando se permite la flexibilidad y se promueve la creatividad.
- Por último, las normas para la acción, elemento cultural determinante de la conducta, tiene una incidencia directa sobre dos elementos de la estrategia (Méndez, 2019, p. 163). Un elemento es, los cursos de acción actividades que determinan la cadena de valor y el otro, la asignación y administración de recursos.

Las normas de acción favorecen la dinámica del proceso, sobre todo, cuando se logran adaptar a la estructura de la organización por medio de la flexibilidad.

De este modo, queda clara la influencia mutua de la cultura y la estrategia como piezas claves de la perdurabilidad de una organización. El desarrollo de una cultura apropiada contribuye significativamente al éxito de la estrategia, y a su vez, demanda la definición de un rumbo para la acción.

A continuación, se relacionan algunos de los modelos de medición de la cultura de mayor reconocimiento en la caracterización de las culturas nacionales.

#### **4.4. Modelos de medición de cultura y liderazgo**

De acuerdo con Solomon y Schell (2010, p. 34), un modelo cultural es un patrón o una guía que permite descifrar y caracterizar comportamientos, de modo que se pueda responder ante ellos de forma efectiva. Estos dos autores explican los modelos culturales como patrones de conducta diferentes y lógicos que se pueden reconocer e incluso medir, y pueden ser utilizados para pronosticar la manera en que los individuos responderán al enfrentar diversas situaciones (Solomon y Schell, 2010, p. 51).

Teniendo en cuenta que Hofstede (s.f., citado por Izquierdo y Alonso, 2010, p. 125.) describe las dimensiones culturales como los aspectos de una cultura que se pueden medir en comparación con otras culturas, estas dimensiones juntas constituyen un modelo multidimensional de diferencias entre culturas nacionales. En otras palabras, un modelo cultural es el conjunto de dimensiones de una cultura que pueden ser analizadas en relación con otras culturas.

Por su parte, Tarapuez, (2016, p. 63) señala que cuando se consideran las características de un modelo cultural definido, todo se torna más claro y es posible comprender lo que ocurre y por qué. De esta manera, en algunas ocasiones los modelos consisten en un listado de atributos, pero otras veces, los modelos están conformados por pares de atributos opuestos que representan una secuencia (Solomon y Schell, 2010, p. 51).

A continuación, se presenta una breve descripción de los cinco modelos de medición de la cultura más conocidos.

#### **4.4.1. Dimensiones culturales de Hofstede**

El estudio del psicólogo Hofstede (1983, 1997, citado por Hill, 2015, p. 108) es probablemente el más famoso en cuanto a la relación de la cultura con el sitio de trabajo. Como parte de su labor en IBM, entre 1967 y 1973, este investigador recopiló datos respecto de las actitudes y valores de más de 100.000 colaboradores de 40 países (Hofstede, 1980, 1991, citado por Tarapuez, 2016, p. 64).

De este modo, Hofstede (1991, citado por Tarapuez, 2016, p. 65) desarrolló un modelo inicial de cuatro dimensiones para la identificación de los patrones culturales de cada uno de los grupos estudiados, incluyendo posteriormente una quinta dimensión (Hofstede, 1994, citado por Tarapuez, 2016, p. 65) y luego la sexta (Hofstede y Minkov, 2010, citados por Grueso y Antón, 2015, p. 375). Cada una de las dimensiones manifiesta un hecho esencial y duradero sobre la sociedad de cada país, en otras palabras, refleja la forma como dicha sociedad responde ante un problema habitual con el que cualquier sociedad ha de enfrentarse (Tarapuez, 2016, p. 65).

Así, Hofstede (1980, citado por Tarapuez, 2016, p. 65) plantea las siguientes cuatro dimensiones para comprender la cultura de un país:

1. **Distancia del poder:** Hace referencia al grado en que una sociedad acepta la forma desigual como se distribuye el poder. Un alto puntaje en esta dimensión indica que esos países permiten el crecimiento de desigualdades y que se conviertan en inequidad de poder y riqueza. Por el contrario, las culturas con baja distancia del poder se ubican en sociedades que procuran disminuir las desigualdades.
2. **Individualismo versus colectivismo:** Da cuenta de la relación de las personas con los grupos, conocida como cohesión social. Las sociedades individualistas presentan vínculos débiles entre sus integrantes, dando prelación a las metas personales. En cambio, las sociedades colectivistas tienen lazos fuertes entre las personas, esperando que todos se enfoquen en el interés del grupo.
3. **Negación de la incertidumbre:** Indica la manera como una sociedad se enfrenta a los sucesos desconocidos, situaciones ambiguas y todo aquello que represente un proceso de cambio. Una calificación alta en esta dimensión muestra una baja

tolerancia al cambio, prefiriendo aquello que brinde mayor seguridad, por lo que se establecen reglas y normas estrictas. Las culturas con baja negación de la incertidumbre presentan una mayor disposición a enfrentar riesgos y a aceptar los cambios.

4. **Masculinidad versus feminidad:** Se enfoca en la forma en que se consideran los valores adjudicados tradicionalmente a los hombres, como asertividad, ambición, poder y materialismo, en comparación con los asignados a las mujeres como las relaciones humanas. Una alta calificación en la escala para lo masculino muestra diferencias marcadas entre los géneros y revela una cultura más competitiva y ambiciosa. En contraste, un índice bajo refleja menores diferencias entre géneros.

Posteriormente, el estudio se amplió a 50 países y se incluyó la quinta dimensión (Hofstede, 1994, citado por Tarapuez, 2016, pp. 65-66):

5. **Orientación a largo plazo versus corto plazo:** Representa las actitudes en relación con el tiempo, la persistencia, la organización, la decencia, el respeto por las tradiciones y el retorno de obsequios y favores (Hofstede, 1998, 2001, citado por Hill, 2015, p. 110). Una orientación a largo plazo entiende que el tiempo es concepto lineal enfocado al futuro en lugar de quedarse en el presente o el pasado. Una orientación a corto plazo valora las tradiciones, el fomento de las relaciones entre sus semejantes y la tendencia a considerar el pasado y el presente como parte de un mismo objeto.

Así mismo, a partir de la investigación desarrollada por Hofstede y Minkov (2010, citados por Grueso y Antón, 2015, p. 375) en 93 países, se incorporó la sexta dimensión:

6. **Indulgencia versus moderación:** Pretende medir la capacidad de una cultura para cubrir las necesidades urgentes y las preferencias particulares de sus integrantes (Hofstede, 2011, citado por Tarapuez, 2016, p. 65).

Hofstede aplicó un procedimiento estadístico y de análisis factorial, agrupando las preguntas en clústeres (Tengler y Caldera, 2018, p. 53). El estudio, de tipo cuantitativo, permitió analizar las respuestas de los encuestados mediante una escala preestablecida de 1 a 5. Así mismo, estableció un índice de calificaciones para cada una de las

dimensiones, de 0 a 100, asignando un mayor puntaje para las dimensiones con alto individualismo, distancia de poder, negación de la incertidumbre; luego promedió la calificación de todos los colaboradores de un país (Hill, 2015, pp. 108-109).

En términos generales, Hofstede encontró que países occidentales como Estados Unidos, Canadá e Inglaterra tienen altos índices de individualismo y bajos en distancia de poder, mientras que naciones latinoamericanas y asiáticas se orientan al colectivismo y tienen un puntaje alto en distancia de poder (Hill, 2015, p. 109). También evidenció que Japón alcanza altos niveles de negación de la incertidumbre y masculinidad, en contraste con Suecia y Dinamarca que muestran baja puntuación en estas dos dimensiones.

Las dimensiones de Hofstede constituyen una herramienta útil para el análisis de una cultura determinada, ya que la mayoría de los hallazgos concuerdan con los estándares de los países estudiados (Tarapuez, 2016, p. 67). Su trabajo ha servido como referencia en un número considerable de investigaciones relacionadas con los negocios internacionales y en el campo organizacional (Leung, Bhagat, Buchan, Erez & Gibson, 2005, citados por Grueso y Antón, 2015, p. 375).

Sin embargo, la literatura menciona algunas críticas hacia este modelo (Mead, 1994, citado por Hill, 2015, pp. 109-110), dentro de las cuales se encuentran:

1. Los individuos de una misma nación fueron clasificados de la misma forma, sin considerar que existen diferencias significativas incluso entre las diferentes regiones de un país.
2. El equipo de investigadores estaba conformado únicamente por europeos y estadounidenses, por lo que las preguntas formuladas y las respuestas obtenidas pudieron estar sesgadas por prejuicios e intereses occidentales.
3. Solo se analizó a los colaboradores de una empresa, IBM, reconocida en ese entonces por su fuerte cultura corporativa y sus técnicas de selección de personal, por lo cual, los valores de dichos trabajadores posiblemente diferían en aspectos relevantes de la cultura de sus países de origen.
4. Se excluyó de la muestra a determinadas clases sociales, como los obreros no clasificados.

5. Los índices de Hofstede tienen más de 40 años, por lo que comienzan a ser obsoletos, considerando que la cultura no es estática, sino que evoluciona, así sea lentamente.

La recomendación de los expertos es tomar los resultados de Hofstede con precaución, dado que no son completamente exactos (Hill, 2015, p. 110).

#### **4.4.2. Diferencias culturales de Trompenaars**

Trompenaars (1996, 1998, citado por Whetten y Cameron, 2011, p. 66) adelantó una investigación con la participación de más 30.000 directivos de 55 países, identificando siete dimensiones de valores en las que las diferentes culturas nacionales revelan diferencias significativas. Las primeras cinco dimensiones de este modelo hacen referencia a la manera como las personas se relacionan entre sí, la sexta se relaciona con la percepción del tiempo y la séptima con el control interno y externo.

A continuación, se describe cada una de las siete dimensiones desarrolladas por este autor (Trompenaars, 1985, citado por Grueso y Antón, 2015, pp. 375-376; Trompenaars, 1996; Trompenaars y Hampden-Turner, 1998, citados por Whetten y Cameron, 2016, pp. 51-53):

1. **Universalismo versus particularismo:** Corresponde al grado en que las normas, reglas y estándares de conducta social rigen a los integrantes de una sociedad, frente a comportamientos determinados por la relación con una persona específica.
2. **Individualismo versus colectivismo:** Se refiere a la importancia que se le asigna al yo, a la independencia y a la singularidad, en contraste con el énfasis en el grupo, el trabajo colaborativo y la unión con los otros.
3. **Especificidad versus difusión:** Mide el nivel en que una sociedad se enfoca en los aspectos particulares de una circunstancia para conservar la privacidad y la autonomía individual, separando la vida laboral de la personal, en comparación con las sociedades que combinan ambos roles.
4. **Afectividad versus neutralidad:** Da cuenta del grado en que una sociedad permite y promueve la expresión de sentimientos en público, a diferencia de las que solucionan sus problemas de modo racional y controlado.

5. **Logro versus atribución:** Se explica en el reconocimiento social que recibe un individuo por lo que es capaz de hacer, frente a lo que se le puede asignar por sus contactos, edad, género, herencia familiar u origen étnico.
6. **Control interno versus control externo:** Indica el nivel en que una sociedad interpreta la posibilidad de ejercer dominio sobre las situaciones o de ser controlada por estas.
7. **Cultura secuencial versus sincrónica:** Representa la forma como se interpreta y utiliza el tiempo, valorando por un lado la conexión del pasado con el futuro y por el otro considerando que el futuro está desconectado, pero se tiene en cuenta.

Dentro de los hallazgos de este estudio, se observó que Estados Unidos y algunos países europeos valoran el universalismo, el individualismo, la afectividad, la especificidad y el control interno, mientras que las culturas latinoamericanas y asiáticas se orientan al particularismo, el colectivismo, la difusión, la atribución y el control externo (Whetten y Cameron, 2016, p. 52). El modelo de Trompenaars (1987, 2004, citado por Whetten y Cameron, 2016, p. 165) se considera útil para comprender las diferencias culturales entre países; especialmente, cuando se requiere promover la solución creativa de problemas en contextos internacionales o con personas de diversas naciones.

No obstante, Smith, Peterson y Schwartz (2002, citados por Grueso y Antón, 2016, p. 376), advierten que algunas de las dimensiones contempladas en el modelo no disponen de coeficientes adecuados de fiabilidad en sus datos, por lo que este no ha alcanzado suficiente aceptación.

#### **4.4.3. Valores culturales de Schwartz**

Luego del estudio en que Schwartz (1992, citado por Gutiérrez y Urzúa, 20019, p. 5) define una estructura de 10 valores personales (poder, logro, hedonismo, estimulación, autodirección, universalismo, benevolencia, tradición, conformidad y seguridad, agrupados en cuatro bipolaridades (autotrascendencia vs. autopromoción y conservación vs. apertura al cambio), dicho autor se extiende al contexto cultural para presentar y validar una teoría de los tipos de valores con los que se pueden comparar las culturas, mediante el análisis

de los datos recopilados de profesores y estudiantes de 49 naciones de todo el mundo (Schwartz, 1999, citado por De la Garza, et al., 2009, pp. 69-70).

De este modo, Schwartz (1994, citado por Gutiérrez y Urzúa, 2019, p. 6) identificó siete tipos de valores con los que se pueden contrastar las culturas y los agrupó en tres dimensiones “bipolares” que corresponden a asuntos que deben enfrentar todas las sociedades, tal como se describe a continuación:

1. **Tradición versus autonomía intelectual y autonomía afectiva:** Esta dimensión contrasta las sociedades que dan alta importancia a los valores tradicionales de familia, seguridad y relaciones sociales con las sociedades que fomentan los intereses individuales como autodirección, placer y motivación.
2. **Jerarquía versus igualitarismo:** Esta dimensión refleja la manera como se distribuyen los recursos, el poder y las oportunidades dentro de una sociedad. Por un lado, están culturas jerárquicas que presentan un encasillamiento de las personas y los intereses sociales se orientan al cumplimiento de las obligaciones y de los roles establecidos, buscando la sanción cuando estos se quebrantan. Por otro lado, están las culturas igualitarias que consideran a todos sus integrantes como semejantes, valorando el respeto, la preocupación y la cooperación hacia los demás.
3. **Dominio versus armonía:** Da cuenta de la actitud de los individuos hacia el mundo social y natural, indicando sometimiento, adaptación o explotación. Las culturas orientadas al dominio muestran actitudes y comportamientos de control sobre el entorno social y natural, explotándolo en favor de intereses particulares. En contraste, las culturas que prefieren la armonía aceptan el contexto social y natural actual, procurando adaptarse con tranquilidad.

En términos generales, los resultados mostraron que los países con mayor desarrollo económico son más igualitarios y prefieren la autonomía en contraste con los menos desarrollados (Schwartz, 1999, citado por De la Garza, et al., 2009, p. 70). Sin embargo, la relación dominio/armonía y nivel de ingreso muestran un patrón más débil; destacando la armonía en los países de Europa Occidental, mientras que el dominio prevalece en

naciones como Estados Unidos y las del sudeste asiático (Schwartz, 2004, 2008; Schwartz y Ros, 1995, citados por Jaén, et al., 2013, pp. 34-35)

A diferencia del modelo de Hofstede, el de Schwartz considera valores que pueden ser estimados como universales para cualquier cultura (De la Garza, et al., 2009, p. 70). Sin embargo, también ha sido objeto de críticas por no tener en cuenta los cambios en los valores de las nuevas generaciones debido a sus situaciones específicas, a las nuevas tecnologías y a la cantidad de información disponible (Schwartz, 1999, citado por De la Garza, et al., 2009, p. 70).

#### **4.4.4. Encuesta Mundial de Valores de Inglehart**

El politólogo Inglehart, et al. (1998, citados por De la Garza, et al., 2009, p. 70).), han investigado a 90 países desde 1981, con el propósito de identificar las creencias, valores y motivaciones de los seres humanos en el mundo como aporte a los analistas sociales y a los directivos de negocios internacionales. Este estudio, denominado Encuesta Mundial de Valores, permitió distinguir las siguientes dos dimensiones (Inglehart, 1998, citado por De la Garza, et al., 2009, p. 70):

1. **Autoridad tradicional versus autoridad secular:** Esta dimensión denota el contraste de los países en los que la religión, los vínculos familiares, la jerarquía de la autoridad y el orgullo nacional son fundamentales, con las sociedades orientadas al desarrollo individual, que valoran la igualdad de género y la tolerancia, y le dan poca importancia a la religión.
2. **Supervivencia versus bienestar:** Esta dimensión refleja las diferencias entre las sociedades que luchan por la satisfacción de sus necesidades básicas, frente a los países que sobrepasan la seguridad y la riqueza, procurando mejor calidad de vida.

La investigación evidenció que la mayoría de los países africanos, latinoamericanos y surasiáticos son tradicionalistas, mientras que la mayoría de las naciones industrializadas han pasado de valores tradicionales a seculares; por ejemplo, Alemania, Noruega, Suecia y Dinamarca. Así mismo, se observó que la mayoría de las naciones de África, Asia del Sur y algunas excomunistas luchan por la supervivencia, en comparación con la mayoría

de las sociedades europeas y norteamericanas que se destacan por la búsqueda del bienestar (Inglehart, 1998, citado por De la Garza, et al., 2009, p. 71).

Dado que el estudio duró 25 años, fue posible identificar un cambio de valores relacionado con el progreso económico de una nación, denotando que a medida que un país enriquece se aleja de los valores tradicionales, relacionados con la religión, la familia y la patria, y de los de supervivencia, basados en la seguridad económica y material, inclinándose hacia los valores seculares racionales y a los de bienestar, que incluyen diversidad, interés y participación en los procesos políticos (Inglehart, s. f., citado por Hill, 2015, p. 112). No obstante, también continuará conservando algunos de sus valores tradicionales y ajustando otros, procurando el bienestar de sus integrantes (Inglehart, 1998, citado por De la Garza, et al., 2009, p. 72)

#### **4.4.5. Proyecto GLOBE de House**

El Proyecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), desarrollado por House, et al. (2002, 2004, citados por De la Garza, et al., 2009, p. 72), recopiló datos de 62 países mediante entrevistas a más de 17.000 directivos, con el fin de determinar sus valores culturales, prácticas y características de liderazgo (Javidan, Dorfman, Sully de Luque y House, 2006, citados por Espinosa, et al., 2015, p. 305).

Los parámetros estudiados en este proyecto son similares a los presentados en los modelos descritos anteriormente, pero tienen un mayor enfoque hacia el trabajo (De la Garza, et al., 2009, p. 72), centrándose en los sectores de telecomunicaciones, finanzas e industria de procesamiento de alimentos (Ogliastri, et al., 1999, p. 30). Para este propósito, el Proyecto GLOBE desarrolló un modelo conformado por las siguientes nueve dimensiones (De la Garza, et al., 2009, pp. 73-74):

1. **Distancia de poder:** Corresponde al grado en que los integrantes con menos poder de una organización admiten y esperan que la distribución del poder sea inequitativa.
2. **Colectivismo de grupo:** Expresa el nivel en que las personas irradian orgullo, lealtad y cohesión en las familias o en las organizaciones.

3. **Igualdad de género:** Se refiere a la minimización de las diferencias entre los roles masculinos y femeninos.
4. **Evitación de la incertidumbre:** Hace alusión al grado en que los ciudadanos de una nación prefieren el seguimiento de normas, procedimientos y rituales para reducir la incertidumbre, haciendo las situaciones más predecibles.
5. **Orientación al logro:** Describe la forma como una organización o una sociedad motiva e incentiva a sus integrantes para la mejora de su desempeño y el logro de la excelencia.
6. **Asertividad:** Da cuenta del grado en que las personas de una sociedad son determinadas, desafiantes y agresivas en sus relaciones sociales, en contraste con aquellas sociedades en que sus integrantes son tímidos, sumisos y complacientes en las relaciones sociales.
7. **Orientación futura:** Corresponde a las actividades proyectadas al bienestar futuro, como los planes a largo plazo, inversiones y eliminación de los placeres inmediatos.
8. **Orientación humana:** Hace referencia al nivel en que una cultura valora la justicia, el altruismo, la generosidad y la sensibilidad hacia otros.
9. **Colectivismo institucional.** Determina el grado en el cual una sociedad prefiere la acción colectiva institucional o de la sociedad, antes que las metas individuales.

Los resultados evidenciaron que, a pesar de las semejanzas entre las naciones latinoamericanas analizadas, también existen diferencias significativas. Por ejemplo; México, Ecuador y Costa Rica revelan una cultura orientada hacia los resultados, mientras que Brasil, El Salvador y Ecuador se inclinan hacia la orientación futura. Así mismo, Ecuador, Salvador y México presentan mayor desigualdad en cuanto a género. La mayoría de las sociedades latinoamericanas presenta valores similares para el manejo de la incertidumbre, los cuales dan cuenta de arbitrariedad en la aplicación de las leyes. De igual manera, el valor colectivo del grupo es significativamente mayor que el institucional, denotando que los intereses familiares priman sobre los sociales y que el nivel de asertividad registrado corresponde al promedio obtenido de las demás sociedades del

mundo (House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta (2004); Chhokar, Brodbeck y House (2007); de Northouse (2007), citados por De la Garza, et al., 2009, pp. 73-74).

Este estudio es considerado el más ambicioso y de mayor trascendencia por su sólida evidencia de la relación de la cultura y el liderazgo (Morrison, 2000, citado por Espinosa, et al., 2015, p. 305). Frente a los modelos anteriormente revisados, además de considerar los atributos generales de los integrantes de los países, realiza análisis específicos respecto al liderazgo de los empresarios (De la Garza, et al., 2009, p. 74). El proyecto GLOBE logró determinar que los integrantes de diferentes culturas comparten un patrón común de lo que se entiende como liderazgo efectivo (Brodbeck, Chhokar y House, 2007, citados por Espinosa, et al., 2015, pp. 307-308.), identificando algunos de los valores que lo caracterizan, tales como: confiabilidad, honestidad, justicia, motivación, inteligencia, decisión, comunicación, creación de equipos, dinamismo y estímulo a los colaboradores.

Sin embargo, a pesar de su aporte, también ha sido objeto de críticas que lo señalan de ser un tipo de réplica de las anteriores investigaciones y de no representar la cultura nacional dado que se limitó al contexto empresarial (De la Garza, et al., 2009, p. 72).

## 4.5. Negociación

La negociación constituye un elemento de la vida diaria, da cuenta de las relaciones entre los seres humanos (Ogliastri, 2001), en cuyo proceso de comunicación se da la posibilidad de un conflicto (Parra, Rojas y Arape, 2008, p. 17) como “consecuencia de los intentos incompatibles por influir en personas, grupos u organizaciones” (Gordon, 1996, citado por Parra, et al., 2008, p. 30). De acuerdo con estos tres autores, el conflicto no debe asumirse como bueno o malo, ni considerarse como una pelea, sencillamente corresponde a una diferencia de opiniones que necesita ser aclarada.

En un conflicto o desacuerdo, las diferencias entre las partes pueden estar relacionadas con los intereses, los derechos o el poder. Por lo tanto, las alternativas de solución se enfocan en conciliar intereses, determinar quién tiene la razón o establecer quién es más poderoso (Lewicki, Saunders & Barry, 2010, p. 1). A continuación, se describen dichas posibilidades:

- **Conciliación de intereses:** Este tipo de solución se basa en los intereses de las partes. De acuerdo con Lewicki, et al., (2010, p. 2), los intereses son entendidos como las “necesidades, deseos, preocupaciones, miedos, las cosas que a uno le interesan o quiere, son la base de las posiciones de las personas: los elementos tangibles que dicen que quieren”. Según los mismos autores, la conciliación de intereses no es fácil, es necesario conocer la posición de la otra parte, proponer soluciones creativas y realizar concesiones frente a las opiniones opuestas. La manera de lograrlo se conoce como negociación, allí se intercambian opiniones con el fin de llegar a un acuerdo.
- **Determinar quién tiene la razón:** Esta solución se basa en el derecho. Tal y como lo establecen Lewicki, et al. (2010, p. 3), en ocasiones, llegar a un acuerdo entre las partes puede resultar tan complicado que, resulta necesario “confiar en un estándar independiente con legitimidad percibida o equidad para determinar quién tiene la razón, acudiendo a un tercero neutral para que, a partir de la ley, un contrato o patrones de comportamiento socialmente aceptados, emita una decisión vinculante”, procedimiento conocido como adjudicación. Los tres autores puntualizan que “la adjudicación pública se desarrolla en los tribunales y las agencias administrativas y la privada es llevada a cabo por árbitros”. (Lewicki, et al., 2010, p. 4).
- **Determinar quién es más poderoso:** La tercera forma de resolver un conflicto se basa en el poder. Lewicki, et al. (2010, p. 4), definen el poder como “la capacidad de forzar a alguien a hacer algo que de otro modo no haría”, a través de comportamientos agresivos que van desde insultos y burlas hasta golpizas y guerra. Esta solución resulta difícil debido a la percepción de cada parte sobre su propio poder y el de la contraparte (Lewicki, et al., 2010, p. 4). Este método, según Ogliastrì (2000, p. 45) se conoce como acción unilateral, en la cual se busca demostrar quién es más fuerte, situación que da lugar a la agresión o la violencia.

Los tres enfoques para la resolución de conflictos, ya sea con base en los intereses, los derechos o el poder, generan diferentes costos y beneficios. De acuerdo con Lewicki, et al. (2010, pp. 6-7), la mejor manera de solucionar las diferencias es la conciliación de intereses, puesto que, frente a las otras dos posibilidades, tiende a producir mayor satisfacción con los resultados, mejores relaciones a largo plazo, menor recurrencia de

disputas y menores costos de transacción, como tiempo, dinero, energía emocional y oportunidades perdidas. Estos tres autores definen la negociación como “un proceso mediante el cual dos o más partes intentan resolver sus intereses contrarios” (Lewicki, et al., 2010, p. 6).

En coherencia con este postulado, vale la pena resaltar la definición de negociación de Ogliastrì (2001, p. 3), quien determina que “es el proceso de ponerse de acuerdo con el otro para resolver la diferencia”, “en lugar de que un tercero sirva de juez, o de pelear para imponer (o ceder) los términos de la diferencia”. Otra definición que da cuenta de la negociación encaminada a la solución de diferencias es la de Munduate y Martínez (1993, citados por Ovejero, 2004, p. 39), quienes la describen como el “proceso de toma de decisiones en el que dos o más partes interdependientes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses antagónicos”.

Como complemento, un concepto de negociación ampliamente encontrado en la literatura es el de Fisher, Ury y Patton (1996, citados por Sánchez, 2013, p. 2), quienes indican que “es un medio básico de conseguir de los demás aquello que usted desea. Es una comunicación de ida y vuelta, diseñada para alcanzar un acuerdo, cuando usted y la otra parte comparten algunos intereses y tienen otros que son opuestos entre sí”.

De acuerdo con Ogliastrì (2001, p.4) “para negociar se necesita que haya intereses en conflicto, pero también una zona de conveniencia mutua donde la diferencia pueda resolverse”. En el mismo sentido, Pouchol (2012, pp. 164-165) incluye las necesidades opuestas o conflicto y las necesidades comunes o cooperación, dentro de las condiciones mínimas o el marco necesario para que se produzca una negociación, como una forma de alcanzar un equilibrio en las relaciones humanas, comerciales o laborales.

#### **4.5.1. Cultura y negociación**

Ogliastrì (2001, p. 27) señala que la forma de negociar hace parte de la cultura de una nación, de sus creencias, valores, hábitos y comportamientos, que se han instituido desde la familia y se soportan en la religión y la política. De este modo, las características geográficas, económicas y sociales determinan la base de la cultura.

Específicamente, la negociación internacional exige conocer la forma como negocian en otros países, ya que cada cultura tiene su “manera de hacer las cosas y de entender la realidad”, de modo que se puedan comprender las diferencias (Ponti, 2011, p. 126) y se pueda estar preparado para adaptarse al nuevo contexto (Cabeza, et al., 2013, p. 214). Himmelstern (2007, citado por Berrelleza et al., 2013, p. 64) precisa que para cerrar negociaciones exitosas, enmarcadas en ambientes cordiales y favorecedores de entendimientos y acuerdos entre organizaciones con valores y formas de comunicación diferentes, se requiere considerar la gran diversidad de culturas en el mundo, en la que cada una practica sus valores y leyes particulares, haciendo que se dificulten las relaciones y la integración de las empresas multinacionales, fusiones, franquicias y compras en el mundo.

Brett (2001, citado por De la Garza, et al., 2009, p. 80) da cuenta de los caminos que pueden tomar las negociaciones dependiendo de los rasgos culturales. En este sentido, Metcalf, et al. (2007, citados por De la Garza, et al., 2009, p. 81), establecen los siguientes rasgos característicos de una negociación:

- **Negociación integrativa o distributiva:** La negociación distributiva es aquella en la que una de las partes gana y la otra pierde, mientras que la negociación integrativa busca que las partes lleguen a un acuerdo que las beneficie mutuamente.
- **Tarea o relación:** La negociación basada en la tarea hace énfasis en el proyecto específico que se desarrolla en determinado momento, en contraste con la fundamentada en la relación, en la cual se busca construir amistad y confianza a largo plazo para mutuo beneficio.
- **Base de la confianza:** Puede ser externa cuando las normas de un país protegen a sus ciudadanos y sus relaciones comerciales, como es el caso de los países desarrollados; o interna cuando las partes perciben confianza y compromiso mutuos, estableciendo lineamientos generales para los contratos.
- **Forma de acuerdo:** Puede ser explícita como sucede con los contratos escritos con el fin de minimizar los riesgos o mediante acuerdos verbales que resultan más informales.

En este contexto, vale la pena destacar el concepto de mentalidad global, la cual es entendida como la capacidad de comprender y ajustarse a las señales culturales, permitiendo la identificación de las oportunidades globales y el trato con individuos de diferente procedencia (Solomon y Schell, 2010, p. 12). Dichos autores precisan que una mentalidad global se logra desarrollando la habilidad de integrar las siete dimensiones culturales que se revisarán en el siguiente aparte.

#### **4.6. *CW Model*© como instrumento para el diagnóstico del perfil cultural en los negocios**

El *Culture Wizard Model*© (*CW Model*©) es una adaptación del *Windham International Model*, desarrollado por Schell y Stoltz-Loike (s. f.) y del *Intercultural Awareness Model*, *ICAM*© creado por Caligiuri (s. f.), con incorporación de aportes de Trompenaars, Hofstede y Hall, quienes son considerados pioneros en el tema (Solomon y Schell, 2010, pp. 35, 52). De esta manera, Solomon y Schell (2010, p. 34), los creadores del modelo establecen un marco de referencia de las conductas fácilmente identificables que brindan señales visibles para favorecer el entendimiento de algunos imaginarios y pensamientos básicos que todas las personas tienen, con el fin de saber cómo reaccionar ante estos.

Dichos autores consideran que, si una persona aprende a reconocer las conductas manifestadas de modos diferentes, según la sociedad, y es hábil para integrarlos al patrón, podrá saber cómo responder (Solomon y Schell, 2010, p. 35). Al adquirir una conciencia de dichas conductas, la persona desarrollará la capacidad de adaptar sus perspectivas, actitudes y prácticas, aumentando significativamente la factibilidad de éxito en el ambiente de los negocios internacionales. En otras palabras, el aprendizaje de la cultura mediante este modelo contribuirá a la adquisición de las siguientes destrezas:

- Identificación de los diversos comportamientos culturales.
- Entendimiento sobre cómo la propia procedencia cultural define la manera de percibir el mundo.
- Creación de una conciencia de modos de adaptar el propio comportamiento cuando se introduce en una nueva cultura.

Según Solomon y Schell (2010, p. 57), el primer paso para reconocer las diferencias multiculturales consiste en descubrir el estilo cultural propio, denominado perfil cultural personal por medio de la aplicación del cuestionario *Culture Wizard Model*® (*CW Model*®) (A. Anexo), el cual consiste en 36 preguntas, clasificadas en siete dimensiones, que brindan la oportunidad de conocer más de sí mismo, permitiendo la creación de una imagen de las tendencias personales para poder compararlas con otros grupos poblacionales.

El *CW Model*® establece siete dimensiones para que las personas de negocios entiendan sus comportamientos y a los individuos con los que se relacionan, denominadas “las siete características clave” y puedan dirigir a través de la diversidad cultural (Solomon y Schell, 2010, p. 69).

#### **4.6.1. Jerarquía/igualitarismo**

Esta característica cultural representa la manera como los individuos perciben el poder y la autoridad y el grado de respeto hacia esta; así mismo, refleja si consideran que tienen derecho a expresarse y el nivel de empoderamiento que tienen para tomar decisiones autónomas y asumir la iniciativa (Solomon y Schell, 2010, p. 77). También da cuenta de la importancia que se le da al poder y a la autoridad. Según Solomon y Schell (2010, p. 82) las actitudes hacia los preceptos de jerarquía causan un fuerte impacto en los negocios, aunque muchas personas se nieguen a reconocerlo. Dichas actitudes influyen en la capacidad de empoderamiento y autonomía, liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo:

- **Empoderamiento y autonomía:** En una organización jerárquica los gerentes dirigen al grupo impartiendo una lista de órdenes específicas que los trabajadores siguen fielmente. Por el contrario, en una cultura igualitaria, en la que se fomenta el empoderamiento, los líderes buscan las opiniones del equipo respecto a la mejor forma de abordar una situación y los colaboradores sienten que sus aportes son valorados. Los trabajadores también consideran que sus funciones son necesarias para el cumplimiento de las metas, pues no solo participan en el resultado sino que también son parte activa del proceso (Solomon y Schell, 2010, pp. 84-85).

- **Liderazgo:** En las organizaciones jerárquicas los trabajadores necesitan un mayor control por parte del líder, una supervisión continua y una relación detallada de sus funciones. En cambio, en los entornos igualitarios los líderes de grupos empoderados entienden que su rol es el de contribuir a que los demás integrantes den lo mejor de sus capacidades (Solomon y Schell, 2010, p. 87).
- **Toma de decisiones:** En los ambientes jerárquicos las decisiones son tomadas por líderes fuertes, considerando o no las opiniones de colegas o subordinados, finalmente son ellos quienes tienen la última palabra y los colaboradores aceptarán a pesar de sentirse con poder para refutar. Entre tanto, en las culturas igualitarias todos consideran que tienen poder para participar en la discusión y aportar su voto en la determinación final. Un líder eficaz considera las opiniones de todos y hace que todo el equipo se sienta responsable por la decisión y ejecución correcta (Solomon y Schell, 2010, pp. 87-88).
- **Comportamiento en equipos y reuniones:** En los ambientes jerárquicos las reuniones se llevan a cabo para analizar decisiones tomadas o por tomar y se siente incomodidad para pedir opiniones a colaboradores en presencia de cargos directivos. Al trabajar en grupo, los empleados de entidades jerárquicas requieren de las instrucciones del líder y con rareza actúan de manera independiente. En contraste, en las organizaciones igualitarias, las reuniones se realizan para tomar las decisiones y seleccionar la manera de implementarlas (Solomon y Schell, 2010, p. 88).

#### **4.6.2. Enfoque grupal**

La segunda dimensión cultural hace referencia al grado en que las personas piensan que el desempeño y la responsabilidad se alcanzan por medio del esfuerzo individual o colectivo y si se consideran como individuos o como integrantes de un grupo (Solomon y Schell, 2010, p. 98). De este modo, los asuntos claves del enfoque grupal se relacionan con la manera en que las personas laboran juntas y cómo prefieren ser motivadas y recompensadas, incidiendo en la forma en que los líderes asignan actividades y las personas solucionan los problemas (Solomon y Schell, 2010, p. 102), así:

- **Contratación:** El enfoque grupal se convierte en un determinante de la manera en que los trabajadores y aspirantes se presentan en procesos de selección de personal y en sus interacciones con la dirección en las entrevistas. En las culturas grupales se considera inapropiado referirse a los logros individuales, sean de tipo académico o laboral. En cambio, en las organizaciones individualistas se es franco al hablar de los logros y posiblemente no se reconozca el aporte de otros. Los líderes con mentalidad global identifican fácilmente la preferencia del candidato por lo individual o lo grupal y su disposición para asumir las tareas pertinentes, deben profundizar en los logros y el éxito de su equipo anterior (Solomon y Schell, 2010, p. 103).
- **Reconocimiento del talento:** En los entornos con alto enfoque grupal las personas se sienten motivadas porque sienten una mayor seguridad e identidad, por lo cual esperan que la empresa cuide de ellas, desarrolle su talento y las retribuya justamente. Los colaboradores crecen de acuerdo con su capacidad de adaptación al equipo, el cumplimiento de sus labores como producto del consenso y su contribución al logro de los objetivos corporativos. Por el contrario, en las culturas individualistas se reconoce el logro individual, otorgando incentivos particulares. La motivación de las personas se relaciona con el poder y el logro (Solomon y Schell, 2010, p. 104).
- **Toma de decisiones:** En las organizaciones con enfoque grupal los colaboradores implicados en una decisión esperan que se les pida la opinión. Ninguna persona de negocios responsable toma decisiones fundamentales sin tener en cuenta a otros y lograr la aceptación de todos los involucrados. En contraste, en los ambientes individualistas se aprecia a los responsables de tomar decisiones como personas con capacidad de medir los riesgos y resolver con rapidez (Solomon y Schell, 2010, p. 105).
- **Colaboración, armonía y comportamiento del equipo:** En las culturas con enfoque grupal los integrantes sienten la necesidad de estar en armonía, les agrada asistir con frecuencia a reuniones, lo cual refuerza su sentido de pertenencia. Ahora bien, en los contextos individualistas las personas gustan de trabajar solas y aun

cuando trabajan en grupo se esfuerzan por aportar al logro del objetivo (Solomon y Schell, 2010, pp. 105-106).

### **4.6.3. Relaciones**

Esta clave cultural da cuenta de la trascendencia y el tiempo destinado a fortalecer relaciones y promover la confianza. También revela si la confianza y las relaciones constituyen un factor determinante para trabajar con una persona (Solomon y Schell, 2010, p. 117). Por ello, resulta interesante reconocer la importancia que se le da a las relaciones interpersonales, ya que estas preferencias inciden significativamente en la manera de hacer negocios (Solomon y Schell, 2010, p. 121):

- **Relaciones y confianza:** En todas las culturas la confianza es necesaria para un convenio comercial exitoso, la diferencia radica en que en las organizaciones de enfoque interpersonal debe ganarse demostrando integridad y habilidad mientras que en las transaccionales se asume con mecanismos legales para salvaguardar los derechos del negocio y de las personas (Solomon y Schell, 2010, p. 121).
- **Expectativas de las relaciones:** En las organizaciones basadas en las relaciones se espera que los amigos prioricen la amistad sobre el convenio comercial, incluso más allá de la ley. En las transaccionales se espera que la contraparte sea honesta y se sienta en la obligación de realizar el trabajo de la mejor manera posible debido que se está motivada por una fuerza interior para hacerlo bien; no hay obligaciones por encima de la transacción, no es necesario socializar (Solomon y Schell, 2010, p. 125).
- **Comportamiento del equipo:** En los ambientes relacionales las personas conforman los grupos con quienes les gusta trabajar. Por el contrario, en los transaccionales los equipos se conforman eligiendo a quienes tienen experiencia destacada o habilidades técnicas (Solomon y Schell, 2010, pp. 130-131).

### **4.6.4. Estilos de comunicación**

Indica la manera en que los miembros de una sociedad se comunican, tanto de manera verbal como no verbal, el nivel de información respecto de un tema que las personas

requieren para entenderlo, qué tan directo (sin rodeos) o indirecto es el diálogo entre los integrantes de dicha sociedad, y si las comunicaciones se prefieren concretas o detalladas (Solomon y Schell, 2010, p. 70). Solomon y Schell (2020, p.144-145) han dividido los estilos de comunicación en cuatro categorías para facilitar el reconocimiento y comprensión de cada comportamiento en las reuniones:

- **Directo – indirecto:** Las culturas que prefieren la comunicación directa valoran los mensajes concisos que van puntualmente al asunto, dicen lo que piensan de la forma más clara y breve posible sin añadir mucha información, su lenguaje verbal no se confunde con el mensaje real expresado en las palabras, en las discusiones solo se brinda la información general para realizar el trabajo, destacan la importancia de presentar y cumplir la agenda de las reuniones. Por el contrario, los comunicadores indirectos dan mayor importancia a la manera como se transmite el mensaje y la elocuencia del lenguaje, apoyan el mensaje verbal con su expresión corporal: tono de voz, expresiones faciales, movimientos corporales y gestos no verbales, aprovechan las reuniones de negocios para “demostrar su conocimiento y dominio del tema” (Solomon y Schell, 2010, p.145).
- **Contexto bajo – alto:** En las organizaciones de bajo contexto las personas esperan únicamente la información necesaria para ejecutar una tarea, cuando se le ofrecen más datos pueden confundirse o molestarse por la pérdida de tiempo. En cambio, en las de contexto alto, los individuos prefieren una perspectiva detallada del proyecto, su rol particular y las funciones de los demás (Solomon y Schell, 2010, p.146).
- **Comunicación no verbal:** En los ambientes basados en la comunicación directa, la comunicación es tan clara y precisa, que se le da más importancia al mensaje en sí mismo que al lenguaje no verbal. En contraste, los entornos que priorizan la comunicación indirecta tienden a emplear alta cantidad de lenguaje corporal, expresión corporal y tono de voz como elementos clave del mensaje (Solomon y Schell, 2010, p.147).
- **Evasión del conflicto y guardar las apariencias:** Las organizaciones que evitan el conflicto y guardan las apariencias, lo hacen como una forma de comunicar respeto y honor hacia el otro; si deben amonestar a alguien, lo hacen en privado.

Por el contrario, aquellas culturas más estrictas y directas hacen pública las amonestaciones o reprimendas hacia la otra persona (Solomon y Schell, 2010, pp.147-148).

#### **4.6.5. Orientación al tiempo**

La dimensión orientación al tiempo expresa la forma como las personas interpretan el control del tiempo y el cumplimiento de horarios o si estos se entienden como aproximaciones o fechas límite; también describe si se consideran más importantes los horarios o las personas (Solomon y Schell, 2010, p. 167). Según Solomon y Schell (2010, p. 171), el potencial de conflicto entre las personas de culturas de tiempo alto versus las de tiempo bajo es evidente. En las organizaciones de tiempo alto la efectividad se mide por el desempeño puntual, en tanto que en las de tiempo bajo se enfoca en el fin estratégico (Solomon y Schell, 2010, p.172). A continuación, se desarrollan estas dos ideas:

- **El tiempo y el impacto de las relaciones:** En los entornos de tiempo alto, ponerse a disposición del otro o aportar de su tiempo, se valora como una gran acción o incluso un regalo para un compañero o colega, considerando que “el tiempo es dinero”; así mismo, se planea el horario de inicio y finalización de las reuniones sociales y de negocios. Por su parte, en las culturas de tiempo bajo, ponerse a disposición del otro puede ser tomado como una expectativa y no se considera una señal de aprecio; también se estima que programar la duración de un evento es imposible o descortés (Solomon y Schell, 2010, p.171-172).
- **El impacto del tiempo monocrónico y policrónico en los negocios:** Los individuos policrónicos, considerados también de tiempo bajo, suelen sentirse más cómodos realizando varias cosas simultáneamente y manejando múltiples temas con facilidad, en las reuniones participan en varias conversaciones a la vez porque para ellos la socialización es importante, por lo cual no siguen una agenda estricta. Por su parte, las personas monocrónicas, identificadas como de tiempo alto, se dedican a una sola actividad a la vez, enfatizando la programación y la prontitud (Solomon y Schell, 2010, p.174).

#### **4.6.6. Tolerancia al cambio**

Refleja el grado de control que las personas consideran que ejercen sobre sus vidas y su futuro y si se sienten tranquilas con el cambio, asumiendo riesgos e innovación (Solomon y Schell, 2010, p. 188). Estos autores brindan orientación acerca de cómo se identifica la tolerancia al cambio en los negocios a nivel organizacional:

- **Duración del empleo de los trabajadores:** Las culturas tolerantes al cambio valoran a los individuos que con su creatividad aportan estrategias y planes nuevos. En ellas, los empleados consideran que cambiar de trabajo amplía el conocimiento y las habilidades, por lo cual las empresas lo ven como algo favorable. Por el contrario, en los entornos de baja tolerancia al cambio, los trabajadores buscan empleos que les brinden mayor estabilidad (Solomon y Schell, 2010, p.195).
- **Estructura organizacional:** Las organizaciones que promueven el cambio lo consideran como una oportunidad de mejora no solo para el negocio, sino también para las personas, por lo cual su estructura permite la fluidez y la flexibilidad. En ellas, los trabajadores se sienten cómodos dando a conocer su opinión respecto de las políticas de la empresa. En contraste, las culturas con aversión al cambio desarrollan estructuras con sistemas de aprobación claramente establecidas, los cuales pueden llegar a considerarse excesivos para otras personas (Solomon y Schell, 2010, p.195).
- **Innovación:** Los entornos que aprecian el cambio se caracterizan por ser más innovadores y creativos, son los que generalmente desarrollan nuevos productos, registran número elevado de patentes e impulsan los avances tecnológicos. Por el contrario, en muchos casos, en las culturas con aversión al riesgo, es bajo el desarrollo de nuevos productos, patentes y crecimiento tecnológico (Solomon y Schell, 2010, p.195).
- **Lealtad:** En las organizaciones con alta tolerancia al cambio la lealtad no es muy apreciada, por lo que la planeación se realiza a corto plazo y con despidos de trabajadores. En contraste, en las culturas con baja tolerancia al cambio la lealtad constituye una base fundamental para los ascensos (Solomon y Schell, 2010, p.195).

#### **4.6.7. Motivación/equilibrio vida-trabajo**

Esta característica determina si los individuos trabajan para vivir o viven para trabajar, y si están en capacidad de aumentar el estatus en la sociedad al negociar su tiempo personal frente a la oportunidad de avanzar laboralmente (Solomon y Schell, 2010, p. 205). A continuación, se relaciona el impacto de la motivación/equilibrio entre el trabajo y la vida en los negocios, según Solomon y Schell (2010, p. 212):

- **Logro:** En las culturas en las que su motivación es el estatus, los individuos consideran que deben alcanzar muchos logros, que estos dependen del esfuerzo personal y que deben ser recompensados y reconocidos. En tanto que, en las organizaciones que priorizan el balance entre la vida personal y el trabajo, se da una gran importancia a las relaciones y a las cualidades personales, buscando armonía en el entorno laboral (Solomon y Schell, 2010, p. 212).
- **Tiempo de familia:** En los ambientes altos en logro de estatus las personas tienen la disposición para trabajar los fines de semana, si es necesario, para terminar una actividad, sacrificando su tiempo familiar. En contraste, en una cultura de enfoque en el balance entre la vida personal y el trabajo, es muy baja la probabilidad de que una persona tome de su tiempo familiar para aumentar sus ingresos (Solomon y Schell, 2010, p. 212).
- **Encuentros sociales:** En las culturas altas en logro de estatus las personas sienten agrado por las presentaciones informales en reuniones sociales, en las que también gustan de hablar de trabajo y negocios. En cambio, en un ambiente basado en el balance entre la vida personal y el trabajo, las personas prefieren las presentaciones formales en los eventos sociales, y en ellos, se considera de mal gusto tocar temas de negocios o laborales (Solomon y Schell, 2010, p. 212).

En síntesis, el *CW Model* © es un instrumento fácil de entender, que incluye expresiones y experiencias familiares y ha sido desarrollado para ser utilizado en un entorno de negocios de continuos cambios, en el que el personal global viaja de un país a otro, labora en equipos multiculturales y requiere de una guía de trabajo de fácil comprensión (Solomon y Schell, 2010, pp. 35, 52), contribuyendo al desarrollo de una habilidad multicultural y de

la capacidad de desempeñarse en diferentes entornos con una mentalidad global (Solomon y Schell, 2010, p. 35)

## **4.7. Perfil cultural de los colombianos en los negocios**

Como se mencionó anteriormente, a nivel mundial se han realizado diversos estudios con el fin de identificar un patrón del comportamiento de los habitantes de las diferentes naciones para entender su cultura, de manera que una persona de diferente procedencia pueda entenderla, desenvolverse adecuadamente y lograr los objetivos propuestos. De este modo, a continuación, se presentan algunos de los resultados para Colombia.

### **4.7.1. La cultura de los colombianos según modelo Hofstede**

Con base en el estudio inicial de Hofstede (2005) que contemplaba cuatro índices culturales, Espinosa, et al. (2015, p. 306), compararon los resultados de cuatro países latinoamericanos: Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, con el fin de observar si, a pesar de las semejanzas, existen diferencias en los patrones de liderazgo.

Dentro de los hallazgos comunes, se evidenció un alto grado de distancia de poder, de masculinidad y de evitación de la incertidumbre; esta última, especialmente en Colombia y Perú, mientras que se reflejó un bajo individualismo, característico de las sociedades colectivas (Espinosa, et al., 2015, p. 306).

En dicha revisión Espinosa, et al. (2015, p. 307), establecieron el siguiente perfil cultural de los colombianos, según Hofstede (2005):

1. **Alta evitación de la incertidumbre:** Colombia sigue la tendencia de los demás países latinoamericanos, indicando que los habitantes tienen un bajo grado de tolerancia al cambio por lo que prefieren no asumir los riesgos inherentes a este, tal y como sucede en las sociedades en desarrollo que optan por la facilidad de lo conocido y deciden no tomar riesgos asociados a la novedad, a lo desconocido.
2. **Elevada distancia de poder:** Igual que ocurre en la mayoría de las naciones de la región, en Colombia se observan elevados niveles de inequidad del poder y bienestar; sin embargo, esta condición es aceptada, tanto por los líderes como por los seguidores, quienes precisan que este es el deber ser.

3. **Pronunciada masculinidad:** Similar a lo observado en el resto de Latinoamérica, queda en evidencia que el país presenta un alto porcentaje de diferenciación de roles de género, reflejando el dominio de la masculinidad en gran parte de la sociedad y las estructuras de poder, característica del machismo existente en estas culturas.
4. **Bajo individualismo:** En coherencia con los países vecinos, la sociedad colombiana considera relevante contar con otros para alcanzar las metas, por lo que se conservan sólidos los lazos familiares, demostrando una fuerte inclinación al colectivismo. Según el Proyecto GLOBE, este índice corresponde más a colectivismo intragrupal, que al de tipo social (Gil y Marti, 2001, citados por Espinosa, et al., 2015, p. 307).

#### **4.7.2. La cultura de los colombianos en la negociación según Ogliastri**

Enrique Ogliastri ha sido el principal investigador de la forma de negociar de los colombianos. En 2001, publicó los resultados de dos estudios sobre el modo de negociar del colombiano. El primero consistió en un estudio comparativo con holandeses, realizando 51 entrevistas a colombianos y holandeses que habían negociado en el otro país. La segunda investigación es el resultado de un grupo de enfoque, fundamentado en 46 entrevistas a extranjeros sobre su experiencia de negociación con colombianos y a colombianos que describían su interacción con extranjeros (Ogliastri, 2001, p. 21).

Los resultados del estudio comparativo con los holandeses revelaron los siguientes cinco problemas en la manera de negociar de los colombianos (Ogliastri, 2001, p. 21):

1. **Incumplimiento.** Los holandeses indican que los colombianos realizan promesas con elevado optimismo, no les preocupa el riesgo de incumplir, consideran flexibles los acuerdo que firman, buscan renegociar las condiciones, aplazar las fechas o sencillamente informarle al otro que no fue posible.
2. **Falta de puntualidad.** Los holandeses consideran a los colombianos descaradamente impuntuales, quienes con frecuencia llegan media hora tarde y con

excusas falsas siempre ajenas a ellos, situación que refleja falta de seriedad, interés e incluso de respeto.

3. **Evasión de responsabilidad:** Los holandeses precisan que cuando las cosas no salen bien, no es posible contactarse con los responsables, ya que los directivos culpan a los colaboradores y estos a sus jefes, por lo que no encuentran a quien les pueda brindar una solución efectiva.
4. **Vaguedad:** Para los holandeses, los colombianos no son concretos, hablan demasiado, no aceptan cuando no disponen de información, son sutiles en sus comunicaciones, favoreciendo la generación de malentendidos.
5. **Exceso de amabilidad:** Los holandeses perciben que los colombianos mezclan los negocios con la amistad, exagerando en amabilidad para consolidar un acuerdo, lo cual es considerado por los holandeses como una forma de soborno.

De acuerdo con los resultados del estudio del grupo de enfoque, los extranjeros caracterizaron a los negociadores colombianos de la siguiente manera (Ogliastri, 2001, pp. 23-24):

1. Son desorganizados, flexibles, les falta preparación, son informales y ambiguos.
2. No separan lo personal de lo del negocio, son egocéntricos y emocionales, no se ubican en la posición del otro y están dispuestos a sobornar, buscando solo su conveniencia personal.
3. Están comprometidos con el problema, se muestran activos y agresivos, son impacientes, quieren el acuerdo ya. Enfatizan en el uso de la técnica del regateo, pidiendo mucho al comienzo, para luego bajarse; así mismo, están buscando el descuento o la rebaja, son ventajosos y procuran no perder.
4. Para ellos son importantes los rangos, los cargos y el estatus, mencionan a personas importantes para impresionar, consideran necesarias las “palancas”, y buscan resolver los asuntos de manera informal y personal.

Bajo estas consideraciones, se establece que la estrategia de negociación de los colombianos corresponde a una estrategia competitiva, en la que se busca ganar a toda costa.

#### **4.7.3. La cultura de los colombianos en la negociación según Maldonado**

Maldonado (2007, p. 264) realizó un estudio sobre las variables socioculturales que afectan las negociaciones de las empresas colombianas en mercados internacionales, buscando determinar el estilo de negociación de los empresarios nacionales y establecer si el patrón tradicional identificado por Ogliastrri (2001) continuaba siendo el mismo o si había sufrido modificaciones a causa de la evolución de la dinámica internacional. El estudio se realizó con una muestra de 194 empresas colombianas con actividad en el exterior, 12 cámaras de comercio binacionales y 13 embajadas de Colombia en el exterior, utilizando encuestas, entrevistas, tablas y versión libre de expertos, con el fin de identificar el estilo de negociación adoptado (Maldonado, 2007, pp. 265-266).

A partir de la investigación, se llegó a la conclusión que el empresario colombiano todavía se basa en el modelo tradicional de negociación. Sin embargo, en el campo de los negocios internacionales ha logrado una notable evolución, promovida por los retos que exige la nueva realidad del entorno económico (Maldonado, 2007, p. 286). Como resultado, ha reducido la actitud defensiva y de rechazo a quien no piensa igual, permitiendo la transición de una negociación competitiva a una identidad con la negociación cooperativa, presentando las siguientes características (Maldonado, 2007, pp. 287-288):

1. Aunque el colombiano conserva sus rasgos característicos, como apreciar la amistad o relación cercana con la contraparte, ya tiene siempre presente el objetivo de la negociación.
2. Se rige por los contratos escritos, demostrando reconocimiento de lo fundamental y haciendo más sencillas sus comunicaciones.
3. A pesar de continuar con su incumplimiento, utiliza esta flexibilidad como una oportunidad de adaptación en situaciones desfavorables.

4. La nueva generación de negociadores tiene clara la necesidad de interiorizar que la puntualidad es un factor básico en los negocios, por lo que la consideran una prioridad.
5. Las decisiones continúan siendo centralizadas en los jefes, quienes consideran que nadie lo puede hacer mejor.
6. Ha disminuido el individualismo social, aumentando la confianza en la empresa y procurando la conciliación y la tolerancia.
7. Ha logrado identificar sus equivocaciones, entendiendo la necesidad de preparar la negociación, y de ser cumplido y ordenado en su desarrollo.
8. Resalta la importancia de conocer la realidad de las partes, considerar la negociación como una oportunidad de enriquecimiento mutuo y mantener las relaciones comerciales a largo plazo.

Esta caracterización del perfil cultural de los colombianos en los negocios brinda una base para analizar los aspectos de la cultura organizacional de Industria Panificadora El Country Ltda. y plantear recomendaciones para la mejora de su competitividad en el mercado.

## 5. Marco institucional

Industria Panificadora El Country Ltda. es una empresa familiar colombiana, fundada en 1978, dedicada a producir, empaquetar y comercializar pan industrial<sup>3</sup>. Desde ese entonces se han creado varias categorías, que con el pasar de los años han ampliado su portafolio de productos y le han dado trayectoria en el mercado. Se clasifica como una mediana empresa según el Decreto 957 de 2019, al presentar en 2019 unos ingresos por actividades ordinarias de 645.337 Unidades de Valor Tributario (UVT). Se encuentra posicionada como la empresa más pequeña de las grandes y la más grande de las pequeñas en el sector industrial de la panificación.

A continuación, se presenta la misión, la visión y estructura organizacional definidos por Industria Panificadora El Country Ltda. en su Manual de Buenas Prácticas de Manufactura.

### 5.1. Misión

Elaborar, comercializar y distribuir productos de panificación que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes, sustentando nuestro trabajo con calidad y buen servicio. Industria Panificadora El Country Ltda. está comprometida con el desarrollo de productos altamente competitivos, ofreciendo un buen servicio, al tiempo que crece con un ritmo que anticipe los cambios del mercado que permita el cumplimiento de los compromisos suscritos con nuestros clientes y proveedores, procurando siempre la capacitación y el mejoramiento permanente de la calidad de vida de nuestros empleados, contribuyendo de esta forma al progreso del país con honestidad y trabajo respetuoso.

### 5.2. Visión

Ser la empresa líder en el mercado de panificación, ofreciendo calidad y servicio. Todo ello con el fin de proporcionar alimentos inocuos, saludables de calidad que propendan por el aumento de las condiciones nutricionales de la población de nuestro país. Contamos con

---

<sup>3</sup> <http://www.panelcountry.com/la-empresa>

la ayuda de un excelente personal administrativo y operativo que en conjunto hará posible nuestro mejoramiento continuo.

### **5.3. Objetivos estratégicos**

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos definidos por Industria Panificadora El Country Ltda. para el logro de su misión y su visión:

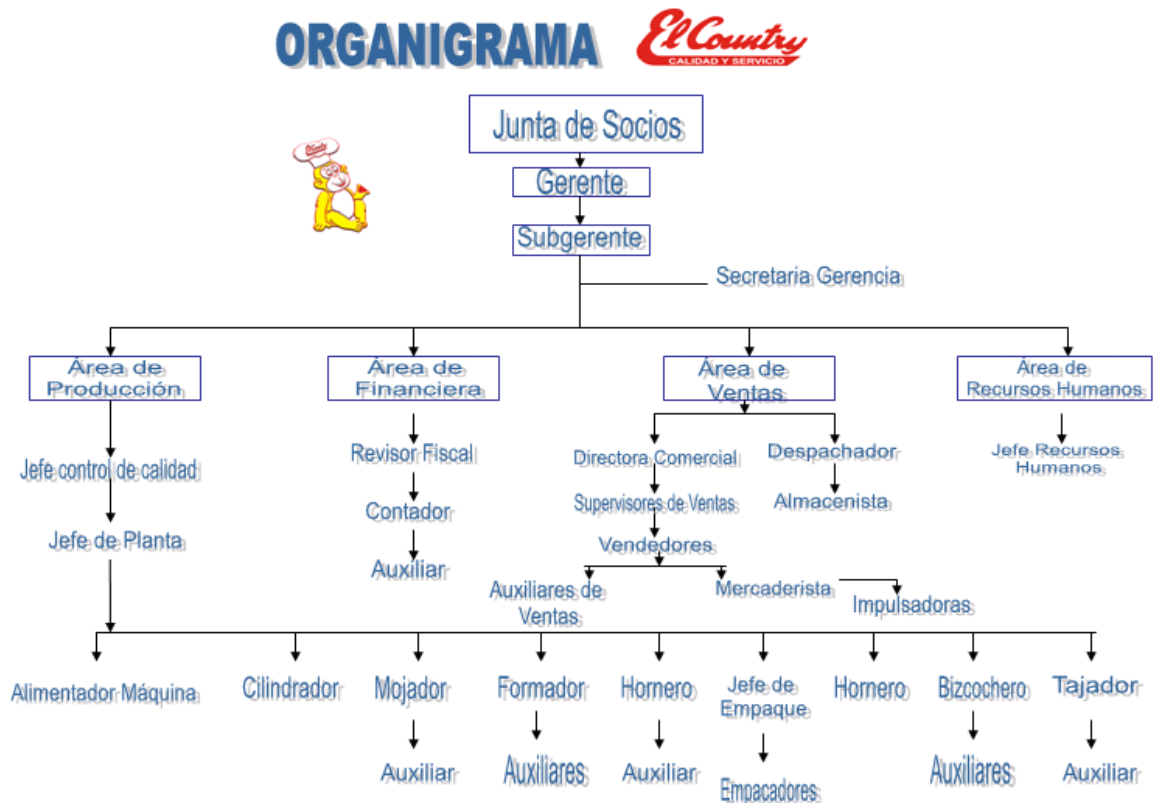
1. Fabricar productos de panificación de alta calidad garantizando que cumplan con las características físicas, químicas, microbiológicas y nutricionales que constituyen un alimento inocuo.
2. Cumplir en todos los productos, procesos y servicios con la legislación colombiana e internacional, extendiéndose no solo a la legislación sanitaria sino también a la legislación laboral y protección medio ambiental.
3. Aumentar el nivel de productividad y con él la rentabilidad de la Empresa, logrando que El Country alcance un mayor nivel de competitividad en el mercado y por consiguiente su permanencia y proyección.
4. Buscar de manera continua la satisfacción de nuestros clientes, trabajando en las no ocurrencias de no conformidades, adelantándonos a la aparición de las mismas, dando siempre una respuesta rápida y favorable.
5. Asegurar la revisión continua del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, a través de la realización de Auditorías internas de calidad, que permitan una revisión crítica y faciliten el mejoramiento del mismo.
6. Definir, implementar y mantener al día en El Country, un Sistema de gestión de inocuidad y calidad.

### **5.4. Estructura organizacional**

Industria Panificadora El Country Ltda. es una empresa familiar, fundamentada en una estructura funcional, en la cual las áreas o departamentos son dirigidas por miembros de la misma familia. El gerente es el socio fundador, su esposa es la subgerente y, cada una

de las áreas funcionales está liderada por sus hijas y yernos. La Figura 5 presenta el organigrama de la empresa.

**Figura 5.** Organigrama de Industria Panificadora El Country Ltda.



**Fuente.** Industria Panificadora El Country Ltda.

A continuación, se describen las principales áreas funcionales de la empresa, su responsabilidad y relevancia en el desarrollo de los procesos organizacionales:

- **Gerencia:** Es el área responsable de dirigir la organización, interconectando todas las áreas, fijando políticas y diseñando estrategias para el logro de los objetivos. Es un área de alta relevancia para la empresa, dado que define la directriz de la organización.
- **Producción:** Tiene a su cargo los procesos inherentes a la transformación del producto, desde la compra de materias primas e insumos hasta el empaque del producto terminado. Es un área de alta importancia para la organización porque es la que fabrica el producto.

- **Financiera:** Su función principal es el cuidado de los recursos de la organización. Tiene una especial relevancia, dado que debe velar por la protección del fruto del esfuerzo de los integrantes.
- **Ventas:** Su responsabilidad básica es el incremento de ventas y utilidades, suministrando los productos que los clientes desean o requieren. Es un muy importante para la organización, puesto que es el área que visualiza la continuidad de la organización
- **Recursos Humanos:** Se centra en selección, vinculación, remuneración, motivación, desarrollo y evaluación del personal requerido para el desarrollo de la misión y visión corporativa. Es un área de fundamental para la organización porque provee y controla el personal que demanda las diferentes áreas.

## 5.5. Reseña histórica

A continuación se presentan los eventos más importantes en la historia de Industria Panificadora El Country Ltda., descritos en su página web<sup>4</sup>:

1978: Nace el sueño de crear una panadería en la ciudad de Bogotá, en el barrio Tunjuelito, llamada La Espiga Dorada.

1982: Amplía su producción y empieza el reparto a tiendas, por lo que se traslada al barrio El Country, de donde surge el nombre de la empresa.

1989: Se funda oficialmente la empresa Industria Panificadora El Country Ltda., el día 15 de mayo.

1992: Sigue creciendo, por lo que se traslada al barrio Carvajal, a una planta con las adecuaciones necesarias para entrar al mercado de la panadería industrial. Inicia con productos como tajados y mogollas.

---

<sup>4</sup> <http://www.panelcountry.com/la-empresa>

1995: Los socios reciben un obsequio de una alcancía en forma de mico, que les causó curiosidad, así que deciden plasmarlo en sus empaques. Posteriormente se incluye como el logo de la empresa.

1998: Además de contar con productos como tajados y mogollas, ingresan al mercado las tostadas.

2006: Sigue creciendo la compañía, al aumentar su producción a 187 toneladas/mes, gracias a la adquisición de equipos de alta tecnología. Decide trasladarse a unas instalaciones con más de 5000 m<sup>2</sup> construidos, en el norte de la ciudad.

2009: Se inician exportaciones a los Estados Unidos de algunos productos, continuando la expansión de la empresa.

2016: Amplía el portafolio con la línea artesanal, todo un arte hecho en casa. Un producto hecho con amor para todos los colombianos. Además, se aumenta la producción a 280 toneladas/mes.

2019: Continúa el crecimiento tanto de infraestructura, como de tecnología y de mercado, fortaleciendo el portafolio, y a la vanguardia de desarrollo e innovación de nuevos productos, como lo es la línea saludable, de donde nace la marca Pan Country VitaFit.

Actualmente, la empresa cuenta con diferentes canales de distribución, como lo son distribuidores minoristas, mayoristas, ventas institucionales y otra línea a nivel internacional vía marítima y aérea.

También dispone de una Flota de Transporte directa, la cual tiene distribución en Bogotá, Cundinamarca, los llanos orientales, Tolima, Boyacá, Medellín, Pereira, Cali, entre otros.

Cuenta con una nómina de 140 empleados aproximadamente, entre personal operativo, administrativo y directivo.

## **5.6. Análisis del sector**

De acuerdo con Informes Sectorial (2019, p. 5), la producción y venta de alimentos panificados en Colombia ha presentado una recuperación desde 2018. Particularmente, en el periodo enero a octubre de 2019 mostró un desempeño favorable, logrando un

incremento del 6.5% en el índice de producción y del 5.5.% en el de ventas. En 2020, en los meses de enero a mayo, la industria panificadora continuó con la misma tendencia de 2019, reflejando un crecimiento del 6.4% en la producción y del 7.3% en las ventas (Sectorial, 2020 p. 3).

Dicho comportamiento responde a la alta demanda de productos de panadería, en razón a que, según las cifras de *Taste Tomorrow*, aproximadamente el 70% de la población consume algún alimento panificado a diario. También se relaciona con la expansión de empresas de cadena tipo cafeterías y panaderías “low cost” como Tostao’ Café y Pan y Konecta2, las cuales han aumentado su participación en el mercado nacional gracias a sus precios razonables y a la calidad de los productos (Sectorial, 2019 p. 5, 8).

De igual modo, se destaca una reducción del 1.4% en la importación de productos terminados de panadería y pastelería, en contraste con la exportación, la cual alcanzó un incremento del 10.9%, siendo aún deficitaria la balanza comercial (Sectorial, 2019, p.7). En el periodo enero a octubre de 2019, los principales orígenes de las importaciones fueron México (29%), Irlanda (16.9%) y Estados Unidos (12.8%) y los más destacados destinos de las exportaciones, Estados Unidos (22.3%), Ecuador (16.9%) y Perú (14.8%).

La Tabla 2 da cuenta de las 10 empresas del sector de la panificación con mejores cifras de ventas en 2019, según la información financiera reportada ante la Superintendencia de Sociedades para el Código CIIU C1081 - Elaboración de productos de panadería. Así mismo se presenta la posición de Industria Panificadora El Country Ltda. en dicho sector.

**Tabla 2.** Ingresos operacionales de las empresas más destacadas en el sector de la panificación en 2019 (miles de pesos).

No.	Empresa	Ingresos de actividades ordinarias
1	Bimbo de Colombia S. A.	692.600.896
2	Productos Ramo S. A. S.	455.592.560
3	Colombina Del Cauca S. A.	315.941.949
4	Compañía Manufacturera de Pan Comapan S. A.	108.547.707
5	Zona Franca PIR (Parque Industrial Ramo) S.A. S.	83.183.421
6	Pan Pa Ya Ltda.	78.777.932
7	Donuacol S.AS. (Franquicia Donkin' Donuts)	73.581.042
8	Industrias Alimenticias Perman S. A.	63.644.832

9	Industrias Vega Natipan S. A. S.	58.341.987
10	Don Maiz S. A. S.	46.182.235
19	Industria Panificadora El Country Ltda.	22.115.718

**Fuente.** Elaboración a partir de SuperSociedades (2019).

Específicamente, respecto del pan empacado, The Nielsen Company (2017) indica que constituye una de las cinco categorías de mayor importancia en la canasta de alimentos colombiana. A nivel de supermercados, junto con los pasabocas, ponqués, carnes frías y aceites, contribuyó al crecimiento de la industria de alimentos durante el primer semestre de 2019 en 3.2% (The Nielsen Company, 2019).

En la Tabla 3 se presenta la información financiera de los productores de pan empacado con mejores ingresos operacionales en la vigencia 2019, con base en la información reportada ante la Superintendencia de Sociedades (2020).

**Tabla 3.** Estado de Resultados de los principales fabricantes de pan empacado en 2019  
(miles de pesos)

No.	Empresa	Ingresos de actividades ordinarias	Costo de ventas	Ganancia bruta	Ganancia (pérdida)	Utilidad neta (%)	EBITDA
1	Bimbo de Colombia S. A.	692.600.896	360.617.396	331.983.500	-12.411.980	-1,8%	43.445.561
2	Compañía Manufacturera de Pan Comapan S. A.	108.547.707	68.989.845	39.557.862	1.067.668	1,0%	7.368.164
3	Industrias Alimenticias Perman S. A.	63.644.832	49.284.447	14.360.385	1.166.140	1,8%	3.013.334
4	Industrias Vega Natipan S. A. S.	58.341.987	42.447.810	15.894.177	193.387	0,3%	452.153
5	Industria Santa Clara S.A.S.	44.211.106	29.985.395	14.225.711	-5.485.538	-12,4%	-4.694.804
6	Servipan S. A.	30.246.574	19.520.595	10.725.979	420.968	1,4%	3.833.672
7	Compañía Alimenticia Coma S. A. S.	28.412.445	25.403.176	3.009.269	206.937	0,7%	1.078.482
8	Inavigor S. A. S. en Reorganización	23.825.772	19.405.062	4.420.710	-101.755	-0,4%	1.311.189
9	Industria Panificadora El Country Ltda.	22.115.718	11.348.874	10.766.844	1.196.936	5,4%	1.807.064
10	Panificadora del Litoral S. A. (Supertiendas Olímpica)	18.939.254	16.055.718	2.883.536	2.643.848	14,0%	1.496.346

**Fuente.** Elaboración a partir de SuperSociedades (2019).

De acuerdo con las cifras registradas en la Tabla 3, el fabricante más grande de pan empaçado es la multinacional mexicana Bimbo, seguida por una amplia diferencia, de Comapan, Perman, Natipan y Santa Clara.

Por su parte, Industria Panificadora El Country Ltda. se ubica en la novena posición de los fabricantes más importantes de pan empaçado en Colombia. Resulta interesante observar que en 2019, de los 10 productores más fuertes de pan empaçado, siete obtuvieron utilidades netas positivas. Comapan, Perman, Natipan, Servipan y Coma percibieron beneficios netos inferiores al 2%, mientras que El Country logró el 5.4% y Panificadora del Litoral el 14%. En contraste, Santa Clara, Bimbo e Inavigor presentaron pérdidas netas de -12.4%, -1.8% y -0.4% respectivamente. Así mismo, las cifras de la Tabla 3 reflejan un EBITDA positivo para nueve de las diez empresas, con excepción de Santa Clara.

De este modo, tomando como referencia la información financiera reportada ante la Superfinanciera de 2016 a 2019 por los productores de pan empaçado, en la Tabla 4 se muestra el comportamiento de esta categoría en el mercado.

**Tabla 4.** Ingresos operacionales de los principales fabricantes de pan empaçado de 2016 a 2019 (miles de pesos).

Empresa	2.016	2.017	Variación (%)	2.018	Variación (%)	2.019	Variación (%)
Bimbo de Colombia S. A.	540.692.259	576.836.729	6,7%	618.380.279	7,2%	692.600.896	12,0%
Compañía Manufacturera de Pan Comapan S. A.	97.686.088	99.799.510	2,2%	101.485.951	1,7%	108.547.707	7,0%
Industrias Alimenticias Perman S. A.	37.445.143	44.815.307	19,7%	53.023.956	18,3%	63.644.832	20,0%
Industria Santa Clara S.A.S.	47.159.023	44.430.518	-5,8%	44.464.166	0,1%	44.211.106	-0,6%
Servipan S. A.	20.302.278	21.822.285	7,5%	24.140.785	10,6%	30.246.574	25,3%
Compañía Alimenticia Coma S. A. S.	23.545.140	23.184.197	-1,5%	21.232.546	-8,4%	28.412.445	33,8%
Inavigor S. A. S. en Reorganización	18.678.802	20.662.638	10,6%	21.447.772	3,8%	23.825.772	11,1%
Industria Panificadora El Country Ltda.	26.564.823	23.742.729	-10,6%	25.212.808	6,2%	22.115.718	-12,3%

Panificadora del Litoral S. A. (Supertiendas Olímpica)	16.147.095	17.347.296	7,4%	18.018.718	3,9%	18.939.254	5,1%
Liderpan S.A. en Reorganización	11.896.796	14.120.826	18,7%	14.601.058	3,4%	16.691.497	14,3%
<b>Total</b>	<b>840.119.463</b>	<b>886.764.052</b>	<b>5,6%</b>	<b>942.010.057</b>	<b>6,2%</b>	<b>1.049.237.820</b>	<b>11,4%</b>

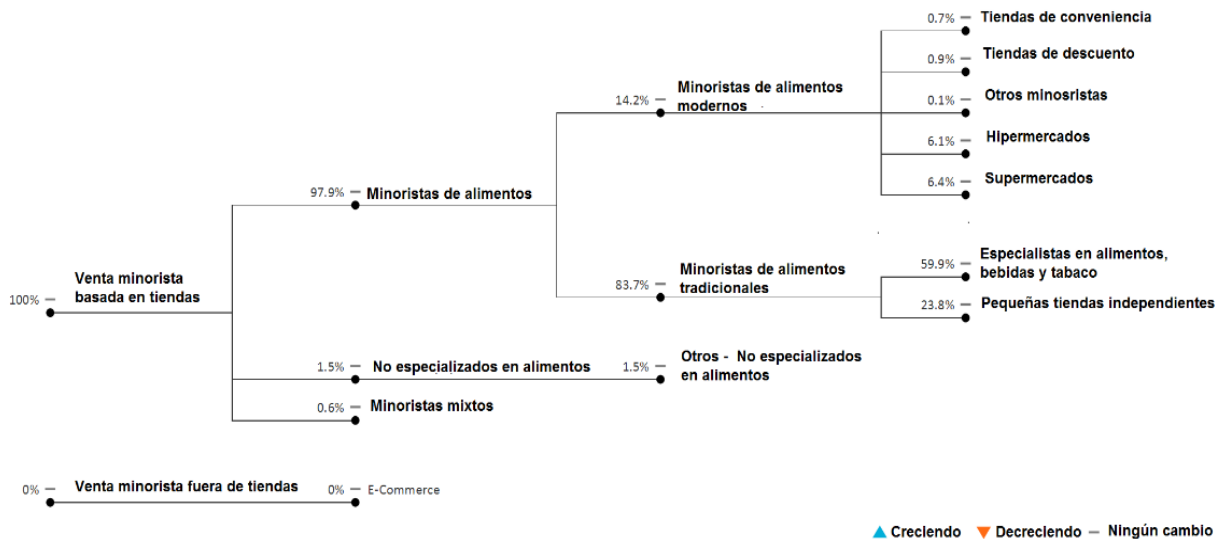
**Fuente.** Elaboración a partir de SuperSociedades (2106, 2017, 2018, 2019).

La Tabla 4 muestra un crecimiento continuo de la categoría pan empaçado, de acuerdo con los datos de ventas de los 10 principales fabricantes, indicando un incremento del 5.6% en 2017, 6.2% en 2018 y 11.4% en 2019, respecto a la vigencia anterior. La variación para 2017 registrada en Tabla 4 es cercana a la reportada por la firma consultora Kantar, según la cual, las ventas de pan empaçado aumentaron en un 4.7% en comparación con 2016, destacándose el pan blando como la variedad de mayor venta en valor (39%), seguida por el pan seco o tostado (22%), el tajado sándwich blanco (20%) y el tajado sándwich especial (11%) (The Nielsen Company, 2017).

Así mismo, se observa que en 2019 el crecimiento en las ventas de la categoría obedeció principalmente al incremento en los ingresos operacionales de Coma (33.8%), Servipan (25.3%), Perman (20.0%), Liderpan (14.3%), Bimbo (12.0%), Inavigor (11.1%) y Comapan (7.0%). Sin embargo, es necesario considerar, que Panificadora El Country sufrió una significativa caída en sus ventas (-12.3%) en dicha vigencia, aunado a una leve disminución de las cifras de Santa Clara (-0.6%).

Finalmente, la Figura 6 presenta los canales de comercialización más importantes de los productos horneados, de acuerdo con el reporte de Euromonitor (2020).

**Figura 6.** Principales canales de comercialización de los productos horneados en Colombia en 2019.



Fuente. Euromonitor (2020), citado por Alcaldía de Medellín (2020).

La Figura 6 revela que el 83.7% de las ventas de los productos horneados se efectúa principalmente por los minoristas de alimentos tradicionales, clasificados en dos categorías, la primera, consiste en los especialistas en alimentos, bebidas y tabaco, cubriendo el 59.9% del mercado, y la segunda, corresponde a las pequeñas tiendas independientes con el 23.8%. Posteriormente se encuentran los minoristas de mercados modernos alcanzando el 14.2%, como resultado de la contribución de los supermercados con el 6.4%, los hipermercados con el 6.1%, las tiendas de descuento con el 0.9%, las tiendas de conveniencia con el 0.7%, y otros minoristas con el 0.1%.

## 6. Diseño metodológico

La presente sección describe el tipo de investigación, la población y la muestra, y el método seleccionado para el desarrollo del estudio.

### 6.1. Tipo de investigación

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema y los objetivos del estudio, se ha determinado que el diseño de la investigación corresponde a un enfoque no experimental, de tipo transversal, con alcance descriptivo.

Se clasifica como no experimental, ya que busca observar una situación ya existente, no generada con intención en la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 154). Dentro de esa clasificación, se considera transaccional debido a que los datos se recolectan en un momento específico (Liu, 2008 y Tucker, 2004, citados por Hernández, et al., 2014, p. 154). Así mismo, se aborda desde una concepción de tipo descriptivo, dado que busca identificar los rasgos culturales de Industria Panificadora El Country Ltda. para determinar su perfil cultural y analizar su contribución a la estrategia organizacional.

En este sentido, el estudio es descriptivo, por cuanto pretende detallar las características culturales de los directivos y colaboradores de la Organización, permitiendo establecer el estilo de la misma, siendo acorde con la tipificación realizada por Hernández, et al., (2014, p. 92), quienes indican que “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

De igual modo, el tipo de investigación es descriptivo en razón a que solamente precisa medir el nivel en que se presenta cada una de las dimensiones culturales estudiadas, sin pretender relacionarlas. De esta manera, es coherente con el concepto de los autores mencionados, quienes estiman que este tipo de estudios “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las

variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández, et al., 2014, p. 92),

Finalmente, el estudio es descriptivo porque se limita a medir el grado en que se presenta cada uno de los aspectos estudiados, para posteriormente realizar el análisis (Hernández, et al., 2014, p. 92).

## **6.2. Población de estudio**

La población o universo sobre la cual se lleva a cabo la investigación corresponde a los trabajadores de los niveles operativo, administrativo y directivo de Industria Panificadora El Country Ltda.

En cuanto a la definición de la muestra, al considerar que el presente estudio busca establecer el perfil cultural de los trabajadores de la Panificadora, se aplicó una fórmula de muestreo aleatorio o probabilístico, dado que el enfoque cuantitativo pretende generalizar el resultado de la investigación (Hernández, et al., 2014, p. 12).

Así mismo, teniendo en cuenta que la aplicación del instrumento secundario (entrevista) busca complementar la información del cuestionario, se determinó una muestra no probabilística, conformada por “unos cuantos casos”, dado que la finalidad de esta herramienta cualitativa no es la generalización de resultados, sino permitir un análisis más profundo (Hernández, et al., 2014, p. 12).

## **6.3. Método**

La investigación se desarrolló durante el segundo semestre de 2020 y el primer semestre de 2021 en las instalaciones de Industria Panificadora El Country Ltda., en las siguientes etapas:

### **6.3.1. *Diseño de la investigación***

El desarrollo del estudio ha sido concebido bajo un enfoque o método mixto, en razón a que combina la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, lo cual permite un mayor entendimiento de la situación investigada (Hernández, et al., 2014, p. 534).

Teniendo en cuenta que el propósito central de la investigación es determinar un perfil cultural, procedimiento que implica una medición, es claro el énfasis de los datos cuantitativos. También es necesario mencionar que los datos cuantitativos y los cualitativos son recopilados en momentos similares, llegando en algunos casos a ser simultáneos.

Por lo tanto, el estudio se considera un diseño anidado concurrente de modelo dominante. Concurrente, por la simultaneidad de la recopilación de los datos cualitativos y cuantitativos. Anidado de modelo dominante, porque el método de menor prioridad, el cualitativo, es insertado en el principal (Hernández, et al., 2014, p. 559). Cabe indicar que la información recolectada por los dos métodos es comparada y/o combinada en la etapa de análisis.

### **6.3.2. Selección de la muestra**

Considerando que este es un estudio con enfoque mixto, se escogieron dos instrumentos para la recolección de la información, el primero, es un cuestionario para la obtención de los datos cuantitativos y el segundo, una entrevista que combina información cuantitativa y cualitativa.

Dado que el estudio tiene un carácter principalmente cuantitativo, el tamaño de la muestra para la aplicación del cuestionario se determinó aplicando una fórmula de muestreo aleatorio o probabilístico simple para poblaciones finitas, es decir, cuando se conoce el tamaño de la población y este es inferior a 100.000 personas (Morales, 2012, p. 10).

A continuación se presenta la fórmula empleada para un universo de 140 trabajadores de Industria Panificadora El Country Ltda., entre directivos, administrativos y operarios:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2pq}}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra que se desea conocer.

N = Tamaño conocido del universo o población de Industria Panificadora El Country Ltda., el cual corresponde a 140 trabajadores.

$p$  = Proporción esperada de respuestas de una categoría. Se trabajó con  $p = 0.5$ .

$q$  = Proporción esperada respuestas de la otra categoría.  $1 - p = 0.5$

$e$  = Error muestral aceptado. Se aplicó un  $e = 5\%$ , el cual es el nivel más usual en ciencias sociales (Hernández, et al., 2014, p. 179).

$z$  = Nivel de confianza del 95%, el cual es el complemento del error máximo aceptable (Hernández, et al., 2014, p. 179), y corresponde a 1.96 sigmas o errores típicos.

Entonces, la aplicación de la fórmula en el programa Excel corresponde a:

$$N = 140 / (1 + (((5\% * 5\%) * (140 - 1)) / ((1,96 * 1,96) * (0,5 * 0,5)))) = 103$$

En este caso, el tamaño de la muestra para aplicación del instrumento cuantitativo es de 103 trabajadores.

Una vez obtenido el dato de la muestra final para la aplicación del cuestionario, se determinó el porcentaje de esta muestra sobre el total de trabajadores de la empresa, el cual corresponde al 74%. Este valor se aplicó a cada uno de los niveles jerárquicos de la Organización para hallar el número de colaboradores a encuestar en cada estrato (Tabla 5).

**Tabla 5.** Tamaño de la muestra para aplicación del cuestionario

Nivel	No. Trabajadores Panificadora	Muestra para Cuestionario
Directivo	8	6
Administrativo	10	7
Operativo	122	90
Total	140	103

**Fuente.** Elaboración propia.

De este modo, el cuestionario se aplicó a 6 directivos, 7 administrativos y 90 operarios.

Para el caso del segundo instrumento, se utilizó una muestra no probabilística, puesto que la elección de los trabajadores a encuestar no depende de que todos tengan la misma oportunidad de ser elegidos (Hernández, et al., 2014, p. 190), sino de la disponibilidad de

ellos en sitio o de manera remota para participar en la actividad. Se trata de una muestra por conveniencia, la cual está compuesta por los casos disponibles a los que se puede tener acceso (Battaglia, 2008, citado por Hernández, et al., 2014, p. 390).

Inicialmente se consideró realizar la entrevista a un mínimo de 30 trabajadores en total, con el fin de complementar la información del cuestionario; sin embargo, durante la jornada facilitada por la Organización, se logró entrevistar a los 10 administrativos y a 28 operarios. También se pudo contar con la colaboración de 4 directivos, quienes enviaron por correo electrónico el formulario diligenciado. En total se entrevistó a 42 personas, que corresponden al 30% de la población o universo, como se registra en la Tabla 6. En este caso, se trata de una muestra con propósito específico.

**Tabla 6.** Tamaño de la muestra para entrevistas

Nivel	No. Trabajadores Panificadora	Muestra para Entrevista
Directivo	8	4
Administrativo	10	10
Operativo	122	28
Total	140	42

**Fuente.** Elaboración propia.

En total la entrevista se realizó 4 directivos, 10 administrativos y 28 operarios.

Este muestreo responde a la sugerencia de Hernández, et al., (2014, p. 568): “A quien realiza por primera vez un estudio mixto se le recomienda, por facilidad, que delimite el planteamiento y elija una muestra aleatoria de tamaño razonable para el enfoque prioritario y una pequeña muestra por propósito”.

### **6.3.3. Selección de los instrumentos de recolección de la información**

Considerando que este es un estudio con enfoque mixto, se seleccionaron dos instrumentos para la recopilación de los datos, el cuestionario *CW Model©* y la entrevista estructurada.

### 6.3.3.1. Cuestionario CW Model©

Para la toma de los datos cualitativos se escogió como instrumento de medición el cuestionario *Culture Wizard Model©* (CW Model©) desarrollado por Solomon y Schell (2010), ya que permite determinar el perfil cultural personal (A. Anexo), mediante 36 preguntas distribuidas en siete dimensiones, tal como se describió en el subtítulo 4.6.:

- a. Igualitario/jerárquico
- b. Enfoque grupal
- c. Relaciones
- d. Estilos de comunicación
- e. Orientación al tiempo
- f. Tolerancia al cambio
- g. Motivación/equilibrio entre trabajo-vida

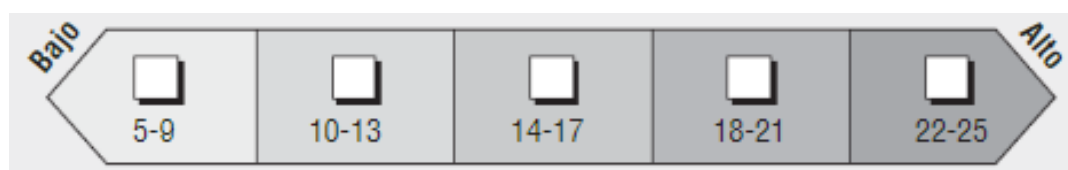
Cada una de las dimensiones incluye cinco preguntas, con excepción de categoría e, la cual contiene un interrogante adicional.

El instrumento utiliza una escala de medición de 1 a 5, donde 1 indica que está fuertemente en desacuerdo y 5 fuertemente de acuerdo:

Fuertemente en desacuerdo  1  2  3  4  5 Fuertemente de acuerdo

El cuestionario permite calcular el puntaje de cada dimensión, mediante la sumatoria de las respuestas, obteniendo un puntaje entre 5 y 25, el cual se ubica en la siguiente escala de medición (Figura 7):

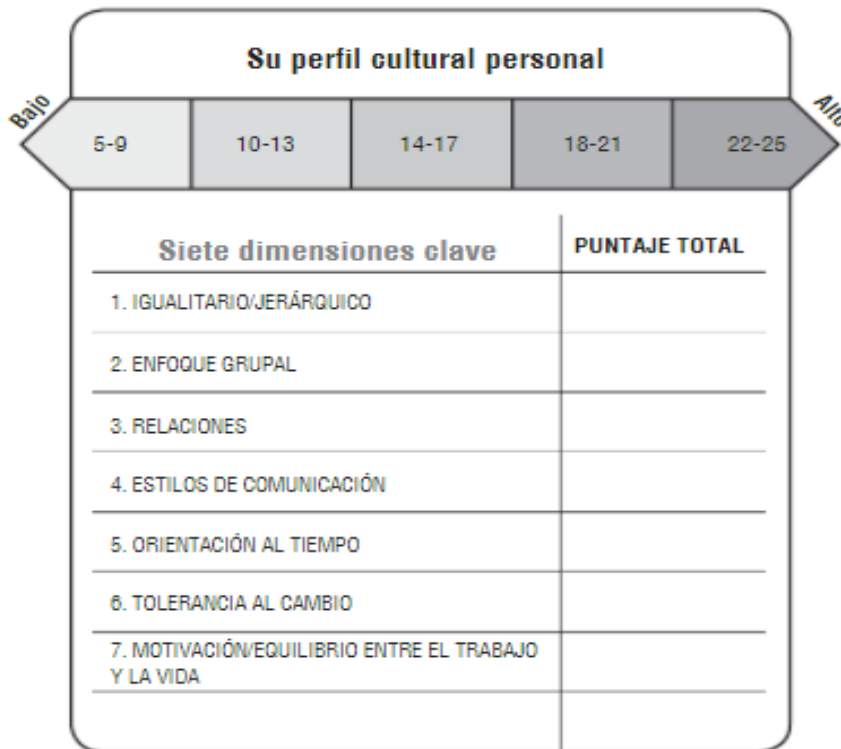
**Figura 7.** Escala de medición del perfil cultural



**Fuente.** Solomon y Schell (2010, p. 58).

El puntaje obtenido es el reflejo del perfil personal en cada dimensión cultural, tal como se muestra en la Figura 8.

**Figura 8.** Perfil cultural personal



**Fuente.** Solomon y Schell (2010, p. 230).

Teniendo en cuenta que la categoría e) incluye seis preguntas, se determinó que este puntaje realmente oscila entre 6 y 30 puntos, por lo cual se realizó la corrección al efectuar el análisis de los datos.

### 6.3.3.2. Entrevista estructurada

A partir del cuestionario *CW Model*®, se diseñó una entrevista estructurada (B. Anexo) que aborda las siete dimensiones culturales. En cada dimensión o categoría se formulan cinco preguntas orientadas a la obtención de datos, tanto cuantitativos como cualitativos, distribuidas de la siguiente manera:

- Tres preguntas cerradas similares a las del instrumento principal con el fin de contrastar los resultados de dicho instrumento.
- Dos preguntas abiertas que aportan datos cualitativos que contribuyen a la explicación de los resultados del instrumento principal, permitiendo profundizar en los resultados obtenidos.

Para las preguntas cerradas se utilizó la siguiente escala de Likert:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Para las preguntas abiertas se estableció la condición de explicar en máximo 10 palabras.

Se exceptúa la dimensión e) Orientación al tiempo, ya que en una de las preguntas por error involuntario se omitió la escala de Likert y la restricción en el número de palabras en la explicación.

Vale la pena considerar que en la entrevista estructurada se sigue una guía de preguntas específicas y se sujeta únicamente a ésta; es decir, que el instrumento define cuáles asuntos se preguntaron y en qué orden (Hernández, et al., 2014, p. 403).

#### **6.3.4. *Recolección de la información***

La aplicación de los instrumentos se efectuó en las instalaciones de Industria Panificadora El Country Ltda., en las fechas concertadas con los directivos, de manera que no se causaran inconvenientes en el desarrollo normal de la operación.

El cuestionario fue entregado impreso a los colaboradores de las áreas operativas y administrativas para ser diligenciado por ellos mismos. Algunos operarios requirieron apoyo para el registro de los datos, contando con la colaboración de la jefe logística y la asistente de compras.

De igual manera, para realizar las entrevistas al personal operativo y administrativo, la investigadora contó con la colaboración de la jefe logística, la jefe de calidad y la asistente de calidad, en razón a que el diligenciamiento de cada instrumento duraba aproximadamente 20 minutos.

A los directivos se les envió el formulario impreso y lo remitieron diligenciado por medios electrónicos. Luego se realizó el mismo procedimiento con la entrevista.

La aplicación de los dos instrumentos se realizó en fechas cercanas, primero el formulario y posteriormente la entrevista; sin embargo, el orden de recolección de la información no tiene incidencia alguna en el estudio.

### 6.3.5. *Análisis e interpretación de los datos (resultados)*

El procesamiento de la información cuantitativa se realizó en el programa Excel. Para este fin, por niveles jerárquicos (operativo, administrativo y directivo), se registró la calificación que cada persona dio a cada una de las cinco o seis preguntas, según el caso, de las siete dimensiones culturales contenidas en el cuestionario *CW Model*®. En seguida, se calculó el promedio simple de las calificaciones de cada pregunta de cada dimensión. Posteriormente se realizó la sumatoria de los promedios de las respuestas de la categoría, dando como resultado el puntaje del perfil cultural de la dimensión.

Dado que la escala planteada por Solomon y Schell (2010) únicamente utiliza adjetivos para los rangos ubicados en los extremos de la escala de medición (bajo y alto), se asignó un atributo a los rangos intermedios con el propósito de facilitar la interpretación de los resultados. Así mismo, cada uno de los rangos se identificó con un color (Tabla 7).

**Tabla 7.** Escala de medición del perfil cultural

<b>Bajo</b>	<b>Bajo-Medio</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio-Alto</b>	<b>Alto</b>
<b>5-9</b>	<b>10-13</b>	<b>14-17</b>	<b>18-21</b>	<b>22-25</b>

**Fuente.** Elaboración a partir de Solomon y Schell (2010).

Para el procesamiento de la información cualitativa se utilizó la herramienta nube de texto disponible en la página web <https://www.wordclouds.com/>. La nube de texto es una representación gráfica de la frecuencia de las palabras en una fuente de datos. De este modo, cuantas más veces se registre una palabra en un conjunto de términos, la palabra clave aparecerá más grande y resaltada.

Por consiguiente, de cada una de las entrevistas se extractaron las palabras más destacadas y se tabularon en un texto de Word, consolidándolas en una lista por cada dimensión y por cada nivel jerárquico (operativo, administrativo y directivo). Luego, cada lista se ingresó en la herramienta mencionada, generando la representación gráfica en forma de nube.

El análisis de los resultados se efectuó contrastando el perfil cultural del personal de los tres niveles jerárquicos de la Organización: operativo, administrativo y directivo.

Para la interpretación de los resultados se tomó como referencia el libro de Diversidad Cultural en los Negocios de Solomon y Schell (2010).

### **6.3.6. Metodología para la propuesta del plan de mejora**

La metodología para la propuesta del plan para mejorar la competitividad de Industria Panificadora El Country inició con la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejora del perfil cultural según el análisis de las dimensiones culturales.

Luego, se estableció la matriz de relación entre las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas, los elementos de la competitividad sugeridos por Jones y George (2019) y las funciones de la cadena de valor descritas por el mismo autor.

Finalmente, se elaboró la propuesta de plan de intervención, formulando un objetivo para cada dimensión cultural, junto con las actividades a ejecutar para lograr el objetivo, los responsables, los recursos, el indicador, la meta y el número de meses de duración de la actividad.

## 7. Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se llevó a cabo en cuatro etapas. En la primera etapa, procesamiento de datos cuantitativos, se determinó el puntaje para cada una de las siete dimensiones culturales, en cada uno de los tres niveles jerárquicos de Industria Panificadora El Country Ltda. (operativo, administrativo y directivo) a partir del cálculo del promedio de las calificaciones obtenidas en la aplicación del cuestionario *CW Model*® para cada pregunta y la posterior sumatoria de dichos valores. En la segunda etapa, procesamiento de datos cualitativos, se generaron nubes de texto por cada dimensión cultural y nivel jerárquico, a partir de las palabras claves recopiladas en las entrevistas. En la tercera etapa, contraste, se compararon los resultados cuantitativos de los tres grupos de trabajadores y posteriormente se cotejaron estos datos con la información cualitativa, con el fin de hallar tanto similitudes como diferencias. En la cuarta etapa, análisis de resultados, se presenta la interpretación de los datos con base en el texto *Diversidad cultural en los negocios de Solomon y Schell* (2010).

### 7.1. Procesamiento estadístico de datos

A partir de los modelos estadísticos promedio simple y nubes de texto, se presenta de manera gráfica los datos cuantitativos y cualitativos recolectados y procesados para cada una de las dimensiones culturales propuestas por el *CW Model*®.

#### 7.1.1. *Igualitario/jerárquico*

En la Tabla 8 se presentan los resultados cuantitativos obtenidos para la dimensión Igualitario/Jerárquico.

**Tabla 8.** Puntaje Igualitario/Jerárquico

No.	Pregunta	Calificación promedio		
		Operativo	Administrativo	Directivo
1	Por lo general prefiero un entorno laboral formal y más estructurado.	3,5	3,4	4,8
2	Me agrada que mi jefe determine mis prioridades.	3,5	3,4	4,4
3	Pienso que las personas deben reconocer el rango en el lugar de trabajo.	4,0	3,9	4,4
4	Me gusta tener una clara definición de mi rol en la organización.	4,0	4,1	4,8
5	Prefiero que mi jefe apruebe mi trabajo constantemente.	4,1	3,9	2,8
<b>Puntaje total</b>		<b>19,1</b>	<b>18,7</b>	<b>21,2</b>

**Fuente.** Elaboración a partir de Solomon y Schell (2010).

La Tabla 8 muestra que el personal de la Organización, en sus tres niveles, se encuentra en el rango medio-alto de la escala igualitario-jerárquico, resaltando su preferencia por una estructura formal. Esta realidad se evidencia en el hecho de que los cargos se estratifican en tres niveles: operativo, administrativo y directivo.

Los trabajadores, especialmente los directivos, se sienten más cómodos en un entorno laboral formal y estructurado.

Los títulos, pero en especial el vínculo familiar de los directivos con el fundador, se consideran importantes, generando relaciones de subordinación. De este modo, el personal prefiere que sea su jefe quien determine la prioridad de sus labores. Resulta interesante que los directivos son quienes más importancia le dan a que su jefe establezca sus prioridades.

Los tres niveles, especialmente el directivo, consideran necesario que se reconozcan los rangos en el sitio de trabajo. La jerarquía define la pauta para la interacción del personal, así, quienes tiene autoridad, como los directivos y administrativos (mandos medios), son tratados con formalidad, respeto y deferencia (Solomon y Schell, 2010, p. 79).

De la misma manera, el personal, sobre todo el directivo, manifiesta su agrado por roles y responsabilidades claramente definidos.



grado de responsabilidad, los cargos no son necesarios. Se siente cómodo en una estructura jerárquica, con varios niveles de autoridad. Por una leve diferencia, la mayoría de los trabajadores de este grupo prefiere que sea su jefe quien defina las prioridades de su trabajo, mientras que la otra parte prefiere compartir con el jefe esa responsabilidad. Le parece bien que los líderes aporten a su labor con apoyo, retroalimentación, supervisión, reconocimiento y ejemplo.

- **Personal directivo:** Señala la necesidad de conocer con precisión su rol en la empresa. A diferencia de lo revelado por el cuestionario, en la entrevista los directivos indicaron un agrado por un ambiente intermedio entre igualitario y jerárquico. Contrario al resultado del cuestionario, en la entrevista los directivos manifiestan que son ellos mismos quienes deben establecer las prioridades de su trabajo con autonomía, y no sus jefes. Consideran que los rangos en el trabajo son importantes porque establecen funciones, dirección y orden, también porque aportan respeto, disciplina, y prioridades. Esperan que los líderes aporten a su labor principalmente dando ideas, pero también con gestión, motivación, capacitación y práctica.

### 7.1.2. *Enfoque grupal*

La Tabla 9 muestra los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario para la categoría Enfoque grupal.

**Tabla 9.** Puntaje Enfoque grupal

No.	Pregunta	Calificación promedio		
		Operativo	Administrativo	Directivo
1	Cuando me enfrento a un desafío prefiero resolverlo con un grupo.	3,3	3,3	4,8
2	Creo que los miembros del equipo deben aclarar su trabajo con la ayuda de los demás.	3,6	3,6	5,0
3	Prefiero que me reconozcan como parte de un equipo (más que como un individuo).	4,0	4,0	4,6
4	Me gusta sentarme en un entorno de oficina abierta.	3,5	3,4	4,6
5	Me siento más cómodo presentando un plan de negocios como parte de un equipo.	3,7	3,9	4,6
<b>Puntaje</b>		<b>18,1</b>	<b>18,2</b>	<b>23,6</b>

**Fuente.** Elaboración a partir de Solomon y Schell (2010).

La Tabla 9 revela que el personal operativo y el administrativo se ubican en el rango medio-alto de la escala individual-grupal, indicando su agrado por el trabajo en equipo. Por su parte, los directivos se encuentran en el rango alto de la escala, indicando una inclinación aún mayor por la colectividad. El puntaje muestra que los trabajadores y los directivos se autodefinen como miembros de un grupo, compartiendo sus identidad, valores y logros (Solomon y Schell, 2010, p. 99).

En general los colaboradores operativos y administrativos se ubican en el punto medio entre enfrentar individualmente los desafíos y solucionarlos en grupo, mientras que los directivos se sienten cómodos tomando las decisiones por consenso en lugar de imponer su propia opinión.

Los trabajadores de los niveles operativo y administrativo muestran una leve tendencia a resolver sus dudas con apoyo de los demás miembros del equipo, mientras que para los directivos es claro el favoritismo por la búsqueda de soluciones en conjunto.

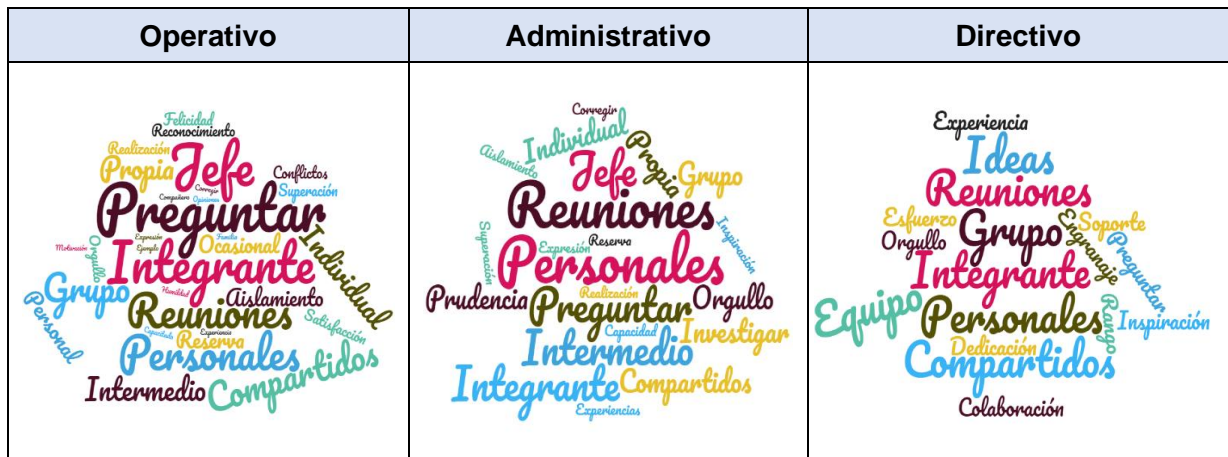
Tanto a los colaboradores como a los directivos les gusta ser reconocidos como parte de grupo, más que por sus individualidades.

El personal operativo y administrativo se encuentra en punto medio entre preferir un entorno de oficina abierta y uno privado; no obstante, a los directivos les parece mejor un ambiente de oficina abierta, en el que se permita compartir las opiniones.

Los trabajadores de los tres niveles sienten más agrado al exponer las ideas como integrantes de un grupo, que de manera individual, especialmente los directivos

Como complemento de la información obtenida por medio del cuestionario, en la Figura 10 se compendian las expresiones sobresalientes en la entrevista realizada al personal de los tres niveles jerárquicos de Panificadora El Country en relación con la dimensión Enfoque grupal.

**Figura 10.** Palabras destacadas Enfoque grupal



Fuente. Elaboración propia.

Con base en la Figura 10, los hallazgos cualitativos más importantes en las entrevistas son los siguientes:

- Personal operativo:** Destaca la necesidad de preguntar, especialmente a su jefe, cuando se le presentan dudas respecto de su trabajo. Los colaboradores se identifican como integrantes de un grupo. Les gusta asistir a las reuniones de trabajo en lugar de percibirse aislados. Sin embargo, la mayoría siente mayor seguridad al hablar de sus logros personales, que de los resultados compartidos. Así, algunos prefieren la reserva de sus asuntos individuales.
- Personal administrativo:** Resalta la importancia de asistir a reuniones de trabajo. Aunque en el cuestionario manifiesta que prefiere que lo reconozcan como miembro de un grupo, en la entrevista indica que se siente más cómodo hablando de sus logros personales o individuales en lugar de los compartidos, puesto que le produce orgullo. Ante las dudas respecto de su trabajo, la mayoría también prefiere preguntar a su jefe, aunque algunos optan por investigar por su cuenta o corregirse a sí mismos. Se reconoce en un punto intermedio entre los extremos individual y grupal.
- Personal directivo:** Prioriza la importancia del trabajo grupal sobre el individual, lo cual se refleja en el agrado por participar en reuniones, sentirse integrante de un grupo, buscar soluciones en equipo y escuchar diferentes ideas. Sin embargo, la mitad prefiere hablar de los logros compartidos ya que son producto de la colaboración y el

engranaje, y la otra mitad se siente cómoda al hablar de sus resultados individuales al ser fruto de su esfuerzo, dedicación y experiencia.

### 7.1.3. Relaciones

A continuación, se presentan los datos cuantitativos para la dimensión Relaciones (Tabla 10).

**Tabla 10.** Puntaje Relaciones

No.	Pregunta	Calificación promedio		
		Operativo	Administrativo	Directivo
1	Hago amigos con facilidad.	3,9	3,7	4,8
2	Necesito desarrollar confianza entre las personas antes de trabajar con ellas.	3,4	3,2	3,4
3	Cuando hago amigos, tiendo a conservarlos por mucho tiempo.	3,9	3,9	4,4
4	Me esfuerzo en evitar desacuerdos, aun cuando parezcan necesarios.	3,8	3,7	4,2
5	Cuando elijo a los miembros de mi equipo, elijo primero a mis mejores amigos.	3,3	3,2	2,8
<b>Puntaje</b>		<b>18,3</b>	<b>17,7</b>	<b>19,6</b>

**Fuente.** Elaboración a partir de Solomon y Schell (2010).

Según se observa en la Tabla 10, los operarios y los directivos se ubican en el rango medio-alto de la escala transaccional-interpersonal, reflejando la importancia que le dan a las relaciones basadas en la interacción social (Solomon y Schell, 2010, p. 117). No obstante, los administrativos se encuentran en el punto medio del rango, evidenciando indiferencia hacia las relaciones.

Los trabajadores de cargos operativos y administrativos manifiestan una aceptable facilidad para hacer amigos; mientras que los directivos expresan una gran capacidad para establecer relaciones de amistad.

Para los colaboradores en general, el desarrollo de confianza con sus compañeros antes de trabajar con ellos no es relevante, siendo aún menos importante para las áreas administrativas.

En los tres grupos se observa una tendencia a mantener relaciones de amistad duraderas, principalmente por parte de los directivos.

La mayor parte del personal de los tres niveles refiere realizar esfuerzos por evitar los conflictos a pesar de considerarlos necesarios.

Al elegir a los integrantes de un equipo, los diferentes colaboradores se ubican en el centro de las posibles respuestas, indicando que no tienen preferencias ni por sus amigos ni por un perfil específico.

La Figura 11 sintetiza las opiniones del personal en cuanto a la categoría Relaciones.

**Figura 11.** Palabras destacadas Relaciones



Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con la Figura 11, las entrevistas aportaron los siguientes datos cualitativos en referencia a las Relaciones por parte del personal de los tres niveles de la Organización:

- Personal operativo:** Resalta el esfuerzo por evitar los desacuerdos, aunque parezcan necesarios. Establece relaciones de amistad duraderas. Hace amigos con facilidad. La mayoría de los trabajadores prefiere generar confianza con sus compañeros antes de laborar con ellos, dado que promueve un buen ambiente laboral y facilita el entendimiento; entre tanto, la otra parte lo considera innecesario argumentando su enfoque en el trabajo. En contraste con el resultado del cuestionario, al conformar grupos se inclina por escoger a las personas con mayor conocimiento o mejor desempeño, que a sus amigos o compañeros cercanos.

- **Personal administrativo:** Destaca el esfuerzo por evitar conflictos pese a considerarlos necesarios. Manifiesta facilidad para hacer amigos. Desarrolla amistades duraderas. Por una mínima diferencia, la mayoría de los colaboradores busca crear un ambiente de confianza con sus compañeros antes de trabajar con ellos a favor del entendimiento y de alcanzar mejores resultados, mientras a que a los demás les parece innecesario porque prefieren la reserva. Al seleccionar los miembros de un equipo optan por las personas con más conocimiento.
- **Personal directivo:** Le da importancia al esfuerzo por evitar discrepancias a pesar de que parezcan necesarias. Construye amistades duraderas. La mayoría de los directivos manifiesta hacer amigos con facilidad. Prefiere generar confianza con sus compañeros antes de laborar con ellos, indicando que permite conocer sus fortalezas y debilidades y favorece un buen ambiente laboral. Al seleccionar los miembros de un grupo se inclina por las personas que les gusta trabajar en equipo.

#### 7.1.4. Estilos de comunicación

La Tabla 11 condensa cuantitativamente las opiniones del personal de los tres niveles de la Organización respecto de la dimensión Estilos de comunicación.

**Tabla 11.** Puntaje Estilos de comunicación

No.	Pregunta	Calificación promedio		
		Operativo	Administrativo	Directivo
1	Me gusta comunicar toda la historia con todos sus detalles para asegurarme de que me doy a entender.	3,9	3,6	4,6
2	Cuando doy retroalimentación lo hago con gran cuidado para no dañar los sentimientos de alguien.	3,8	3,5	4,2
3	Busco más en un mensaje que lo que dicen las palabras.	3,7	3,6	4,4
4	Odio cuando las personas entran de lleno en la cuestión, sin miramientos para el escucha.	3,6	3,3	3,6
5	No considero que ser breve y conciso sea tan importante como ser considerado y sensible.	3,7	3,4	3,2
<b>Puntaje</b>		<b>18,7</b>	<b>17,4</b>	<b>20,0</b>

**Fuente.** Elaboración a partir de Solomon y Schell (2010).

Considerando los datos de la Tabla 11, se establece que el personal operativo y directivo de la Organización se ubica en el rango medio-alto de la escala directa-indirecta para la dimensión Estilos de comunicación. Esto indica que prefiere un estilo de comunicación indirecta, el cual valora la manera como se transmite el mensaje y la elegancia del lenguaje (Solomon y Schell, 2010, p. 145). Sin embargo, el personal administrativo se ubica en el punto medio de la escala, dando importancia tanto al contenido como la forma de expresar las palabras.

El personal, especialmente directivo, se siente a gusto narrando la historia con todos los detalles para estar seguro de que se comprende el mensaje.

Los colaboradores de los tres niveles procuran ser cuidadosos al dar retroalimentación para no dañar los sentimientos de la otra persona; sin embargo, los administrativos prefieren ser un poco más directos.

En general, los trabajadores, especialmente de los cargos directivos, valoran más el mensaje en conjunto que las palabras en sí mismas.

El personal operativo y directivo se siente medianamente incómodo cuando las personas van directamente al núcleo del asunto, sin consideración hacia el otro. Por su parte el personal administrativo prefiere ser un poco más concreto.

Los empleados de los cargos operativos le dan más importancia a ser considerados y sensibles que a ser breves y directos, mientras que los de los cargos administrativos y directivos dan el mismo peso a las dos posiciones.

La Figura 12 muestra los términos más frecuentes en las entrevistas realizadas al personal de los tres niveles, como complemento de la información cuantitativa.



y conciso que considerado y sensible. La mitad del personal prefiere ser cuidadoso al dar retroalimentación y el resto se inclina por ser asertivo.

### 7.1.5. Orientación al tiempo

En la Tabla 12 se presentan los datos cuantitativos obtenidos en la aplicación del cuestionario para la dimensión Orientación al tiempo.

**Tabla 12.** Puntaje Orientación al tiempo

No.	Pregunta	Calificación promedio		
		Operativo	Administrativo	Directivo
1	Pienso que ser puntual es un signo de respeto y competencia.	4,2	4,0	5,0
2	Pienso que los tiempos límites deben cumplirse cueste lo que cueste.	4,0	3,7	4,6
3	Pienso que las juntas deben comenzar y terminar a tiempo.	4,0	4,0	5,0
4	Pienso que está bien interrumpir a las personas que consumen el tiempo personal.	3,6	3,4	4,0
5	Ve el tiempo como un recurso completamente bajo mi control.	3,7	3,9	4,2
6	Pienso que la administración del tiempo es una habilidad importante.	4,1	4,3	5,0
<b>Total</b>		<b>23,6</b>	<b>23,3</b>	<b>27,8</b>
<b>Puntaje (sobre 25 puntos)</b>		<b>19,7</b>	<b>19,4</b>	<b>23,2</b>

**Fuente.** Elaboración a partir de Solomon y Schell (2010).

Según se observa en la Tabla 12, el personal operativo y administrativo de Industria Panificadora El Country Ltda. se ubica en el nivel medio-alto de la escala bajo-alto para orientación al tiempo, mientras que los directivos se encuentran en el nivel alto, asignándole una importancia aún mayor a esta característica. Las culturas de tiempo alto ven el tiempo como un recurso limitado “que pueden y deben controlar a menos de que desperdicie y se agote” (Solomon y Schell, 2010, p. 170).

Los trabajadores consideran que ser puntual es una señal de respeto y competencia, en especial los directivos, quienes por unanimidad asignan el mayor puntaje a esta reflexión. Así mismo, aprecian el cumplimiento riguroso de los tiempos límite, sobre todo los directivos.

El personal, especialmente directivo, considera que las reuniones deben iniciar y terminar a tiempo. Los operarios y directivos piensan que está bien interrumpir a las personas que consumen el tiempo personal, pero para los administrativos es indiferente.

El personal de los tres niveles jerárquicos valora el tiempo como un recurso que está totalmente bajo su control, siendo más marcada esta consideración en los directivos.

Los colaboradores de los tres grupos están de acuerdo con que el tiempo es una habilidad importante, pero aún más los directivos.

La Figura 13 destaca las expresiones predominantes en las entrevistas realizadas al personal de los tres niveles de la Organización en cuanto a la categoría Orientación al tiempo, como complemento de los datos cuantitativos.

**Figura 13.** Palabras destacadas Orientación al tiempo



Fuente. Elaboración propia.

A continuación, se describen las palabras clave en el contexto de la categoría Orientación al tiempo:

- Personal operativo:** Destaca la puntualidad como señal de respeto y capacidad. Prioriza el cumplimiento, cueste lo que cueste, en los tiempos límites como evidencia de la responsabilidad y los resultados. Considera que se deben cumplir los horarios de inicio y finalización de las reuniones porque se evitan retrasos en las labores y porque cada uno tiene sus prioridades. Valora el manejo del tiempo como una habilidad importante. La mayoría prefiere hablar cuando otros le gastan su tiempo personal, algunos de ellos expresan su molestia, mientras que la otra parte opta por relajarse.

Por una leve diferencia, la mayoría percibe el tiempo como un recurso de control más ajeno que propio.

- **Personal administrativo:** Percibe la puntualidad como signo de respeto y capacidad. Destaca la administración del tiempo como una habilidad necesaria. Piensa que el cumplimiento disciplinado en los tiempos límites refleja responsabilidad. La mayoría manifiesta que las reuniones deben ceñirse a los horarios establecidos porque obedecen a una programación. Revela un empate en la consideración de que el tiempo es un recurso de control propio versus uno ajeno. Cuando otras personas le gastan el tiempo personal presenta diferentes reacciones con la misma importancia: se molesta, habla, acepta y repone el tiempo.
- **Personal directivo:** Resalta la puntualidad como un reflejo de respeto y capacidad. Se refiere al tiempo como una habilidad importante. Valora el cumplimiento en los horarios de apertura y cierre de las reuniones, indicando que deben ser concisas. Piensa que los tiempos límites deben cumplirse cueste lo que cueste. La mayoría estima que el tiempo es un recurso de control ajeno. La mayoría también considera que el tiempo que otros le consumen no se pierde sino que se convierte en un aprendizaje.

### 7.1.6. Tolerancia al cambio

Los resultados de la aplicación del cuestionario *CW Model*© en relación con la dimensión Tolerancia al cambio se sintetizan en la Tabla 13.

**Tabla 13.** Puntaje Tolerancia al cambio

No.	Pregunta	Calificación promedio		
		Operativo	Administrativo	Directivo
1	Pienso que el cambio generalmente mejora los procesos.	4,0	4,0	5,0
2	Creo que debe alentarse a las personas a asumir riesgos prudentes.	3,8	4,2	4,6
3	Me siento cómodo introduciendo cambios en mi vida cotidiana.	3,9	4,3	4,6
4	Pienso que está bien hacer modificaciones repentinas en los procesos.	3,7	3,9	4,6
5	Cuando propongo nuevas ideas me gusta darles un giro positivo.	4,3	4,1	4,8
<b>Puntaje</b>		<b>19,7</b>	<b>20,5</b>	<b>23,6</b>

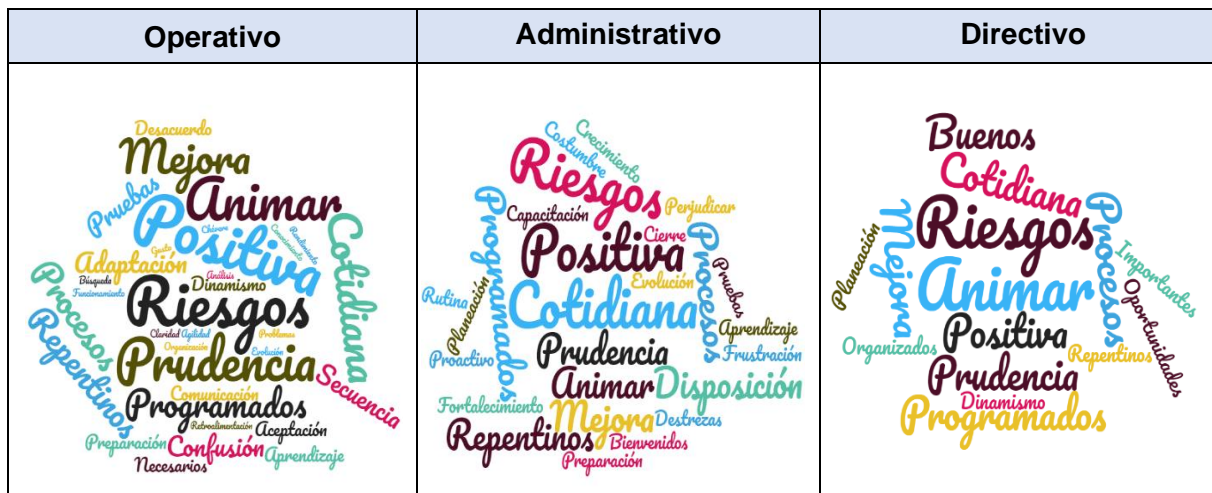
**Fuente.** Elaboración a partir de Solomon y Schell (2010).

Con base en la información registrada en la Tabla 13 se determina que el personal de Industria Panificadora El Country Ltda., en sus niveles operativo y directivo se ubica en el rango medio-alto de la escala aversión al cambio-tolerancia al cambio, mientras que los directivos están en el nivel más alto. Significa que los colaboradores, y especialmente los directivos, consideran importante la necesidad de cambio constante y como tal lo aceptan, valorándolo como un indicador de evolución (Solomon y Schell, 2010, p. 190).

Los trabajadores, principalmente los directivos, estiman que el cambio contribuye a una mejora de los procesos. Son partidarios de motivar a otras personas a tomar riesgos prudentes, lo cual se ve especialmente en los directivos. Se sienten cómodos incorporando variaciones en la vida cotidiana, sobre todo los directivos. Se identifican con la idea de hacer cambios repentinos en los procesos, siendo más fuerte esa opinión por parte de los directivos. Cuando realizan aportes novedosos buscan presentarlos de manera positiva, en especial el cuerpo directivo.

Para complementar la información acerca de la percepción del personal de la Organización con respecto a la tolerancia al cambio, la Figura 14 muestra las palabras clave compiladas a partir de las entrevistas efectuadas.

**Figura 14.** Palabras destacadas Tolerancia al cambio



Fuente. Elaboración propia.

A partir la Figura 14, se complementan los resultados en torno a la tolerancia al cambio por parte de los colaboradores de Industria Panificadora El Country Ltda.:

- **Personal operativo:** Destaca que al presentar una nueva idea le gusta darle un enfoque positivo. Le agrada animar a otros a tomar riesgos de manera prudente. Considera que los cambios, la mayoría de las veces, contribuyen a una mejora de los procesos. Se siente cómodo implementando cambios en su vida cotidiana. La mayoría piensa que los cambios deben ser programados, permitiendo adaptación, siguiendo una secuencia y realizando pruebas, de lo contrario generan confusión; mientras que los que se muestran a favor de los cambios repentinos destacan el dinamismo.
- **Personal administrativo:** Le satisface realizar cambios en su vida cotidiana. Considera importante animar a otros a asumir riesgos con prudencia. Resalta que se siente complacido dándole un giro positivo a la presentación de una nueva idea. Cree que los cambios son útiles para mejorar los procesos. La mayoría prefiere los cambios programados puesto que permiten una preparación, en tanto que quienes defienden los cambios repentinos aluden proactividad.
- **Personal directivo:** Resalta el gusto por animar a otros tomar riesgos de manera prudente. Le motiva realizar cambios en su vida cotidiana. Al exponer una nueva idea prefiere conferirle un propósito positivo. La mayoría se inclina por los cambios programados en lugar de los repentinos, porque son señal de organización. Considera que los cambios producen mejoras en los procesos porque generan oportunidades y aportan dinamismo.

### **7.1.7. Motivación/Equilibrio entre trabajo-vida**

La Tabla 14 da cuenta del puntaje obtenido en las opiniones de los trabajadores de Industria Panificadora El Country Ltda. en relación con la dimensión Motivación/Equilibrio entre trabajo-vida.

**Tabla 14.** Puntaje Motivación/Equilibrio entre trabajo-vida

No.	Pregunta	Calificación promedio		
		Operativo	Administrativo	Directivo
1	No pienso que trabajar deba interponerse con el tiempo personal.	3,8	3,8	4,6
2	Me identifico más con mi vida personal que con mi vida laboral.	3,9	3,7	4,2
3	Considero que el refrán “Trabajo para vivir, no vivo para trabajar” es correcto.	3,8	3,7	4,0
4	Creo que la estatura personal la dan los intereses y la educación, no el lugar de trabajo.	3,8	4,0	4,0
5	No estoy preparado para sacrificar el tiempo de mi familia por ascensos en el trabajo.	3,4	3,6	4,2
<b>Puntaje</b>		<b>18,7</b>	<b>18,8</b>	<b>21,0</b>

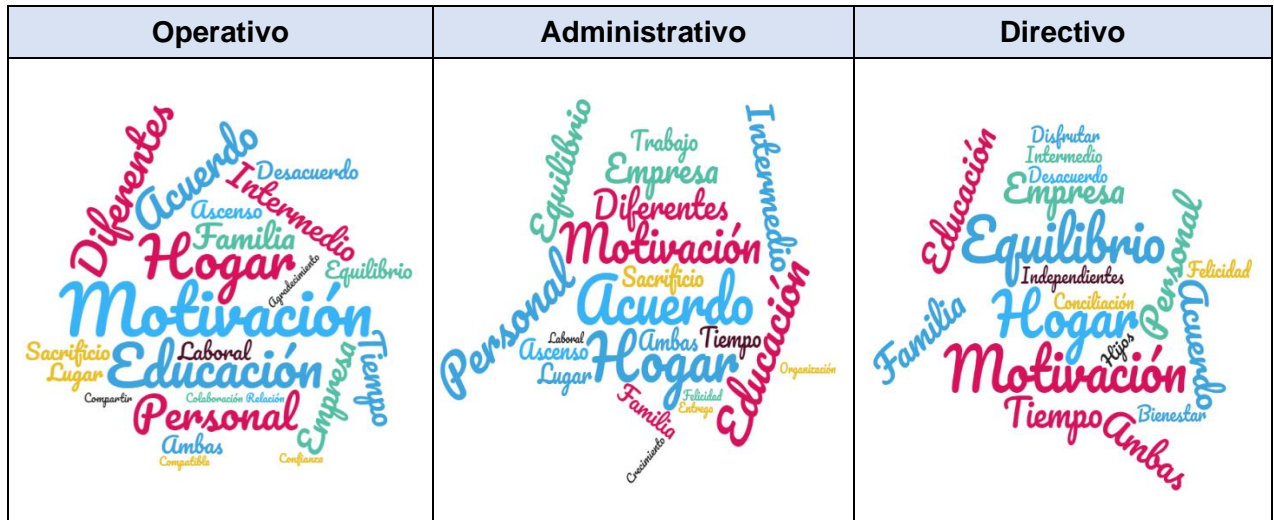
**Fuente.** Elaboración a partir de Solomon y Schell (2010).

La Tabla 14 revela que el personal de la Organización se ubica en el rango medio-alto de la escala estatus-equilibrio, indicando que su motivación principal es el balance entre la vida personal y el trabajo, por ello le da valor a las relaciones y a las características personales (Solomon y Schell, 2010, p. 210).

El personal de los tres niveles no considera que el trabajo deba interferir en su tiempo personal, principalmente los directivos. Los colaboradores de los tres niveles se identifican más con su vida personal que con la laboral. Piensan que la frase “Trabajo para vivir, no vivo para trabajar” aplica a su caso. Creen que la importancia de una persona la otorgan sus motivaciones y educación, no su sitio de trabajo. Indican no estar dispuestos a sacrificar su tiempo familiar por un ascenso laboral. Sin embargo, el personal operativo asigna una calificación menor (cercana al punto medio del rango) indicando que considera la decisión.

En la Figura 15 se incluyen las palabras más frecuentes en las entrevistas realizadas al personal de los tres niveles de la Organización frente a la dimensión Motivación/Equilibrio entre trabajo-vida.

**Figura 15.** Palabras destacadas Motivación/Equilibrio entre trabajo-vida



**Fuente.** Elaboración propia.

Considerando la Figura 15, a continuación se describe la manera como el personal de Industria Panificadora el Country Ltda. percibe la Motivación/Equilibrio entre trabajo-vida:

- Personal operativo:** Expresa que la grandeza de una persona depende de su motivación y educación, no del lugar de trabajo. Piensa que la vida personal y la laboral son diferentes y no se deben mezclar. La mayoría se identifica más con su vida personal y su hogar que con la vida laboral y la empresa. La mayoría está de acuerdo con la frase “Trabajo para vivir, no vivo para trabajar”. La mitad manifiesta no estar dispuesta a sacrificar su tiempo familiar por un ascenso laboral, mientras que la otra mitad se divide entre quienes prefieren el ascenso y quienes están en el punto medio de las dos posiciones.
- Personal administrativo:** Destaca su acuerdo con la expresión “Trabajo para vivir, no vivo para trabajar”. Considera que la importancia de una persona depende de su motivación y educación, no del sitio de trabajo. Prioriza su vida personal y su hogar frente a la vida laboral y la empresa. Se presenta un empate entre los trabajadores que indican que la vida laboral y la personal son diferentes y no deben mezclarse y los que consideran que deben estar en equilibrio. También se presenta un empate entre quienes no están dispuestos a sacrificar su tiempo familiar por un ascenso laboral y quienes están en el punto medio entre la familia y el trabajo.

- **Personal directivo:** Resalta la importancia de equilibrar la vida personal y la laboral. Piensa que la grandeza de una persona depende de su motivación y educación, no del sitio de trabajo. La mayoría no está dispuesta a sacrificar su tiempo familiar por un ascenso laboral. La mayoría está de acuerdo con el dicho “Trabajo para vivir, no vivo para trabajar”. La mitad se identifica más con la vida personal y su hogar que con su vida laboral, mientras que la otra mitad manifiesta afinidad por ambos contextos.

## 7.2. Análisis de resultados

Este aparte contiene la interpretación de los resultados obtenidos en el numeral anterior. Comprende el análisis de la situación actual, las fortalezas y las oportunidades de mejora.

### 7.2.1. Situación actual

La Tabla 15 sintetiza los resultados obtenidos en cada una de las siete dimensiones culturales, completando el perfil cultural de Industria Panificadora El Country Ltda. para las negociaciones.

**Tabla 15.** Perfil cultural de Industria Panificadora El Country Ltda.

No.	Dimensión cultural	Puntaje		
		Personal Operativo	Personal Administrativo	Personal Directivo
1	Igualitario/Jerárquico	19,1	18,7	21,2
2	Enfoque grupal	18,1	18,2	23,6
3	Relaciones	18,3	17,7	19,6
4	Estilos de comunicación	18,7	17,4	20,0
5	Orientación al tiempo	19,7	19,4	23,2
6	Tolerancia al cambio	19,7	20,5	23,6
7	Motivación/Equilibrio entre trabajo-vida	18,7	18,8	21,0

**Fuente.** Elaboración a partir de Solomon y Schell (2010, p. 230).

A continuación se explican los aspectos relevantes del perfil cultural del personal de Industria Panificadora El Country Ltda. (Tabla 15), por cada dimensión, y su efecto en las negociaciones, convirtiéndose en un factor determinante de la competitividad de la Organización:

### 7.2.1.1. *Igualitario/Jerárquico*

Teniendo en cuenta que Industria Panificadora El Country Ltda. se ubica en el rango medio-alto de la escala igualitario-jerárquico, es claro que su estructura organizacional es estratificada y cuenta con disposiciones definidas para la interacción de las personas (Tabla 15). Los trabajadores con autoridad son tratados de manera formal, respetuosa y cuidadosa. Como se mencionó anteriormente, los títulos, y en el caso de los directivos, el vínculo familiar con el gerente y fundador, se consideran importantes, por lo que generan subordinación en los colaboradores. El papel del líder puede considerarse paternalista, especialmente por ser una empresa familiar, por ello los colaboradores demandan la orientación de sus jefes.

De acuerdo con lo referido en el marco teórico en relación con las negociaciones, las actitudes relacionadas con la estructura jerárquica repercuten negativamente en la competitividad de la Organización de la siguiente manera:

- **Capacidad de empoderamiento y autonomía:** Los gerentes dirigen al equipo por medio de instrucciones específicas, mientras que colaboradores consideran que sus aportes y funciones no son suficientemente valorados para el cumplimiento de las metas.
- **Liderazgo:** Los trabajadores demandan un mayor control por parte del líder, una supervisión continua y una relación detallada de sus funciones, de este modo los líderes no contribuyen a que los miembros del equipo den lo mejor de sí mismos.
- **Toma de decisiones:** La realizan los líderes, quienes pueden tener en cuenta o no las opiniones de los trabajadores, aunque estos tengan argumentos valederos para refutar.
- **Comportamiento en equipos y reuniones:** En las reuniones se siente incomodidad para pedir opiniones a colaboradores en presencia de cargos directivos. Así mismo, al trabajar en equipo, los empleados necesitan de las instrucciones del líder y pocas veces proceden de forma independiente.

En la actualidad de los negocios, la globalización ha transformado los valores culturales y sigue haciéndolo (Solomon y Schell, 2010, p. 80). Al parecer, las actitudes frente a la jerarquía han sido las de mayores cambios. El igualitarismo se está tornando en un modelo

en la empresa global y los negocios exitosos sacan provecho de la meritocracia, promoviendo y recompensando a los mejores trabajadores.

### *7.2.1.2. Enfoque grupal*

El personal operativo y administrativo de Industria Panificadora El Country Ltda. se ubica en el rango medio-alto de la escala individual-grupal, mientras que los directivos se encuentran en el rango alto (Tabla 15). De acuerdo con este resultado, la empresa tiene un considerable enfoque grupal. Aquí, la mayoría de las personas se identifica con la pertenencia a un grupo, compartiendo su afinidad, valores y logros. Sin embargo, la búsqueda de soluciones y la toma de decisiones para el personal operativo y administrativo se ubica en un punto medio entre lo individual y lo grupal, aunque el personal directivo considera que se realiza en consenso.

Según se describió en el marco teórico, un apreciable enfoque grupal se relaciona con la forma en que los líderes de la Organización asignan actividades y las personas solucionan los problemas, así:

- **Contratación:** Se considera inapropiado referirse a los logros individuales, sean de tipo académico o laboral.
- **Reconocimiento del talento:** Los colaboradores sienten mayor motivación al percibir una mayor seguridad e identidad, y confían en que la empresa cuide de ellas, desarrolle su talento y las retribuya justamente.
- **Colaboración, armonía y comportamiento del equipo:** Los colaboradores procuran estar en armonía y asisten con agrado a reuniones, fortaleciendo su sentido de pertenencia.
- **Toma de decisiones:** En este aspecto se presenta un contraste significativo entre la percepción de los directivos y la de los administrativos y operarios. Según los resultados de la encuesta realizada a los directivos, la toma de decisiones fundamentales considera a otros y se logra la aceptación de todos los involucrados. Sin embargo, para los colaboradores, resulta indiferente que se les pida o no la opinión.

### 7.2.1.3. Relaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos (Tabla 15), el personal operativo y directivo de Industria Panificadora El Country Ltda. se ubica en el rango medio-alto de la escala transaccional-interpersonal. Esto indica su orientación hacia las relaciones interpersonales, basadas en el desarrollo de confianza y del establecimiento de amistades duraderas. Por su parte, los colaboradores de los cargos administrativos se encuentran en el nivel intermedio de la escala, indicando que no tienen preferencia por alguna de las dos posiciones (transaccional-interpersonal).

Sin embargo, el detalle de la encuesta muestra que en el personal de los tres niveles la necesidad de confianza previa con las otras personas antes laborar con ellas es mediana. Así mismo, la preferencia por los amigos al conformar grupos es indiferente para los trabajadores. En la entrevista indicaron su preferencia por las personas con mayor conocimiento, mejor desempeño o agrado por trabajar en grupo.

Considerando lo expuesto en el marco teórico, la importancia que el personal de la Organización da a las relaciones interpersonales, genera un fuerte impacto en la manera de hacer negocios:

- **Relaciones y confianza:** Para los directivos y operarios la confianza previa es necesaria para lograr un convenio comercial exitoso, se alcanza demostrando integridad y habilidad. No obstante, para el personal administrativo, esto es indiferente.
- **Expectativas de las relaciones:** Para los colaboradores, en general, no hay preferencias por los amigos en las negociaciones ni hay obligación de socializar.
- **Comportamiento del equipo:** Los trabajadores conforman los grupos con quienes les gusta trabajar.

### 7.2.1.4. Estilos de comunicación

El puntaje total de esta dimensión (Tabla 15) señala que los colaboradores del nivel operativo y los directivos de Industria Panificadora El Country Ltda. están en el rango medio-alto de la escala directa-indirecta. En este sentido, prefieren un estilo de comunicación indirecta, en el cual se aprecia la manera en que se transmite el mensaje, la

elocuencia de las palabras, el lenguaje corporal y el contexto en el que se lleva a cabo la conversación. No obstante, el personal administrativo se ubica en el nivel intermedio de la escala, precisando que no tiene preferencia por un estilo específico.

De acuerdo con lo explicado en el marco teórico, los estilos de comunicación preferidos por el personal de la Organización, en las reuniones, en cada una de las cuatro categorías son:

- **Directo – indirecto:** Tanto los directivos como los operarios se inclinan por la comunicación indirecta, valorando la manera como se transmite el mensaje y la elocuencia del lenguaje, reforzando el mensaje verbal con su expresión corporal y aprovechando las reuniones de negocios para “demostrar su conocimiento y dominio del tema” Solomon y Schell (21010, p.145). Sin embargo, los administrativos no muestran preferencia por un tipo específico de comunicación.
- **Contexto bajo – alto:** En general, el personal se inclina por una comunicación de contexto alto, prefiriendo una perspectiva detallada del proyecto, su rol particular y las funciones de los demás.
- **Comunicación no verbal:** Dado que prefieren la comunicación indirecta, tienden a usar una alta cantidad de lenguaje corporal, expresión corporal y tono de voz como elementos de apoyo al mensaje.
- **Evasión del conflicto y guardar las apariencias:** El personal operativo prefiere evitar el conflicto y guardar las apariencias, como una forma de comunicar respeto y honor hacia el otro; considera que si se amonesta a alguien, debe hacerse privado. Sin embargo, al personal administrativo le gusta que la comunicación sea un poco más directa, para brindar mayor claridad y evitar malos entendidos, mientras que los directivos manifiestan preferencia por la asertividad.

#### *7.2.1.5. Orientación al tiempo*

Los colaboradores de los niveles operativo y administrativo de Industria Panificadora El Country Ltda. se encuentran en el rango medio-alto de la escala bajo-alto, mientras que los directivos se encuentran en el rango alto, denotando que la empresa tiene una

importante orientación al tiempo (Tabla 15). Esto significa que la mayoría del personal cree que controla el tiempo, considerando lo contrario como un desperdicio.

Teniendo en cuenta la descripción de esta característica en el marco teórico, a continuación se presenta la forma en que el personal de la Organización expresa su orientación al tiempo en relación con las negociaciones:

- **El tiempo y el impacto de las relaciones:** En este sentido, al presentar una tendencia al entorno de tiempo alto, el personal de los tres niveles jerárquicos, especialmente los directivos, considera que ponerse a disposición del otro o aportar de su tiempo, constituye una gran acción o incluso un obsequio para la contraparte, considerando que “el tiempo es dinero”; así mismo, se valora la planeación del horario de inicio y finalización de las reuniones sociales y de negocios.
- **El impacto del tiempo monocrónico y policrónico en los negocios:** De acuerdo con los resultados obtenidos, preferencia por la alta orientación al tiempo, el personal se identifica como monocrónico, mostrando comodidad al dedicarse a una sola actividad a la vez, enfatizando la programación y la prontitud.

#### *7.2.1.6. Tolerancia al cambio*

El perfil cultural de Industria Panificadora El Country Ltda. (Tabla 15) indica que el personal operativo y el administrativo está en el rango medio-alto de la escala aversión al cambio – tolerancia al cambio, mientras que los directivos se ubican en el nivel alto de la escala. Este resultado da cuenta de una moderada comodidad con el cambio por parte de los colaboradores, pues en general consideran que pueden controlar su futuro y esperan constantes modificaciones, pensando que es parte del orden natural.

En este sentido, y partiendo de lo descrito en el marco teórico, el personal de la Organización en relación con la tolerancia al cambio presenta las siguientes preferencias en los negocios:

- **Duración del empleo de los trabajadores:** Al mostrar una tendencia a la tolerancia al cambio, se valora a las personas que con su creatividad aportan estrategias y planes nuevos. Así, los empleados piensan que cambiar de trabajo

mejora el conocimiento y las habilidades, y a su vez la empresa lo considera como algo favorable.

- **Estructura organizacional:** El cambio se entiende como una oportunidad de mejora no solo para el negocio, sino también para las personas, por lo cual su estructura permite la fluidez y la flexibilidad. Por esta razón, los trabajadores se sienten cómodos dando a conocer su opinión respecto de las políticas de la empresa.
- **Innovación:** La apreciable orientación al cambio favorece la innovación y la creatividad, fomentando el desarrollo de nuevos productos e implementando avances tecnológicos.
- **Lealtad:** Al ser una empresa con mediana-alta tolerancia al cambio la lealtad no es muy apreciada, por lo que la planeación se realiza a corto plazo y con contrataciones a término fijo.

#### *7.2.1.7. Motivación/Equilibrio entre trabajo-vida*

El perfil cultural de Industria Panificadora El Country Ltda. muestra que los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos se ubican en el rango medio – alto de la escala estatus - equilibrio, indicando su inclinación hacia el balance entre el trabajo y la vida personal. Este resultado señala que el personal considera que la vida personal va antes que el trabajo.

A continuación, se relaciona el impacto de la motivación/equilibrio entre el trabajo y la vida en los negocios para el personal de la Organización, según lo descrito en el marco teórico:

- **Logro:** Se prioriza el balance entre la vida personal y el trabajo, sobre los logros, dando una alta importancia a las relaciones y a las cualidades personales, buscando armonía en el entorno laboral.
- **Tiempo de familia:** Al inclinarse hacia el balance entre la vida personal y el trabajo, es baja la probabilidad de que una persona tome de su tiempo familiar para aumentar sus ingresos.

- **Encuentros sociales:** Los colaboradores prefieren las presentaciones formales en los eventos sociales, considerando inconveniente tocar temas de negocios o laborales.

### **7.2.2. Fortalezas**

A partir del análisis del perfil cultural de Industria Panificadora el Country Ltda. se identificaron las siguientes fortalezas que contribuyen a la competitividad de la empresa en el entorno actual de los negocios:

- En general, los trabajadores de los tres niveles jerárquicos tienen una importante orientación al tiempo, consideran que controlan el tiempo y que no hacerlo es un desperdicio.
- Los tres grupos de trabajadores se inclinan hacia el balance entre el trabajo y la vida personal, reflejando que el priorizan su vida personal sobre el trabajo.
- El personal de los tres niveles jerárquicos de la organización se siente cómodo con los cambios, espera constantes modificaciones, pensando que es parte del orden natural.

### **7.2.3. Oportunidades de mejora**

Con base en el análisis del perfil cultural de Industria Panificadora se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

- Promover actitudes de igualitarismo en las que se fortalezca el empoderamiento y autonomía en los colaboradores, se desarrolle el liderazgo igualitario, se estimule la participación del personal en la toma de decisiones y se implementen reuniones previas a la toma de decisiones y las actividades necesarias para su implementación.
- Fomentar la búsqueda de soluciones y toma decisiones hacia un enfoque grupal. Aunque la Organización tiene un apreciable enfoque grupal, en el que la mayoría de los colaboradores se siente identificado con la pertenencia al equipo y comparten su identidad, valores y logros, el personal operativo y administrativo

considera que la búsqueda de soluciones y toma de decisiones se ubica entre lo individual y lo grupal, por ello se busca mejorar en este aspecto.

- Hallar un equilibrio entre el estilo de comunicación directa e indirecta. La mayoría de los colaboradores prefiere un estilo de comunicación indirecta, buscando ser cuidadosos al transmitir el mensaje. Sin embargo, también es necesario que la comunicación sea clara y precisa para el logro de la estrategia.
- Fortalecer el desarrollo de relaciones interpersonales enfocadas al servicio al cliente más allá de la transacción, especialmente en el personal administrativo, dado que constituye un aspecto clave de la capacidad de respuesta a los clientes.

## 8. Plan de intervención

El plan de intervención para mejorar la competitividad de Industria Panificadora El Country Ltda. está orientado a la optimización de las fortalezas identificadas en el perfil cultural y a la gestión de las oportunidades de mejora.

Considerando este enfoque, es necesario tener en cuenta que la competitividad hace referencia a la capacidad de una empresa para atraer nuevos mercados, imponerse sobre otros participantes del mercado, fomentar inversiones y crecer (Falciola, Jansen & Rollo, 2019, p.1).

Por ello, para que una organización pueda ubicarse y mantenerse a la vanguardia en el competitivo entorno de los negocios, debe aprovechar sus recursos para lograr una ventaja competitiva (Jones y George, 2019, p. 20).

Jones y George (2019, p. 20) definen la ventaja competitiva como la capacidad de una empresa para superar a otras por medio de la producción de bienes o servicios con una mayor eficiencia y eficacia que sus competidores.

Roman, et al., (2012, p. 30), determinan que la capacidad de una empresa para competir depende de su habilidad para cambiar y desarrollar nuevas direcciones estratégicas.

Específicamente, Jones y George (2019, p. 277) reconocen dos estrategias básicas para agregar valor a los productos de una empresa y lograr una ventaja competitiva frente a los rivales de su sector.

1. Estrategia de bajo costo: Consiste en disminuir los costos de los procesos de generación de valor en los productos y así poder ofrecer iguales o menores precios que sus rivales.
2. Estrategia de diferenciación: Se fundamenta en agregar valor a los productos al conseguir que estos sean superiores a los que ofrece la contraparte.

Falciola, et al., (2019, p. 1) destacan la existencia de una diversidad de componentes que pueden influir en la capacidad de una empresa para lograr un alto desempeño, elementos que pueden estar directamente relacionados con las particularidades de la empresa o afectar indirectamente a la organización por medio de su entorno empresarial.

Jones y George (2019, pp. 277-278) identifican cuatro elementos claves para que las organizaciones logren reducir costos y/o fortalecer la diferenciación de los productos para alcanzar una ventaja competitiva:

- **Eficiencia:** Es la medida de la cantidad de insumos que se necesitan para fabricar una determinada cantidad de productos. A menor cantidad de insumos utilizados para elaborar un producto, mayor es la eficiencia y menor el costo de este.
- **Calidad:** Hace referencia a la producción de bienes y servicios con atributos (como diseño, estilo, desempeño y confiabilidad) que los clientes distinguen como superiores a los que brinda la competencia. Los productos de alta calidad fomentan el prestigio de la marca, permitiéndole a la organización que los elabora cobrar un mayor precio por ellos.
- **Innovación:** Da cuenta del proceso de creación de nuevos o mejores bienes o servicios que los clientes esperan o de búsqueda de nuevas maneras de producir o suministrar bienes y servicios. Una innovación exitosa confiere a los productos características únicas o diferentes que sus rivales no poseen, aporta valor a los productos y aumenta la diferenciación frente a los competidores, atrayendo clientes dispuestos a pagar un precio más alto por productos únicos.
- **Capacidad de respuesta a los clientes:** Consiste en la habilidad de satisfacer las necesidades de los clientes y entregarles exactamente lo que ellos desean. Así mismo, las empresas que atienden mejor a los clientes que sus competidores brindan un servicio valioso por el que es probable que los clientes estén dispuestos a pagar un precio mayor.

Estos cuatro elementos han sido seleccionados por la autora como referencia para definir el plan de intervención.

La propuesta de plan de acción se fundamenta en una estrategia del nivel funcional que busca mejorar la capacidad de cada una de las funciones o áreas de Industria Panificadora El Country Ltda. para la implementación de las actividades específicas de sus labores en maneras que agreguen valor a los productos o servicios que entregan (Jones y George, 2019, p. 278).

En este sentido, es preciso considerar la definición de cadena de valor de una organización, la cual es entendida como “la serie o secuencia coordinada de actividades funcionales necesarias para transformar insumos como conceptos de productos nuevos, materias primas, partes o habilidades profesionales en bienes terminados o bien servicios que los clientes valoren y quieran comprar” (Jones y George, 2019, p. 278). En consecuencia, cada actividad funcional de la cadena adiciona valor al producto cuando disminuye su costo o le aporta características diferenciadas que incrementan el precio que la empresa puede cobrar por este.

Jones y George (2019, pp. 278-279) indican que cada función de la cadena de valor cumple un papel importante en el proceso de generación de valor:

- **Función desarrollo de productos:** Incluye las labores de investigación científica y de ingeniería que contribuyen a la generación de productos innovadores y mejorados, es decir, con mayor valor agregado.
- **Función de marketing:** Comprende, primero, la persuasión a los clientes potenciales de que el producto satisface sus necesidades y, segundo, el convencimiento de que lo compren. Puede ayudar a la creación de valor por medio del posicionamiento de la marca y de publicidad que fortalezca la percepción de los clientes respecto de la utilidad de un producto de la empresa.
- **Función de administración de materiales:** Se refiere al control del movimiento de los materiales físicos desde la compra de las materias primas, pasando por producción, hasta la distribución y entrega del producto final a los clientes. La eficiencia con la cual se realicen estas labores puede disminuir de manera significativa los costos y generar mayor valor.

- Función de producción:** Consiste en crear, ensamblar o suministrar un bien o un servicio, en otras palabras, transformar las materias primas en resultados. Cuando las actividades se llevan a cabo con eficiencia, contribuye a la disminución de costos y, cuando se implementa un sistema de alta calidad que dé lugar a un producto diferenciado, aumenta su valor agregado y también reduce costos.
- Función de ventas:** Es importante porque permite ubicar a los clientes, brindarles información y convencerlos de que adquieran los productos de la organización. La comunicación directa entre el vendedor y el cliente para promover los productos de una empresa es una actividad crucial en la cadena de valor.
- Función de servicio al cliente:** Hace alusión a brindar servicio y soporte postventa. Esta actividad puede generar una percepción de valor mayor en la mente de los clientes al solucionar sus requerimientos y ofrecerles soporte después de la compra del producto. También se destaca la importancia de la función de ventas y servicio al cliente en informar a las áreas de desarrollo de productos y marketing el grado de satisfacción de los clientes con un producto para que lo rediseñen o lo mejoren. Así, el circuito de realimentación enlaza el final de la cadena de valor con su comienzo.

Bajo estas consideraciones, se estableció la matriz de relación entre las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico organizacional según las dimensiones culturales analizadas, los elementos de la competitividad y las funciones de la cadena de valor (Tabla 16), con el fin de facilitar el planteamiento de las acciones de intervención.

**Tabla 16.** Matriz de relación entre las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico organizacional según la dimensión cultural, los elementos de la competitividad y las funciones de la cadena de valor

DIMENSIÓN CULTURAL	FORTALEZA / OPORTUNIDAD DE MEJORA	ELEMENTO DE COMPETITIVIDAD	FUNCIÓN DE LA CADENA DE VALOR
<b>FORTALEZAS</b>			
Orientación al tiempo	En general, los trabajadores de los tres niveles jerárquicos tienen una importante orientación al tiempo, consideran que controlan el tiempo y que no hacerlo es un desperdicio.	Eficiencia Calidad	Administración de materiales Producción

Motivación/ Equilibrio entre trabajo-vida	Los tres grupos de trabajadores se inclinan hacia el balance entre el trabajo y la vida personal, reflejando que priorizan su vida personal sobre el trabajo.	Eficiencia Calidad	Administración de materiales Producción
Tolerancia al cambio	El personal de los tres niveles jerárquicos de la organización se siente cómodo con los cambios, espera constantes modificaciones, pensando que es parte del orden natural.	Innovación	Desarrollo de productos
<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>			
Igualitario/ Jerárquico	Promover actitudes de igualitarismo en las que se fortalezca el empoderamiento y autonomía en los colaboradores, se desarrolle el liderazgo igualitario, se estimule la participación del personal en la toma de decisiones y se implementen reuniones previas a la toma de decisiones y las actividades necesarias para su implementación.	Eficiencia Calidad	Administración de materiales Producción
Enfoque grupal	Fomentar la búsqueda de soluciones y toma decisiones hacia un enfoque grupal. Aunque la Organización tiene un apreciable enfoque grupal, en el que la mayoría de los colaboradores se siente identificado con la pertenencia al equipo y comparten su identidad, valores y logros, el personal operativo y administrativo considera que la búsqueda de soluciones y toma de decisiones se ubica entre lo individual y lo grupal, por ello se busca mejorar en este aspecto.	Innovación	Desarrollo de productos
Estilos de comunicación	Hallar un equilibrio entre el estilo de comunicación directa e indirecta. La mayoría de los colaboradores prefiere un estilo de comunicación indirecta, buscando ser cuidadosos al transmitir el mensaje. Sin embargo, también es necesario que la comunicación sea clara y precisa para el logro de la estrategia.	Capacidad respuesta a los clientes	Marketing Ventas
Relaciones	Fortalecer el desarrollo de relaciones interpersonales enfocadas al servicio al cliente más allá de la transacción, especialmente en el personal administrativo.	Capacidad respuesta a los clientes	Servicio al cliente

Fuente. Elaboración propia.

Finalmente, en la Tabla 17 se presenta el plan de intervención para la mejora de la competitividad de Industria Panificadora El Country Ltda., con el cual se busca optimizar las fortalezas y gestionar las oportunidades de mejora identificadas en el análisis del perfil cultural, teniendo en cuenta los elementos de la competitividad y las funciones de la cadena de valor.

El plan de acción comprende las siete dimensiones culturales estudiadas, el objetivo para cada dimensión (orientado a intensificar las fortalezas y a gestionar las oportunidades de mejora), las actividades a ejecutar para lograr cada objetivo, los responsables, los recursos, el presupuesto, los indicadores, la meta y el número de meses de actividades.







## 9. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

### 9.1. Recomendaciones

El diagnóstico del perfil cultural de Industria Panificadora El Country Ltda., permitió la identificación de cuatro oportunidades para mejorar la competitividad de la Organización, las cuales constituyen la prioridad de intervención:

1. Promover actitudes de igualitarismo en las que se fomente el empoderamiento y la autonomía de los colaboradores, con el fin de desarrollar el liderazgo igualitario y estimular la participación del personal en la toma de decisiones, orientado a una mejora en la eficiencia o productividad y en la calidad.
2. Fomentar la búsqueda de soluciones y toma de decisiones hacia un enfoque grupal, con el propósito de incentivar de manera conjunta la innovación, especialmente con el desarrollo de productos.
3. Hallar un equilibrio entre el estilo de comunicación directa e indirecta, dado que la mayoría de los colaboradores prefiere un estilo de comunicación indirecta, buscando ser cuidadosos al transmitir el mensaje; sin embargo, también es necesario que la comunicación sea clara y precisa para el logro de la estrategia, con el objeto de fortalecer la capacidad de respuesta a los clientes.
4. Fortalecer el desarrollo de relaciones interpersonales enfocadas al servicio al cliente, prioritariamente en el personal administrativo, dado que es un aspecto clave de la capacidad de respuesta a los clientes.

En este sentido, se recomienda que la Organización incluya dentro de su planeación estratégica las acciones necesarias para cerrar las brechas del perfil cultural, de manera que todo el personal se alinee con el cumplimiento de este propósito.

Así mismo, se recomienda que la Gerencia implemente el plan de mejora propuesto, a la mayor brevedad posible, con el fin de que pueda ampliar la ventaja competitiva frente las demás empresas del sector de pan empaçado.

Por último, se recomienda realizar mediciones periódicas del perfil cultural de la empresa, así como de la cultura organizacional, con el propósito de evidenciar la evolución en el tiempo y facilitar los procesos de toma de decisiones.

## 9.2. Conclusiones

Existe una influencia de doble vía entre la cultura y la estrategia organizacional como piezas fundamentales de la sostenibilidad de una empresa. De este modo, el desarrollo de una cultura apropiada contribuye significativamente al éxito de la estrategia, y a su vez, requiere la definición de una hoja de ruta para la acción.

Un modelo cultural es un patrón o guía que permite entender y caracterizar comportamientos, facilitando su medición y utilización para pronosticar la manera en que las personas responderán al enfrentar diversas situaciones. Actualmente se dispone de modelos de medición de la cultura ampliamente conocidos, tales como las dimensiones culturales de Hofstede, las diferencias culturales de Trompenaars, los valores culturales de Schwartz, la Encuesta Mundial de Valores de Inglehart y el Proyecto GLOBE de House.

El *Culture Wizard Model*® (*CW Model*®) planteado por Solomon y Schell (2010) es un instrumento útil para el diagnóstico del perfil cultural en los negocios en un entorno de continuos cambios, permitiendo que las personas entiendan sus comportamientos y a los individuos con los que se relacionan.

El diagnóstico del perfil cultural de Industria Panificadora El Country Ltda. aplicando el *CW Model*® permitió la identificación de tres fortalezas para la competitividad en el entorno actual de los negocios:

1. Los trabajadores de los tres niveles jerárquicos presentan una importante orientación al tiempo, piensan que controlan el tiempo y que no hacerlo es un desperdicio, lo cual se convierte en una pieza clave de la eficiencia o productividad y de la calidad.
2. Los tres grupos de trabajadores priorizan su vida personal sobre el trabajo, lo cual representa un factor motivador de la eficiencia y de la calidad.
3. El personal de los tres niveles jerárquicos de la organización se siente cómodo con los cambios, espera constantes modificaciones, pensando que es parte del orden natural, constituyendo una herramienta fundamental para la innovación.

Se estableció el plan de acción para afianzar el perfil cultural de Industria Panificadora El Country Ltda. Está orientado a optimizar las fortalezas y gestionar las oportunidades de mejora identificadas en el análisis del perfil cultural, considerando los elementos de la competitividad y las funciones de la cadena de valor. Incluye las siete dimensiones culturales estudiadas, el objetivo para cada dimensión (formulado de acuerdo con las fortalezas y oportunidades de mejora), las actividades a ejecutar, los responsables, los recursos, el presupuesto, los indicadores, la meta y el número de meses de actividades.

## 10. Referencias

- Alcaldía de Medellín. (2020). *Estudio de mercado: Elaboración de productos de panadería para Medellín*. Recuperado de [https://ode.medellindigital.gov.co/wp-content/uploads/2020/10/Doc-04\\_Panaderia.pdf](https://ode.medellindigital.gov.co/wp-content/uploads/2020/10/Doc-04_Panaderia.pdf)
- Angulo, F., Vega, E., y Campo, P. (2016). *Dimensiones culturales de Hofstede en Colombia, influencia de la cultura de las negociaciones*. *Negocios INN*, 2, 6-7.
- Berrelleza, M., Talavera, R., y Plazola, M. (2013). *Identificar las diferencias culturales que afectan en el desarrollo de los negocios internacionales*. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. 3(6), 61-72.
- Bolívar, A., Garzón A., y Sierra, T. (2012). *Caso exitoso de internacionalización de la Compañía de Galletas Noel S.A.S y Panificadora El Country*. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Bravo, O. (2018). *Dé los buenos días a la productividad: Liderazgo y desempeño en entornos VICA*. *Debates IESA*, 23(1), 19–24.
- Cabeza, D., Corella, P., y Jiménez, C. (2013). *Negociación intercultural: estrategias y técnicas de negociación internacional*. Barcelona: Marge Books. Primera Edición.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. Séptima Edición.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., y López, J. (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009>
- De la Garza, M., Guzmán, E. y Hernández, D. (2009). *Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales*. GCG: Revista de

- Globalización, Competitividad & Gobernabilidad. 3(3), 64-89. Recuperado de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.3232/GCG.2009.V3.N3.03>
- Diario El Tiempo. (26 de octubre de 1998). *Se endurece el mercado de pan*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-823261>
- Diario El Tiempo. (30 de julio de 2020). *¿Qué pasará con las panaderías de barrio?*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/que-pasara-con-las-panaderias-de-barrio-523656>
- Diario Portafolio. (12 de julio de 2019). *Así consumen pan los colombianos*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/tendencias/asi-consumen-pan-los-colombianos-531490>
- Elkington, R. (2018). *Leadership Decision-Making Leveraging Big Data in VUCA Contexts*. Journal of Leadership Studies, 12(3), 66–70. Recuperado de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.1002/jls.21599>
- Escandón, D., y Hurtado, A. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. Estudios Gerenciales, 32 (2016), 137-145.
- Espinosa, J., Contreras, F., y Barbosa, D. (2015). *Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos*. Diversitas, 11(2), 303-317. Recuperado de <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/2682>
- Falciola J., Jansen M., & Rollo V. (2019). *Defining firm competitiveness: A multidimensional framework*. World Development, Elsevier, Vol. 129(C). Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104857>
- Farías, P. (2007). *Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede*. Opción, 23(52), 85-103.
- Grueso, M., y Antón, M. (2015). *Valores culturales en redes interorganizacionales: una propuesta desde el Modelo de Shalom Schwartz (1992)*. Investigación & Desarrollo 23 (2), 369-390.

- Gutiérrez, A., y Urzúa M. (2019). *¿Los valores culturales afectan el bienestar humano? Evidencias desde los reportes de investigación*. Universitas Psychologica, 18(1), 1-12. Recuperado de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.11144/Javeriana.upsy18-1.vcab>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill. Sexta Edición.
- Hill, C. (2015). *Negocios internacionales: Competencia en el mercado global*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores. Décima Edición.
- Informes Sectorial. (2016). *Informe Sector Industria Panificadora Junio 2016*.
- Informes Sectorial. (2018). *Informe Sector Industria Panificadora Octubre 2018*.
- Informes Sectorial. (2019). *Informe Sector Industria Panificadora Diciembre 2019*.
- Informes Sectorial. (2020). *Informe Sector Industria Panificadora Junio 2020*.
- Izquierdo, T., y Alonso, H. (2010). *Valores Culturales y Consecuencias Psicosociales del Desempleo en América Latina*. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 26(2), 123–133. Recuperado de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.5093/tr2010v26n2a4>
- Jaén, I., Fernández, J., y Liñán, F. (2013). *Valores culturales, nivel de ingresos y actividad emprendedora*. Revista de Economía Mundial. (35), 35–51. Recuperado de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=95316215&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Javidan, M. (2010). *Educating global leaders: Exploring intercultural competence in leadership education*. Journal of International Business & Cultural Studies; May 2010, Vol. 3, 1-14.
- Jiménez, M. (2020). *Identificar valores culturales desde la arqueología. Un ejercicio sobre los mayas de Palenque, Chiapas*. Revista de Arqueología Americana 38. 2020: 133-153.

- Jones, G., y George, J. (2019). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9160>
- Lewicki, R., Saunders, D., & Barry, B. (2010). *Negotiation: readings, exercises, and cases*. Sixth Edition. McGraw-Hill: New York, Inc.
- Lewicki, R., Saunders, D., & Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación*. Quinta edición. McGraw-Hill/Interamericana: México. Recuperado de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2076>
- Maldonado, K. (2007). *La interculturalidad de los negocios internacionales*. Universidad del Rosario. Revista Universidad y Empresa. Recuperado de [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/bf/bf5df123-190e-4ff8-b3df-d19bc097ebca.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/bf/bf5df123-190e-4ff8-b3df-d19bc097ebca.pdf)
- Martin, R. (2013). *Strategy in a VUCA world*. Strategic Direction, 29(10), 32-34.
- Matas, J., y Riveros, F. (1988). *Los valores socioculturales en el hábitat residencial de la gran ciudad*. Revista EURE – Revista de Estudios Urbano Regionales. 14(43), 139–152.
- Méndez, C. (2019). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*. Universidad & Empresa. 21(37), 136-169.
- Montero, E. (2019). *Desarrollo de valores organizacionales para la innovación social. Una mirada desde el emprendimiento en el contexto cubano actual*. Economía y Desarrollo, 161(1), e3. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842019000100003&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842019000100003&lng=es&tlng=es)
- Morales, P. (2012). *Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?*. Madrid. Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de: <https://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%1oMuestra.pdf>
- Noguera, A., Barbosa, D., y Castro, G. (2014). *Estrategia organizacional: una propuesta de estudio*. Estudios Gerenciales 30 (2014), 153–161.

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2001). *Cultura, líneas generales*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>
- Ochoa, H., y Ríos, A. (2011). *Liderazgo. la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: El caso de Cementos Argos*. Estudios Gerenciales. 27 (121), 39-58.
- Ogliastri, E., McMillen, C. Arias, M., De Bustamente, C., Dávila, C., Dorfman, P., Fimmen, C., Ickis, J., y Martínez, S. (1999). *Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe*. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 22, primer semestre, 29-57.
- Ogliastri, E. (2000). *Es estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa*. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, 25 (2000), 43-58.
- Ogliastri, E. (2001). *¿Cómo negocian los colombianos?*. Recuperado de <http://goo.gl/owfzFx>
- Ogliastri, E., & Quintanilla, C. (2015). *Building cross-cultural negotiation prototypes in Latin American contexts from foreign executives' perceptions*. Journal of Business Research 69 (2016), 452–458.
- Ovejero, A. (2004). *Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*. Mc Graw Hill/Interamericana de España S.A.U.: Madrid.
- Park, M., Park, J., Baek, & Macy, M. (2017) *Cultural values and cross-cultural video consumption on YouTube*. PLoS ONE 12(5): e0177865. Recuperado de <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0177865>
- Parra, E., Rojas, L., y Arape, E. (2008). *Comunicación y conflicto: El arte de la negociación*. Negotium Revista Electrónica Ciencias Gerenciales, 10 (4); 17-35.
- Pedraza, A., Obispo, K., Vásquez, L., y Gómez, L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*. Clío América, 9 (17), 17–25. Recuperado de: <https://doi.org/10.21676/23897848.1462>

- Ponti, F. (2011). *Los caminos de la negociación: personas, estrategias y técnicas*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Primera Edición, Cuarta Reimpresión.
- Pouchol, L. (2012). *El libro de las habilidades directivas*. Ediciones Díaz de Santos. (3a. ed.), ProQuest Ebook Central.
- Revista Dinero. (9 de enero de 1997). *Al ritmo de Bimbo*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/al-ritmo-bimbo/17007>
- Revista Dinero. (25 de octubre de 2018). *La mexicana Bimbo fortalece el portafolio de su línea Vital*. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-online/articulo/bimbo-lanzo-al-mercado-linea-de-productos-vital/263505>
- Revista Dinero. (15 de julio de 2019). *Así consumen pan los colombianos*. Recuperado de <https://www.dinero.com/noticias/kantar-worldpanel/3381>
- Rodríguez, A. (2007). *Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México*. Daena: International Journal of Good Conscience. 2(2): 156-228.
- Roman, D., Piana, J., Lozano, M., Mello, N., & Erdmann, R. (2012). *Fatores de competitividade organizacional*. *Brazilian Business Review*, 9(1), 27-46.
- Sánchez, J. (2013). *Instrumentos y casos prácticos de negociación*. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2013. Tema 9.5.
- Sharif, A., & Irani, Z. (2017). *Policy making for global food security in a volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) world*. *Transforming Government*, 11(4), 523. Recuperado de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/1973832608/fulltextPDF/E25516B158B428BPQ/1?accountid=34925>
- Solomon, C., y Schell, M. (2010). *Diversidad cultural en los negocios: Técnicas efectivas para dirigir a través de las fronteras*. McGraw-Hill Interamericana Editores: México.
- Superintendencia de Sociedades (2017). *Información financiera -NIIF, con corte a 31 de diciembre de 2016*.

- Superintendencia de Sociedades (2018). *Información financiera -NIIF, con corte a 31 de diciembre de 2017*.
- Superintendencia de Sociedades (2019). *Información financiera -NIIF, con corte a 31 de diciembre de 2018*.
- Superintendencia de Sociedades (2020). *Información financiera -NIIF, con corte a 31 de diciembre de 2019*. Recuperado de [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/Paginas/Base-completa-EF-2019.aspx](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/Paginas/Base-completa-EF-2019.aspx)
- Tarapuez, E. (2016). *Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia)*. Pensamiento & Gestión, (41), 60–90. Recuperado de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=122029605&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Tengler, F. y Caldera, D. (2018). *Análisis de las diferencias culturales en empresas México-alemanas a través del modelo de Hofstede*. Revista CEA, 4(7), 49-65. Recuperado de <https://doi.org/10.22430/24223182.759>
- Terlato, A. (2019). *Estrategia y Decisiones en ambientes VICA. Implicancias de este entorno para las empresas*. Documentos de Trabajo, 699, 1–30. Recuperado de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=138386175&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- The Nielsen Company. (2017). *Consumo de pan en Colombia*. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2017/Consumo-de-pan-en-Colombia.html>
- The Nielsen Company. (2019). *Tendencias del consumo en Colombia*. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2019/tendencias-del-consumo-en-colombia-junio-2019/>
- Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación. Octava Edición.

Whetten, D., y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación. Novena Edición.

Zárate, R., y Matviuk, S. (2012). *Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas*. Cuadernos de Administración. 28(47), 89–102.  
Recuperado de:  
<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=86028848&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

## A. Anexo. Cuestionario *Culture Wizard Model*©

CUESTIONARIO ESTILO CULTURAL PERSONAL						
Área: _____						
Por favor, responda las siguientes preguntas, marcando con una <b>X</b> la calificación de 1 a 5 que usted considere, donde 1 indica que está fuertemente en desacuerdo y 5 fuertemente de acuerdo.						
No.	Pregunta	1	2	3	4	5
<b>a. Igualitario/jerárquico</b>						
1	Por lo general prefiero un entorno laboral formal y más estructurado.					
2	Me agrada que mi jefe determine mis prioridades.					
3	Pienso que las personas deben reconocer el rango en el lugar de trabajo.					
4	Me gusta tener una clara definición de mi rol en la organización.					
5	Prefiero que mi jefe apruebe mi trabajo constantemente.					
<b>b. Enfoque grupal</b>						
1	Cuando me enfrente a un desafío prefiero resolverlo con un grupo.					
2	Creo que los miembros del equipo deben aclarar su trabajo con la ayuda de los demás.					
3	Prefiero que me reconozcan como parte de un equipo (más que como un individuo).					
4	Me gusta sentarme en un entorno de oficina abierta.					
5	Me siento más cómodo presentando un plan de negocios como parte de un equipo.					
<b>c. Relaciones</b>						
1	Hago amigos con facilidad.					
2	Necesito desarrollar confianza entre las personas antes de trabajar con ellas.					
3	Cuando hago amigos, tiendo a conservarlos por mucho tiempo.					
4	Me esfuerzo en evitar desacuerdos, aun cuando parezcan necesarios.					
5	Cuando elijo a los miembros de mi equipo, elijo primero a mis mejores amigos.					
<b>d. Estilos de comunicación</b>						
1	Me gusta comunicar toda la historia con todos sus detalles para asegurarme de que me doy a entender.					
2	Cuando doy retroalimentación lo hago con gran cuidado para no dañar los sentimientos de					
3	Busco más en un mensaje que lo que dicen las palabras.					
4	Odio cuando las personas entran de lleno en la cuestión, sin miramientos para el escucha.					
5	No considero que ser breve y conciso sea tan importante como ser considerado y sensible.					
<b>e. Orientación al tiempo</b>						
1	Pienso que ser puntual es un signo de respeto y competencia.					
2	Pienso que los tiempos límites deben cumplirse cueste lo que cueste.					
3	Pienso que las juntas deben comenzar y terminar a tiempo.					
4	Pienso que está bien interrumpir a las personas que consumen el tiempo personal.					
5	Veo el tiempo como un recurso completamente bajo mi control.					
6	Pienso que la administración del tiempo es una habilidad importante.					
<b>f. Tolerancia al cambio</b>						
1	Pienso que el cambio generalmente mejora los procesos.					
2	Creo que debe alentarse a las personas a asumir riesgos prudentes.					
3	Me siento cómodo introduciendo cambios en mi vida cotidiana.					
4	Pienso que está bien hacer modificaciones repentinas en los procesos.					
5	Cuando propongo nuevas ideas me gusta darles un giro positivo.					
<b>g. Motivación/equilibrio entre trabajo-vida</b>						
1	No pienso que trabajar deba interponerse con el tiempo personal.					
2	Me identifico más con mi vida personal que con mi vida laboral.					
3	Considero que el refrán "Trabajo para vivir, no vivo para trabajar" es correcto.					
4	Creo que la estatura personal la dan los intereses y la educación, no el lugar de trabajo.					
5	No estoy preparado para sacrificar el tiempo de mi familia por ascensos en el trabajo.					

## B. Anexo. Entrevista estructurada

### ENTREVISTA ESTILO CULTURAL PERSONAL

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

#### a. Igualitario/jerárquico

1. ¿Le agrada más un ambiente laboral formal con diferentes niveles de mando, que uno familiar e igualitario? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo
2. ¿Considera que es su jefe y no usted, quien debe establecer las prioridades su labor? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo
3. Para usted, ¿qué tan importantes son los rangos en el trabajo? \_\_\_\_\_  
Explique en máximo 10 palabras \_\_\_\_\_
4. ¿Le parece necesario conocer con precisión su rol en la empresa? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo
5. ¿Cómo le gusta que los líderes de la empresa aporten a su labor? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### b. Enfoque grupal

1. Cuando se le presenta algún problema, ¿le gusta solucionarlo en grupo? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo
2. ¿Qué prefiere hacer cuando tiene dudas sobre su trabajo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Se siente cómodo (a) hablando de sus logros individuales? \_\_\_\_\_ Explique en máximo 10 palabras \_\_\_\_\_
4. ¿Le agrada mucho asistir a reuniones de trabajo? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo
5. ¿Se siente mejor presentando una idea como parte de un grupo, que una idea individual? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo

#### c. Relaciones

1. ¿Le resulta muy fácil hacer amigos? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo
2. Para usted, ¿es importante crear confianza con sus compañeros antes de trabajar con ellos? \_\_\_\_\_ Explique en máximo 10 palabras \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Cuando hace amigos, ¿los conserva por mucho tiempo?, 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo
4. ¿Es usted de los que evita al máximo los conflictos? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo
5. Cuando debe formar algún grupo, ¿a quiénes elige primero? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### d. Estilos de comunicación

1. ¿Cómo le gusta contar la historia de algo que ocurrió? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Cuando tiene que decirle a una persona que lo que hizo no estuvo bien, ¿es cuidadoso para no dañar sus sentimientos? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo
3. Para usted, ¿es más importante la forma como se dice, que las palabras por sí mismas? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo
4. ¿Le gusta que las personas sean muy directas al dar información? \_\_\_\_\_  
Explique en máximo 10 palabras \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Prefiere ser considerado (a) y sensible en lugar de breve y directo (a)? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo

#### e. Orientación al tiempo

1. ¿Cree que ser puntual es un signo de respeto y capacidad? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo
2. Para usted, ¿qué tan importante es ser cumplido (a) en sus actividades? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Considera que las reuniones deben empezar y terminar a tiempo? \_\_\_\_\_  
Explique en máximo 10 palabras \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿Qué hace cuando otras personas le gastan su tiempo personal? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Percibe el tiempo como un recurso completamente bajo su control? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo
6. ¿Le parece que el manejo del tiempo es una habilidad importante? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo

#### f. Tolerancia al cambio

1. ¿Qué opina de los cambios en los procesos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Considera necesario animar a las personas a asumir riesgos prudentes? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo
3. ¿Le gusta hacer cambios en su vida cotidiana? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo
4. ¿Le parecen buenos los cambios de un momento a otro en los procesos?  
\_\_\_\_\_ Explique en máximo 10 palabras \_\_\_\_\_
5. Cuando plantea una nueva idea, ¿la presenta de forma positiva? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo

**g. Motivación/equilibrio entre trabajo-vida**

1. ¿Qué piensa de la relación trabajo - vida personal? \_\_\_\_\_
2. ¿Se siente más identificado (a) con la vida laboral o con la vida personal? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Explique en máximo 10 palabras \_\_\_\_\_
3. ¿Está de acuerdo con la frase “trabajo para vivir, no vivo para trabajar”? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo
4. ¿Piensa que la grandeza de una persona depende de lo que lo motiva y de su educación, no del lugar de trabajo? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo
5. ¿Está dispuesto (a) está a sacrificar su tiempo familiar por un ascenso en el trabajo? 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo