

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología
Trabajo de Obtención de Grado



**Diagnóstico de Cultura Organizacional Actual o Real y Futura o
Preferida para la Gestión de la Estrategia 2017-2020 en la Empresa
*Laboratorio Bio Zoo, S.A. de C.V.***

**TRABAJO DE INTERVENCIÓN para obtener el GRADO de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta: **CARLA CORTÉS MICHEL**

Asesor: **DR. JUAN ANTONIO ORTIZ VALDÉS**

Tlaquepaque, Jalisco. 30 de mayo de 2023

Agradecimientos

Mi más profundo agradecimiento a José Julio Valdés Robles,
por abrirme las puertas de Bio Zoo, confiar en mí, y su apertura,
ya que sin su ayuda no hubiera concretado un logro más en mi vida;
A Luis Eduardo Vallejo Narváez, ya que con su experiencia y orientación
pude aterrizar mi Proyecto;

Mi asesor, Juan Antonio Ortiz Valdés, por su gran calidad humana,
conocimientos, paciencia, dedicación y entrega;

Por último, a mi mamá, porque sin su apoyo incondicional
no pudiera cumplir mis sueños.

Resumen

El presente Trabajo de Intervención se centró en el Diagnóstico de la Cultura Actual o Real y Futura o Preferida en una empresa familiar mexicana, con el objeto de proporcionar bases teóricas sólidas al director general para ayudar a calibrar su estilo de liderazgo con el proceso del Plan Estratégico Organizacional 2017 – 2020.

El Diagnóstico se realizó empleando el Modelo de Cultura Organizacional propuesto por Cameron y Quinn (1999) para obtener información sobre el tipo de Cultura Actual o Real y Futura o Preferida en la empresa Bio Zoo.

Los resultados sugieren que la Cultura Actual o Real está orientada a una Cultura de Mercado, mientras que, para conseguir los cambios deseados, la orientación Futura o Preferida sería una Cultura de Clan y Cultura de Adhocracia. Es decir, la que los colaboradores de la organización perciben con mayor orientación para desarrollar las futuras demandas del entorno y las oportunidades a las que se enfrentarán.

Con base al análisis que se presenta, se elaboraron propuestas de Intervención para fortalecer la Misión, Visión y Filosofía Organizacional, teniendo como objetivo el desarrollo del pensamiento estratégico en la toma de decisiones para el beneficio de la empresa y el bienestar de sus colaboradores.

Abstract

This Intervention Work focused on the Diagnosis of the Current or Real and Future or Preferred Culture in a Mexican family business, to provide solid theoretical bases to the General Director to help calibrate his leadership style with the process Organizational Strategy Plan 2017 – 2020.

The diagnosis was carried out using the Organizational Culture Model proposed by Cameron and Quinn (1999) to obtain information on the type of Current or Real and Future or Preferred Culture in the Bio Zoo company.

The results suggest that the Current or Real Culture is oriented to a Market Culture, while, to achieve the desired changes, the Future or Preferred orientation would be a Clan Culture and Adhocracy Culture. In other words, the one that the organization's collaborators perceive with greater orientation to develop the future demands of the environment and the opportunities they will face.

Based on the analysis presented, intervention proposals were prepared to strengthen the Mission, Vision, and Organizational Philosophy, with the objective of developing strategic thinking in decision-making for the benefit of the company and the well-being of its collaborators.

Índice de Siglas

A.

APO – Administración por Objetivos

O.

OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument

Tabla de Contenido

Agradecimientos	2
Resumen.....	3
Abstract	4
Índice de Siglas	5
1. Fundamentación del Trabajo	7
1.1. Identificación y Caracterización del Problema a Atender	7
1.2. Contexto de la Propuesta de Intervención	7
1.2.1. Contexto de la Empresa.....	8
1.2.2. Contexto de la Industria	11
1.2.3. Matriz de Marco Lógico del Problema	15
1.3. Objetivos de la Intervención.....	16
1.4. Área Funcional a Intervenir	16
1.5. Justificación y Pertinencia del Trabajo.....	16
2. Marco Conceptual o de Referencia.....	18
2.1. Estado de la Cuestión	18
2.2. Conceptos y Enfoques Teóricos Relacionados.....	24
3. Estrategia Metodológica o de Intervención	27
3.1. Justificación de la Estrategia Metodológica y de Intervención	27
3.1.1. Consideraciones Costo/Beneficio de la Estrategia	27
3.2. Herramientas e Instrumentos.....	28
3.3. Muestra o Sujetos de Investigación	29
3.4. Etapas del Proceso de Aplicación/Intervención	29
3.4.1. Cronograma de Trabajo.....	30
3.4.2. Imprevistos	30
3.5. Metas de Información.....	31
4. Exposición de Hallazgos	32
4.1. Sistematización y Aplicación de Escalas de Medición.....	32
4.1.1. Validación del Plan de Trabajo	32
4.1.2. Implementación.....	32
4.1.3. Registro de Información	33
4.2. Organización de la Información Obtenida.....	35
4.3. Impacto de la Estrategia en la Organización.....	100
4.3.1. Alineación con la Estrategia General de la Organización	101
5. Discusión Final	105
Referencias	107
Anexos	109

1. Fundamentación del Trabajo

1.1. Identificación y Caracterización del Problema a Atender

Bio Zoo, en su constante evolución, se ha enfrentado a retos que la han hecho madurar tomando decisiones que implican cambios estructurales y de Cultura para seguir siendo una empresa exitosa y competitiva en la industria, donde los objetivos organizacionales cada vez son mayores.

Actualmente Bio Zoo se encuentra en un proceso interno importante ya que desarrollará su Plan Estratégico 2017 – 2020 y, **el director general, ha detectado que no se vive una Cultura Organizacional clara y donde un porcentaje considerable de colaboradores viven las culturas que se han implementado en tiempos pasados. Esta situación complica la sana convivencia, productividad y, el logro de la Visión.**

1.2. Contexto de la Propuesta de Intervención

Las organizaciones han sido desarrolladas por una o varias personas que coinciden entre sí en una lluvia de ideas que van creando una razón de ser (Misión), buscando, en cierto tiempo, cumplir objetivos que aporten a la sociedad y trascender con los años (Visión), diseñando en paralelo una Filosofía Organizacional donde los fundadores son creadores de la Cultura que se vivirá día con día en las relaciones, liderazgo, valores, convivencia, procesos, políticas, comunicación, eventos, estrategias organizacionales, interacción con los clientes internos y externos, alianzas empresariales, apoyo a proyectos, altruismo.

La Cultura Organizacional se define por las creencias, filosofía de vida,

educación, propósito, razonamiento, emociones, que comparten y conservan entre sí las personas que forman parte de una empresa y, el talento clave, los líderes y estilo de administración, son el pilar del éxito, adaptabilidad, logros, rentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones.

Las empresas con culturas fuertes y congruentes entre lo que dicen y hacen, atraen, retienen y recompensan a sus colaboradores por su lealtad, desempeño y ser fieles representantes de la Cultura Organizacional.

El presente Trabajo de Intervención tiene como objetivo el Diagnóstico sobre la Cultura Organizacional Actual o Real y Futura o Preferida a nivel General y por Departamento, y la conexión que existe con el estilo de liderazgo del director general, en una empresa mexicana familiar.

1.2.1. Contexto de la Empresa

En la empresa estudiada desarrollan, manufacturan y distribuyen productos para la prevención y tratamiento de enfermedades de especies animales tales, como: caninos, felinos, aves, bovinos, entre otras. El 19 de diciembre de 1956 nació la Distribuidora Veterinaria, S.A., que posteriormente habría de convertirse en Bio Zoo, S.A. de C.V.

El fundador de la empresa fallece en el año 1970, y durante 4 años la dirección de la empresa queda en manos del hijo mayor, un Médico Zootecnista. En 1974, el Contador Público adquiere la totalidad de las acciones de la empresa. Este dirigió la empresa durante los siguientes 20 años. Para finales de 1981 había iniciado ya el proyecto de una planta industrial, con un diseño innovador y funcional, que resultó paradigmático entre los laboratorios de aquellos años. En 2010 la empresa realiza un

cambio estructural, en cuanto a diversificar a sus clientes e iniciar un proceso de mundialización, más acorde con los tiempos. Asimismo, formaliza un Consejo de Administración que proyecta a la organización a un nuevo nivel de profesionalismo.

En 2013 se creó la Fundación Bio Zoo, organización sin fines de lucro orientada a mejorar el vínculo entre personas y animales contribuyendo a su bienestar. Se llevan acciones, como: concientización sobre responsabilidad animal (pláticas, medios electrónicos, concursos), campañas de vacunación gratuitas, apoyo a instituciones con intereses afines y, reforzar el papel del Médico Veterinario Zootecnista (MVZ) ante la sociedad.

En julio del 2015 se nombra a un nuevo director general. Se inicia una etapa de documentación e innovación en procesos de venta y canales de distribución hacia otros países. En 2016, Bio Zoo cumplió 60 años de vida, y se prepara para una solidificación y un encuentro con su destino; **ser una empresa de clase mundial.**

Filosofía Organizacional:

Misión:

“Generamos valor con soluciones integrales en salud animal”

Visión:

“Ser una organización sustentable y de clase mundial que contribuya al bienestar humano y mejore la calidad de vida en su entorno”

Valores:

Innovación – proponemos soluciones creativas que agreguen valor a lo que hacemos.

Responsabilidad – asumimos nuestros compromisos y reconocemos las

consecuencias de nuestras acciones.

Productividad – logramos mejores resultados optimizando recursos y trabajando en equipo.

Perseverancia – nos mantenemos firmes y constantes hasta lograr el objetivo.

Servicio – nos anticipamos a identificar las necesidades de nuestros clientes internos y externos, y las resolvemos excediendo sus expectativas.

Integridad – somos conscientes de nuestros actos y promovemos el bien de todos.

Unidad – trabajamos como un solo organismo con un mismo fin que trasciende para alcanzar la Visión.

Política de Calidad:

“Nuestro compromiso es generar valor, satisfaciendo a nuestros clientes internos y externos con productos y servicios que cumplen con la normatividad vigente”

Canales de Distribución:

Noroeste – Torreón, Chihuahua, Nuevo León – Tamaulipas, Veracruz, Durango.

Centro – Zacatecas, Querétaro, México, Guanajuato.

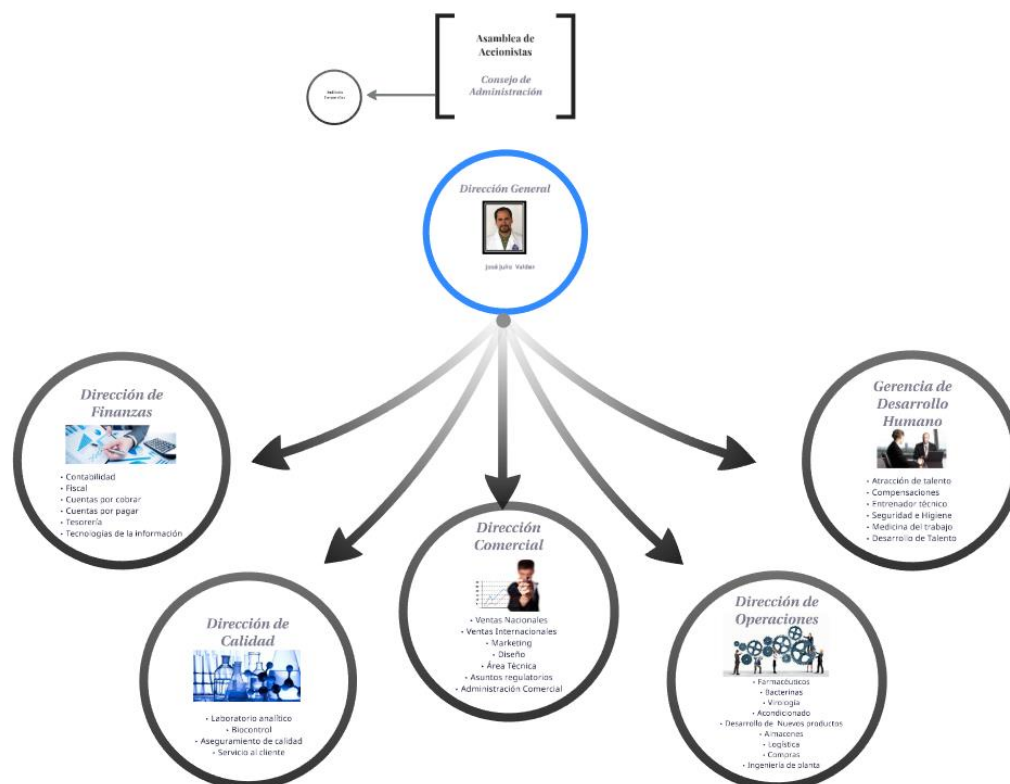
Pacífico – Baja California Sur, Jalisco – Altos, Sinaloa, Michoacán, Colima, Baja California Norte, Hermosillo, Cd. Obregón.

Sur – Yucatán, Chiapas, Tabasco.

Latinoamérica – Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Ecuador.

Figura 1

Estructura Organizacional.



Nota. La figura muestra el Organigrama General en Bio Zoo del año 2019. Fuente:

<https://www.biozoo.com.mx>

1.2.2. Contexto de la Industria

La empresa Bio Zoo compete en tres giros del Sistema de Clasificación de Industrias de América del Norte (SCIAN):

SCIAN 325411-13 - Manufacturas Farmacéuticas empresas que diseñan, desarrollan y fabrican productos aplicados para la prevención y tratamiento de enfermedades en humanos y animales.

SCIAN 325414 - Manufacturas de Productos Biológicos Medicinales empresas que desarrollan, prueban, fabrican y distribuyen productos terapéuticos y

preventivos constituidos por microorganismos celulares y biomoleculares para la salud.

SCIAN 42421 - Venta Industrial o al Mayoreo de Medicinas empresas que comercializan y distribuyen drogas terapéuticas y productos para la prevención y tratamiento de enfermedades en humanos y animales.

Según datos de CANIFARMA, las ventas de productos veterinarios en México del periodo 2007-2012 representaban entre un 5.0 y 6.0 % de las ventas totales de medicamentos en el país, con un valor total aproximado, de: \$650 millones de dólares para el año 2013 y, con un crecimiento anual promedio mayor del 9.0 %.

Con base al *IBIS World* (2014), la industria de biotecnología para la salud animal prosperará significativamente de la mano de mayores inversiones en Investigación y Desarrollo. Esta industria investiga, desarrolla, prueba y distribuye drogas terapéuticas, instrumentos de diagnóstico, y productos preventivos para animales de producción (*livestock*) y animales de compañía. Adicionalmente desarrolla métodos y productos para mejorar la crianza de las especies animales.

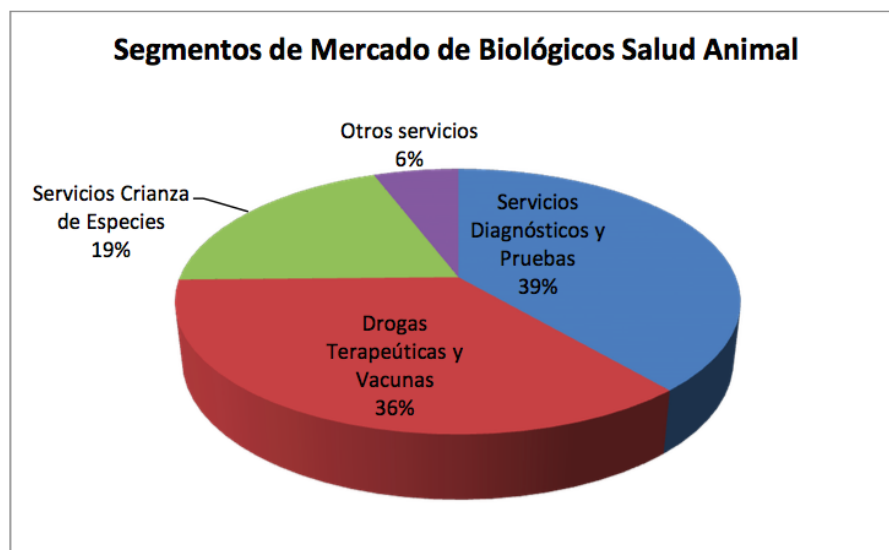
Los productos biológicos para salud animal tienen un pronóstico de oportunidades en el mundo. Por ejemplo, en Estados Unidos, el mercado que actualmente era de \$7.9 billones de dólares en ingreso, con una rentabilidad del 5.4 % neto, que tuvo un crecimiento del 5.5 % en el lustro 2009 - 2014 aumentará su dinámica para crecer al 9.1 % anual en los próximos cinco años 2015-2019.

La industria de biológicos es muy dependiente de la disponibilidad de fondos para la inversión a largo plazo en Investigación y Desarrollo. Por eso la industria estuvo lenta en los años posteriores a la crisis del 2008, pero ha venido tomando fuerza junto con la recuperación de la economía estadounidense.

La biotecnología ayuda a los productores a mejorar genéticamente a los animales de producción, lo cual genera animales con mayor resistencia a enfermedades y mejor producción de carne, lácteos y huevos. Además, los veterinarios están usando productos biológicos para tratar enfermedades de animales de compañía. Por esta razón la principal fuente de ingresos de esta industria son los servicios de pruebas y diagnósticos, seguidos por las drogas terapéuticas y las vacunas, y finalmente los servicios de mejoramiento de crianza y otros servicios.

Figura 2

Segmentos de Mercado en Biológicos Salud Animal.



Nota. La figura presenta los porcentajes con principales fuentes de ingreso para Segmentos de Mercado en Biológicos Salud Animal. Fuente: IBIS World (2014).

De acuerdo con IBIS World (2014), en respuesta a mayor disponibilidad de fondos para biológicos en salud animal, las empresas más grandes de la industria activarán estrategias de fusiones y adquisiciones de compañías pequeñas de

biotecnología animal para robustecer sus divisiones veterinarias. Tal es el caso de *Zoetis*, *Sanofi*, y *Merck* entre otras.

Una de las áreas de producción más atractivas para las grandes transnacionales es el desarrollo genético de especies animales para alimentación humana. Por ejemplo, la FDA en los Estados Unidos podría aprobar la producción de salmones genéticamente modificados. Otros avances de mucho interés es el desarrollo de cabras que producen leche antimicrobiana, aves que producen huevo con proteínas esenciales para tratamiento del cáncer, y ganado vacuno genéticamente preparado contra la enfermedad de las vacas locas.

Por estos y otros avances de biotecnología animal, la industria de biológicos para salud animal estará en fase de crecimiento en los años porvenir, incluyendo el crecimiento de empresas de biotecnología animal y la entrada de nuevos competidores. La contribución de esta industria a la economía está proyectada para crecer a una tasa de 7.3 % hasta el 2019, comparada con un crecimiento esperado del producto interno bruto (PIB) de 2.7 % anual en el mismo periodo (*IBIS World*, 2014).

La industria de biotecnología animal es una industria nueva que comenzó apenas en la década de los sesenta y, los pronósticos de desarrollo y crecimiento son muy optimistas para muchos años por delante.

1.2.3. Matriz de Marco Lógico del Problema

Figura 3

Matriz Marco Lógico.

Propósito u Objetivo	Actividades	Resultados	Beneficios
<u>Planeación</u>	Investigación de Metodología; Presentación del Trabajo de Intervención; Reunión con el director general y Gerente de Desarrollo Humano.	La implementación del diagnóstico ante una disyuntiva en la Cultura Organizacional que vive Bio Zoo.	El conocimiento de la percepción de los colaboradores de Bio Zoo.
<u>Intervención</u>	Explicación del Objetivo de la encuesta; Verificar la debida distribución de puntaje.	Participación del 70 % de los colaboradores.	El involucramiento de los colaboradores donde se genera la libertad de expresión por medio de este canal de comunicación.
<u>Análisis de Resultados</u>	Sistematización de la información; Elaboración del Reporte.	Detección del tipo de Cultura Organizacional Actual o Real y Futura o Preferida.	El desarrollo de un Plan de Trabajo en el que se viva una sana convivencia, productividad y logro de la visión, por medio de una Cultura Organizacional definida.

Nota. La figura define la relación esperada entre el Objetivo, Plan de Acción, Resultado y Beneficio de la Propuesta de Intervención. Fuente: Cortés C. (2019).

1.3. Objetivos de la Intervención

- Evaluar la Cultura Organizacional que se vive actualmente a nivel empresa y las Sub-Culturas que se viven en las diferentes áreas que la integran;
- Conocer el tipo de Cultura consensuada por los colaboradores para el logro de las metas de la organización;
- Identificar cuál es la Cultura Actual o Real, y la Cultura Futura o Preferida que visualiza el Director General en Bio Zoo;
- Desarrollar una propuesta con base en la discusión de los datos del Diagnóstico de Cultura Organizacional, que permita una relación eficiente y efectiva con el entorno relevante de la empresa en conjunto con la adaptación externa, y que contribuya a la integración interna de los colaboradores.

1.4. Área Funcional a Intervenir

Figura 4

Plantilla de Colaboradores en Bio Zoo.

Plantilla de colaboradores BZ							
Auditoría Corporativa	Dirección General	Operaciones	Desarrollo Humano	Comercial	Calidad	Finanzas	Total
1	6	108	14	56	25	13	223

Nota. La figura muestra las áreas en las que se divide Bio Zoo y las que participaron en la intervención, junto con el número de colaboradores en cada área, y el total de encuestados. Fuente: Departamento de Desarrollo Humano Bio Zoo (2019).

1.5. Justificación y Pertinencia del Trabajo

Según CONDUSEF, (2011) “La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros” en julio, del mismo año, publicó la

investigación: “**Las PYMES en México**”, donde se nombraron los 10 errores principales que llevan al fracaso la vida de las pymes:

- 1. Ausencia de una Cultura Empresarial: Misión, Visión y Valores;**
- 2. Falta de Análisis Estratégico: qué requiere el mercado;**
- 3. Mala administración: 43% de las empresas fracasan por errores;**
- 4. Incompetencia personal: sólo 2 de cada 10 empresarios están capacitados para administrar su propio negocio;**
- 5. Creerse todólogo: en la medida de lo posible, contratar al personal necesario;**
- 6. Mala planeación financiera;**
- 7. Endeudamiento de Previsión: diferenciar deuda de capital;**
- 8. Centralización del Poder: a largo plazo, los vínculos familiares motivan la desaparición de las empresas;**
- 9. Ausencia de Controles: cuanto más joven es la empresa, es más importante tener medidas de control;**
- 10. Falta de Planeación: solucionar las cosas según se presentan limitan por mucho el crecimiento de la empresa (CONDUSEF, 2011).**

Los datos anteriores confirman la importancia de diagnosticar la Cultura Organizacional Actual o Real, y la Cultura Organizacional Futura o Preferida en una empresa familiar: **Bio Zoo. Los resultados proporcionan datos importantes al director general para trabajar en el desarrollo estratégico de la Cultura Organizacional que los llevará a ser una empresa sólida y de clase mundial en los siguientes 4 años (2017 – 2020).**

2. Marco Conceptual o de Referencia

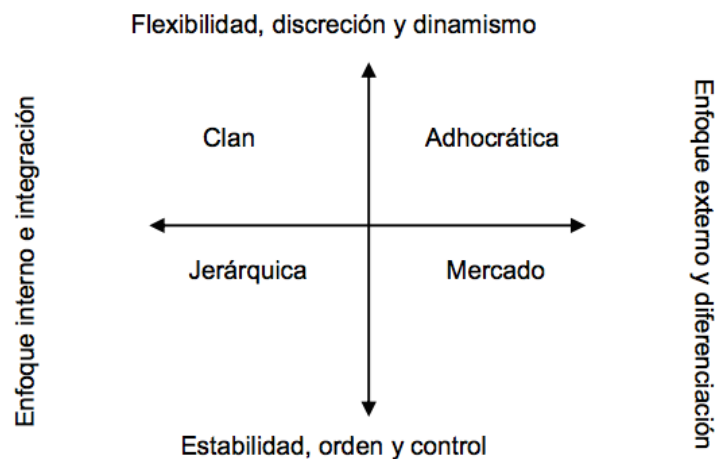
2.1. Estado de la Cuestión

Uno de los modelos más empleados para identificar la Cultura Organizacional predominante en una empresa, es la desarrollada por Cameron y Quinn (1999), citado por González et al. (2012) en la que proponen una metodología específica: OCAI, basada en el modelo conocido, como: el Marco de Valores de Referencia (o en competencia). El propósito general de este modelo es diagnosticar, clasificar y facilitar el cambio de la Cultura de una organización en particular, identificando cuatro estilos o tipos de Cultura dominantes: A) Clan, B) Adhocracia, C) Jerárquica o Burocrática y D) Mercado.

El Modelo de Valores en Competencia fue desarrollado por Cameron y Freeman (1991), y representa las presunciones básicas, orientaciones y valores de la Cultura:

Figura 5

Tipos de Cultura Organizacional.



Fuente: Cameron y Freeman (1991)

Nota. La figura representa los enfoques y características dominantes de los 4 diferentes tipos de Cultura Organizacionales. Fuente: Cameron y Freeman (1991).

González et al. (2012) se apoyan en el modelo descrito por Cameron y Quinn (1999), quienes sugieren que las organizaciones eficientes pueden tener una estructura con grado de flexibilidad, discreción y dinamismo ante los cambios del entorno de parte de sus miembros; o, por el contrario, una estructura orientada a la estabilidad, orden y control frente a los cambios, como se muestra en la Figura 5, que presenta los cuatro tipos de Cultura y las sitúa dentro de las características dominantes.

La orientación interna e integración se refiere a la tendencia de una organización para enfocarse internamente en su funcionamiento diario, lo cual hace que su Cultura no se vea afectada por cambios en el entorno. En caso de que se produzcan cambios, su impacto es mínimo o temporal. En contraste, la orientación externa y diferenciación se refiere a aquellas organizaciones que, en su rutina diaria, centran su atención en factores externos que ejercen una poderosa influencia en la modificación y adaptación de su Cultura.

Las características de estabilidad y control se refieren a la situación en la que los miembros de la organización se encuentran inmersos en un entorno laboral controlado y/o rígido, lo que limita las desviaciones de lo establecido o generalmente aceptado. Por otro lado, la flexibilidad y discreción se presenta en organizaciones en las cuales los miembros tienen la capacidad de ajustar su comportamiento en cierta medida, de acuerdo con las circunstancias que puedan surgir en cualquier momento en el entorno, y es la propia organización la que fomenta este tipo de comportamiento.

A continuación, se definen los cuatro tipos de Cultura Organizacional descritos

por Cameron y Quinn (1999) citados en Aguilar et al. (2017). De esta manera, se busca identificar a cada organización en la que mejor se ajuste a sus circunstancias particulares, tanto en la toma de decisiones como en la gestión del personal:

Cultura de Clan, se caracteriza por la lealtad, tradición, amplia socialización, compromiso personal, autodirección, trabajo en equipo e influencia social. Los miembros de esta Cultura reconocen que tienen una responsabilidad que va más allá del simple intercambio de trabajo por un salario. Comprenden que sus contribuciones a la organización (como trabajar más horas de las establecidas en sus contratos) pueden superar lo esperado. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por la seguridad a futuro que la organización brinda al individuo. La Cultura de Clan fomenta la unidad a través de un proceso prolongado y minucioso de socialización. Los miembros veteranos del Clan desempeñan el papel de mentores y modelos a seguir para los recién llegados. El Clan tiene conciencia de su historia única y a menudo documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones mediante rituales. Los miembros comparten un sentimiento de orgullo por pertenecer a esta Cultura. Además, hay una fuerte presión de los compañeros por adherirse a las normas importantes. La riqueza de esta Cultura crea un entorno en el que pocas áreas escapan por completo a las normas establecidas. Se considera que el éxito depende en gran medida de la sensibilidad hacia los clientes y la preocupación por las personas. Se cree que la participación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones por consenso conducen al éxito.

Cultura de Adhocracia, se caracteriza por los altos niveles de creatividad y disposición para asumir riesgos. Existe un compromiso con la innovación, la

experimentación y mantenerse a la vanguardia. Esta Cultura no sólo responde rápidamente a los cambios en el entorno, sino que también los genera. La efectividad se traduce en la creación de productos novedosos y únicos, así como en un crecimiento rápido. La flexibilidad, la iniciativa individual y la libertad son promovidas y recompensadas para fomentar el crecimiento. Por lo general, las culturas emprendedoras se asocian con empresas pequeñas y medianas dirigidas por sus fundadores. El espíritu emprendedor y la innovación son valores apreciados por ellos.

Cultura Jerárquica o Burocrática, se caracteriza por seguir reglas, formalidad, una coordinación jerárquica y procedimientos de operación estándar. Los objetivos de una burocracia consisten en: la eficiencia, previsibilidad y la estabilidad. Los miembros valoran en gran medida brindar servicio al cliente y los bienes estandarizados. Las normas conductuales promueven la formalidad en lugar de la informalidad. Las responsabilidades, las tareas y la autoridad de todos los empleados están claramente definidas. La organización cuenta con manuales extensos que explican las reglas y procesos, y los empleados consideran que deben “apegarse a lo escrito” y seguir los procedimientos.

Cultura de Mercado, se caracteriza por la consecución de metas, especialmente las financieras y basadas en el mercado, como la rentabilidad, el crecimiento de las ventas y la participación en el mercado. En esta Cultura, la relación entre el individuo y la organización se basa en contratos, donde se especifican las obligaciones de ambas partes. Se valora la independencia y se fomenta que los miembros persigan sus objetivos financieros individuales. Otro aspecto importante de esta Cultura es la interacción entre superiores y subordinados, que consiste en gran

medida en negociar contratos de desempeño y recompensas, así como evaluar las solicitudes de asignación de recursos. No se enfatizan las relaciones sociales entre colegas y hay pocos incentivos económicos directamente relacionados con la cooperación entre ellos. La Cultura de Mercado a menudo se vincula a metas de rendimiento mensuales, trimestrales y anuales basadas en utilidades.

Cada tipo de Cultura consta de seis dimensiones que enseguida se describen por Aguilar et al. (2017):

Características Dominantes: son aquellas cualidades profundamente arraigadas en el entorno laboral y, por lo tanto, son particularmente notables.

Liderazgo: se refiere a la capacidad del líder para guiar el rumbo de la empresa, coordinando las habilidades de todas las áreas y potenciando así su éxito.

Cohesión Organizacional: es un proceso dinámico que se manifiesta en la tendencia de un grupo a unirse y permanecer unido en busca de objetivos específicos.

Clima Organizacional: son las percepciones que los empleados tienen de las estructuras y procesos que ocurren en su entorno laboral. Se refiere al ambiente de trabajo que caracteriza a la empresa y que ejerce una influencia directa en la conducta y comportamiento de sus miembros.

Criterios de Éxito: son los requisitos que deben cumplirse para lograr un objetivo determinado o satisfacer una necesidad dentro de la empresa.

Estilo de Dirección o Administración: se refiere a la forma en que se dirige la empresa, ya sea de manera democrática, burocrática, institucionalista, paternalista, entre otros.

Figura 6

Valores de Competencia de Liderazgo, Efectividad y Teoría Organizacional.

Flexibilidad y Discreción		
Enfoque interno e integración	<p>Tipo de Cultura: CLAN</p> <p>Orientación: COLABORATIVA</p> <p>Tipo de Líder: Facilitador, Mentor, Constructor de equipos</p> <p>Controles de Valor: Compromiso, Comunicación, Desarrollo</p> <p>Teoría de Efectividad: Desarrollo humano y la participación produce eficacia</p>	<p>Tipo de Cultura: ADHOCRACIA</p> <p>Orientación: CREATIVA</p> <p>Tipo de Líder: Innovador, Empresario, Visionario</p> <p>Controles de Valor: Resultados innovadores, Transformación, Agilidad</p> <p>Teoría de Efectividad: Innovación, visión, y nuevos recursos producen efectividad</p>
	<p>Tipo de Cultura: JERARQUÍA</p> <p>Orientación: CONTROLADOR</p> <p>Tipo de Líder: Coordinador, Monitor, Organizador</p> <p>Controles de Valor: Eficacia, Oportunidad, Consistencia y uniformidad</p> <p>Teoría de Efectividad: Control y eficacia con procesos capaces, producen efectividad.</p>	<p>Tipo de Cultura: MERCADO</p> <p>Orientación: COMPETENCIA</p> <p>Tipo de Líder: Mano dura, Competidor, Productor</p> <p>Controles de Valor: Acciones, Logro de metas, Ganancias</p> <p>Teoría de Efectividad: Competencia agresiva, enfocarse en los clientes, produce efectividad.</p>
Estabilidad y control		

Fuente: Cameron y Quinn (1999)

Nota. La figura muestra atributos definidos en cada uno de los 4 tipos de Cultura dependiendo el estilo de liderazgo. Fuente: Cameron y Quinn (1999).

En este cuadro se muestran las características de cada Cultura considerando la orientación del líder, el tipo de líder, los valores y la teoría de la efectividad, lo cual está estrechamente relacionado con cada uno de los cuatro tipos de Cultura.

2.2. Conceptos y Enfoques Teóricos Relacionados

Edgar Schien (1992), define Cultura Organizacional, como: “un patrón de suposiciones básicas que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas de adaptación e integración interna” (p. 25-26).

Cada colaborador que forma parte de una empresa, organización o institución es afectado o influido por la Cultura o Sub-Cultura, y tener consciencia de estos efectos puede ser de utilidad tanto para los colaboradores como para los directivos. Para Arias (1996), es evidente que comprender la Cultura Organizacional facilita la comprensión del funcionamiento de las organizaciones; Además, ayuda a los empleados y directivos a predecir comportamientos, lo que les permite saber cómo actuar en cada situación, promover cambios y evitar conflictos, fomentando así la integración.

Según Davis y Newstrom (1991), el Comportamiento Organizacional ocurre en un sistema social complejo, donde la conducta del empleado depende de la interacción entre sus características personales y el entorno en el que se desenvuelve. En éste se establecen creencias, suposiciones, normas y valores que conforman la Cultura Organizacional, y proporcionan al empleado pistas sobre el ambiente en el que se encuentra. Los directivos tienen una influencia predominante sobre los empleados. Asimismo, señalan que la Cultura puede existir en toda la organización o estar relacionada con un área específica, como una planta, filial o departamento. La Cultura de una organización se hace conocida tanto por los empleados como por el público, lo que favorece su perpetuación, ya que tiende a atraer y retener a individuos que

comparten sus valores y creencias.

La Cultura Organizacional se refiere a los valores que se dan por acuerdo general, como: suposiciones, expectativas y definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros, reflejando la ideología dominante de su personal (Cameron y Quinn, 2011).

Por su parte Robbins y Judge (2017), definen el concepto de Cultura Organizacional como la comprensión colectiva de los miembros en una organización, creando un sistema de significado compartido. Robbins y Judge, de acuerdo con Davis y Newstrom (1991), argumentan que individuos con diversos antecedentes o en diferentes niveles de la organización tienden a describir la Cultura Organizacional de manera similar. Consideran que la Cultura sirve como un mecanismo de control que guía y modela las actitudes y comportamientos de los empleados, pero reconocen la existencia de Sub-Culturas dentro de una misma organización. Además, señalan que las organizaciones tienen una Cultura dominante que refleja los valores centrales compartidos por la mayoría de sus miembros, así como diversas Sub-Culturas que se forman en grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan sus miembros.

Robbins y Judge (2017) examinan las funciones desempeñadas por la Cultura en una organización y presentan una serie de ventajas y desventajas asociadas. Según ellos, la Cultura tiene un papel limitador y proporciona un sentido de identidad a los miembros. También facilita la generación de compromiso más allá de los intereses personales, mejora la estabilidad del sistema social y promueve la cohesión organizacional.

Las organizaciones son productos de la Cultura, aunque también están influenciadas por un contexto cultural más amplio. El enfoque se centra en las cualidades socioculturales desarrolladas dentro de la organización.

3. Estrategia Metodológica o de Intervención

3.1. Justificación de la Estrategia Metodológica y de Intervención

La Cultura Organizacional tiene diferentes maneras de diagnosticarse. Por mencionar una, la propuesta por Robbins y Coulter (2005), que es un modelo integrado por siete dimensiones: Atención a los Detalles, Orientación a los Resultados, Orientación a las Personas, Orientación a los Equipos, Energía, Estabilidad e Innovación y Riesgos. Una de las desventajas de este instrumento es que no proporciona información relevante sobre el tipo de Cultura, sino sólo un promedio de cada una de las dimensiones.

En este Trabajo de Intervención, en particular, se decidió aplicar el instrumento propuesto por Cameron y Quinn (1999), no porque sea el mejor ni la mejor opción, sino porque una de sus ventajas es que presenta de manera gráfica la Cultura de la empresa Actual y Futura o Preferida. Es decir, se obtendría la información necesaria para conocer el tipo de Cultura Organizacional (Clan, Adhocrática, Jerárquica o Burocrática y de Mercado).

Para el diagnóstico de Cultura Organizacional en la empresa “*Laboratorio Bio Zoo, S.A. de C.V.*” se utilizó el instrumento propuesto por Cameron y Quinn (1999) por sus siglas en inglés OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), y se definió la siguiente estrategia: Planeación, Diagnóstico, Análisis de Resultados y Propuestas de Intervención.

3.1.1. Consideraciones Costo/Beneficio de la Estrategia

Tiempo personal para planear el diagnóstico en la empresa, editar e imprimir el

instrumento de aplicación (220), aplicar la encuesta, sistematizar, analizar los resultados, y desarrollar propuestas de intervención.

Tiempo de la empresa, ya que los colaboradores suspendieron sus actividades laborales alrededor de 40 minutos para la aplicación del instrumento (155).

Tiempo del director general (2 horas) para la entrevista y aplicación del instrumento.

3.2. Herramientas e Instrumentos

El Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI), es la encuesta aplicada en este diagnóstico. Su implementación va más allá de las mil organizaciones. Su propósito es identificar en dos momentos paralelos, la Cultura de la Organización Actual o Real y la Cultura Futura o Preferida, es decir, la que los miembros de la organización creen que debe desarrollarse para enfrentar efectivamente las futuras demandas del entorno y las oportunidades a las que se enfrenta la empresa (Cameron y Quinn, 1999).

El OCAI consta de seis bloques de reactivos. Emplea una escala ipsativa, en la que el evaluador tiene que dar su contestación, distribuyendo un total de 100 puntos entre las cuatro opciones de respuesta que se presentan, que corresponden a los cuatro tipos de Cultura (A = Clan, B = Adhocracia, C = Jerárquica o Burocrática, D = Mercado) otorgando una puntuación mayor a la que más se acerque a lo que se vive en su empresa. Las dimensiones que evalúa son: 1. Características Dominantes, 2. Liderazgo, 3. Cohesión Organizacional, 4. Clima Organizacional, 5. Criterios de Éxito, 6. Estilo de Dirección o Administración.

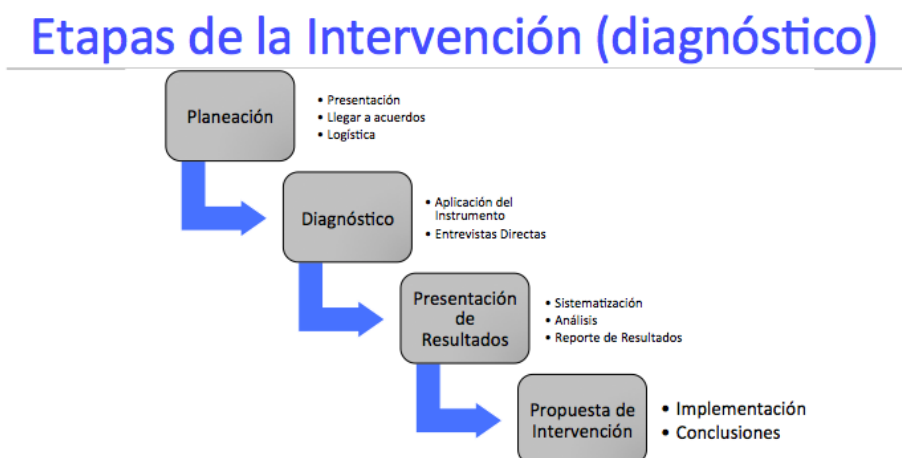
3.3. Muestra o Sujetos de Investigación

El estudio, es: descriptivo, ya que se realizó el análisis por medio de la identificación del tipo de Cultura Organizacional Actual o Real y Futura o Preferida, y la conexión que existe con el estilo de liderazgo del director general; Y es de clase transversal, porque sólo se tomó una muestra en el tiempo y de corte cuantitativo. La unidad de estudio está representada por la empresa “Laboratorio Bio Zoo, S.A. de C.V.” con una plantilla actual, de: 223 colaboradores, considerada por su estructura como una empresa mediana y establecida como una de las más valiosas en el Estado por su impacto social. En el diagnóstico participaron 156 colaboradores que representan el 70% de todo el personal.

3.4. Etapas del Proceso de Aplicación/Intervención

Figura 7

Etapas de la Intervención.




Nota. La figura define las 4 etapas que se llevaron a cabo con sus respectivas actividades principales para la implementación del diagnóstico. Fuente: Cortes C. (2019)

3.4.1. Cronograma de Trabajo

Figura 8

Cronograma de Trabajo.



"Diagnóstico de Cultura Organizacional Actual y Futura o Preferida en la empresa Laboratorio Bio Zoo, S.A. de C.V."

ACTIVIDAD	MESES					
	1 ENERO 2017	2 FEBRERO 2017	3 MARZO 2017	4 ABRIL 2017	5 MAYO 2017	6 JUNIO 2017
1 Diálogo con el Director General						
2 Selección de la Metodología						
3 Presentación de la Propuesta de Intervención al Director General y Gerente de Desarrollo Humano						
4 Elaboración del Programa de Horarios para la Aplicación del Instrumento						
5 Aplicación del Instrumento y Entrevistas Directas a Puestos y Personas Clave						
6 Entrevista y Aplicación del Instrumento al Director General						
7 Sistematización y Análisis de la Información						
8 Elaboración del Reporte y Propuestas de Intervención						
9 Presentación del Diagnóstico al Director General y Gerente de Desarrollo Humano						

Nota. La figura presenta las actividades y tiempo definido de acción para cada una de ellas. Fuente: Cortés C. (2019).

3.4.2. Imprevistos

El Trabajo de Intervención logró los tiempos establecidos, sin embargo, al realizar el vaciado de las encuestas, se observó que faltaba un área, por lo que fue necesario programar otro día para la aplicación del instrumento.

3.5. Metas de Información

Al realizar el análisis se detectó la importancia de conocer qué porcentaje (en el personal actual) es de nuevo ingreso, y el que tiene más de 3 años de antigüedad. Esta información agregará valor al diagnóstico ofreciendo un entendimiento en los resultados obtenidos en el tipo de Cultura Organizacional Actual o Real y Futura o Preferida.

4. Exposición de Hallazgos

4.1. Sistematización y Aplicación de Escalas de Medición

4.1.1. Validación del Plan de Trabajo

El Plan de Trabajo se elaboró con base a las actividades necesarias para realizar el diagnóstico propuesto y, a la agenda presentada con anticipación de disposición de tiempo por la empresa “*Laboratorio Bio Zoo, S.A. de C.V.*”

4.1.2. Implementación

- Se estableció junto con la Coordinadora de Desarrollo Humano un día para la aplicación del instrumento en el personal de Bio Zoo:

Tabla de Horarios para la aplicación de encuesta:

Capacidad: 29 lugares por sesión

Lugar: Aula de Capacitación

Material: lápices, borrador y sacapuntas

Horario estimado: 07:00 a 14:00 hrs

Figura 9

Itinerario.

Área	Horario
Acondicionado	7:00 a 7:40
Lavado de Frasco	
Farmacéuticos	7:40 a 8:20
Bacterinas	
Virología	8:20 a 9:00
Almacén MP y PT	
Almacén CeDis	9:00 a 9:40
Ingeniería de Planta	
Control de Farmacéuticos	9:40 a 10:20
Control de Biológicos	
Aseguramiento de Calidad	10:20 a 11:00
Servicios Generales	
Desarrollo Humano	
Servicios Generales	11:00 a 11:40
Desarrollo	
Compras	
Finanzas	11:40 a 12:20
TIC'S	
Mercadotecnia	
Técnico	12:20 a 13:00
Administración Comercial	
Nuevos Negocios	
Auditoria Corporativa	
Legal Corporativo	
Planeación	

Nota: Tabla de Horarios para la Aplicación del Instrumento con áreas y horas estimadas. Fuente: Cortés C (2019)

4.1.3. Registro de Información

- A cada grupo se le explicó el objetivo del instrumento y la manera de responderlo;
- Se mantuvo cierta distancia de las personas que lo estaban contestando, excepto en caso de que tuvieran alguna duda que requería ser aclarada;
- Por último, al entregar el instrumento, verifiqué que estuvieran debidamente distribuidos los 100 puntos. En esta actividad es necesario resaltar que algunas encuestas no sumaban los 100 puntos, sin embargo, al hacérselo saber al Director General, pidió capturarlas, ya que la información que fue calificada es

importante para el análisis de resultado del Diagnóstico de Cultura

Organizacional;

- Se realizó, de manera extraordinaria, junto con la Coordinadora de Desarrollo Humano un día con un horario de 10:00 a 10:45 hrs. para aplicar la encuesta al área faltante;
- Se diseñó un Programa de Entrevista Directa con una duración de 30 a 45 minutos por persona en un lapso de 1 semana a 20 Puestos y Personas Clave;
- Programé una reunión con el Director General con una duración aproximada de 2 horas para realizar una entrevista directa y aplicar la encuesta.

A continuación se muestran las preguntas realizadas al Director General:

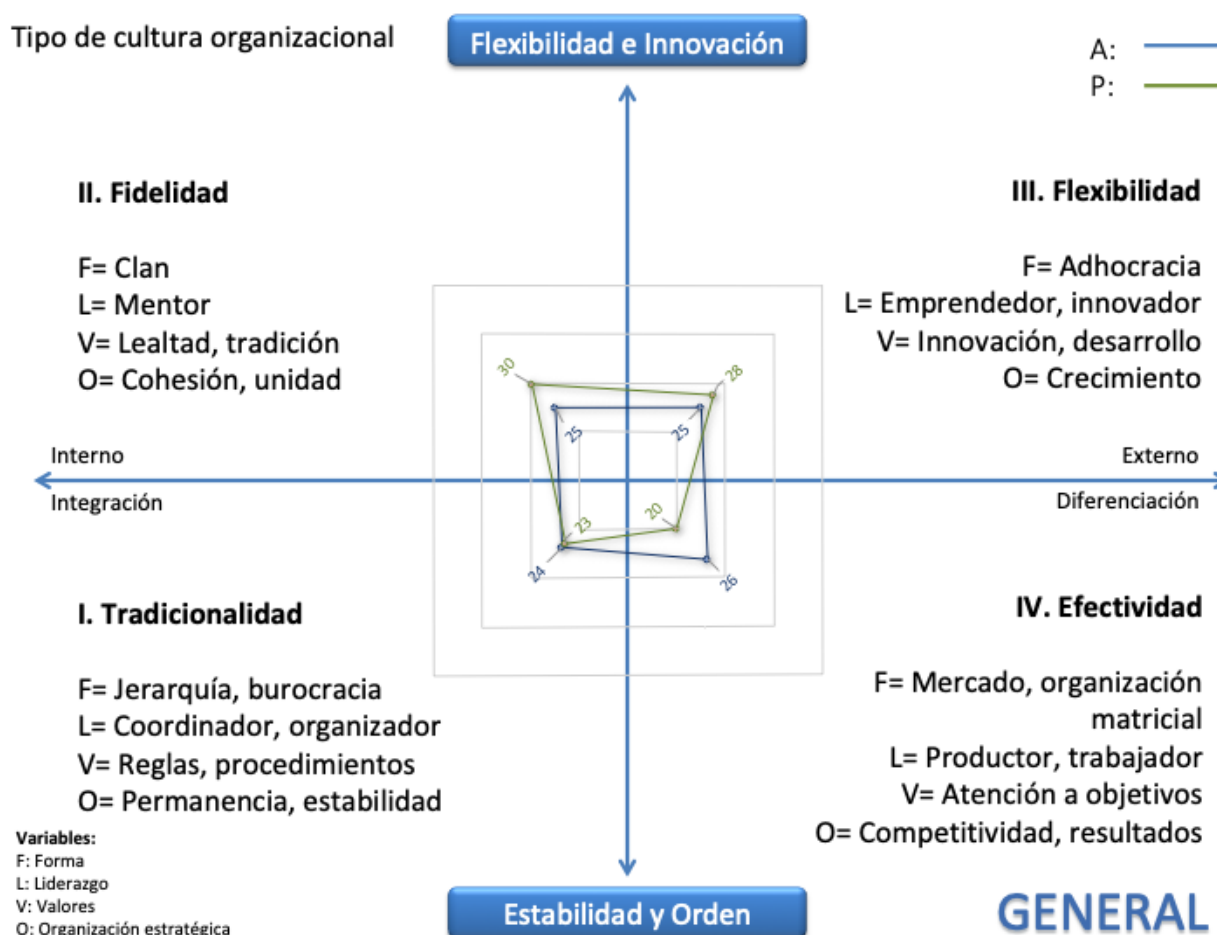
Entrevista a José Julio Valdez Robles, Director General de Bio Zoo:

- ¿Qué te gusta muchísimo de Bio Zoo?
- ¿Qué tiene Bio Zoo que no tiene su competencia?
- ¿Cuál debe ser la diferenciación de Bio Zoo en el futuro?
- ¿Cómo visualizas o imaginas a Bio Zoo en 4-5 años?
- Si tuvieras una varita mágica, ¿qué cosas cambiarías y qué cosas mejorarías?
- Ves a Bio Zoo creciendo...
- ¿Qué importancia tiene el recurso humano en Bio Zoo?
- ¿Qué Perfil tiene o deben tener las personas que trabajan en Bio Zoo?#

4.2. Organización de la Información Obtenida

Gráfica 1

Cultura Organizacional: General



Nota: La presente gráfica muestra el resultado de la puntuación, características dominantes y variables, en los 4 diferentes tipos de Cultura Organizacional General en Bio Zoo, tanto Actual o Real como Futura o Preferida. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 1*Resultados de Cultura Organizacional: General*

	Clan		Adhocracia		Burocracia		Mercado	
	R	P	R	P	R	P	R	P
Dominantes	26	29	24	30	21	18	29	24
Liderazgo	22	24	31	34	26	26	21	15
Cohesión	24	32	24	28	28	21	24	19
Clima	25	33	28	27	24	26	23	14
Criterios	25	32	23	24	21	19	31	25
Estilo Adm.	27	28	21	22	21	27	30	23
Estilo CO	25	30	25	28	24	23	26	20

Nota: Total de Puntuación en cada tipo de Cultura Organizacional Real y Preferida a nivel General en Bio Zoo, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Como se puede apreciar en la gráfica 1, la **Cultura Organizacional Actual o Real** en la empresa en General, está orientada a **Cultura de Mercado CO-R** (26 puntos).

Para la **Cultura Organizacional Futura o Preferida**, se observan dos tipos: **Cultura de Clan CO-P** (30 puntos), y **Cultura de Adhocracia CO-P** (28 puntos).

En seguida, se describen los resultados de la Gráfica 1 y Tabla 1, tomando como referencia a Cameron y Quinn (1999) que definen cada uno de los 4 tipos de Cultura Organizacional para su diagnóstico y análisis:

Cultura de Mercado, se caracteriza por la consecución de metas, especialmente las financieras y basadas en el mercado, como la rentabilidad, el crecimiento de las ventas y la participación en el mercado. En esta Cultura, la relación entre el individuo y la organización se basa en contratos, donde se especifican las

obligaciones de ambas partes. Se valora la independencia y se fomenta que los miembros persigan sus objetivos financieros individuales. Otro aspecto importante de esta Cultura es la interacción entre superiores y subordinados, que consiste en gran medida en negociar contratos de desempeño y recompensas, así como evaluar las solicitudes de asignación de recursos. No se enfatizan las relaciones sociales entre colegas y hay pocos incentivos económicos directamente relacionados con la cooperación entre ellos. La Cultura de Mercado a menudo se vincula a metas de rendimiento mensuales, trimestrales y anuales basadas en utilidades.

Cultura de Clan, se caracteriza por la lealtad, tradición, amplia socialización, compromiso personal, autodirección, trabajo en equipo e influencia social. Los miembros de esta Cultura reconocen que tienen una responsabilidad que va más allá del simple intercambio de trabajo por un salario. Comprenden que sus contribuciones a la organización (como trabajar más horas de las establecidas en sus contratos) pueden superar lo esperado. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por la seguridad a futuro que la organización brinda al individuo. La Cultura de Clan fomenta la unidad a través de un proceso prolongado y minucioso de socialización. Los miembros veteranos del Clan desempeñan el papel de mentores y modelos a seguir para los recién llegados. El Clan tiene conciencia de su historia única y a menudo documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones mediante rituales. Los miembros comparten un sentimiento de orgullo por pertenecer a esta Cultura. Además, hay una fuerte presión de los compañeros por adherirse a las normas importantes. La riqueza de esta Cultura crea un entorno en el que pocas áreas escapan por completo a las normas establecidas. Se considera que el éxito depende en gran

medida de la sensibilidad hacia los clientes y la preocupación por las personas. Se cree que la participación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones por consenso conducen al éxito.

Cultura de Adhocracia, se caracteriza por los altos niveles de creatividad y disposición para asumir riesgos. Existe un compromiso con la innovación, la experimentación y mantenerse a la vanguardia. Esta Cultura no sólo responde rápidamente a los cambios en el entorno, sino que también los genera. La efectividad se traduce en la creación de productos novedosos y únicos, así como en un crecimiento rápido. La flexibilidad, la iniciativa individual y la libertad son promovidas y recompensadas para fomentar el crecimiento. Por lo general, las culturas emprendedoras se asocian con empresas pequeñas y medianas dirigidas por sus fundadores. El espíritu emprendedor y la innovación son valores apreciados por ellos.

Cultura Jerárquica o Burocrática, se caracteriza por seguir reglas, formalidad, una coordinación jerárquica y procedimientos de operación estándar. Los objetivos de una burocracia consisten en: la eficiencia, previsibilidad y la estabilidad. Los miembros valoran en gran medida brindar servicio al cliente y los bienes estandarizados. Las normas conductuales promueven la formalidad en lugar de la informalidad. Las responsabilidades, las tareas y la autoridad de todos los empleados están claramente definidas. La organización cuenta con manuales extensos que explican las reglas y procesos, y los empleados consideran que deben “apegarse a lo escrito” y seguir los procedimientos.

La Cultura Organizacional Actual de Bio Zoo a nivel empresa reafirma la importancia que le ha dado el ahora director general, José Julio Valdés Robles, al crecimiento de las ventas, la rentabilidad y participación de mercado. Él fue nombrado con ese cargo en el 2015 y desde entonces tiene muy claro el giro que le quiere dar a Bio Zoo, en donde su objetivo primordial es ser una empresa de clase mundial iniciando así con una etapa de documentación e innovación en procesos de venta y canales de distribución hacia otros países.

Tomando en cuenta este contexto se empieza a implementar una nueva forma de trabajar en Bio Zoo en donde el desempeño individual y el logro de metas es la estrategia por seguir centrando sus quehaceres diarios, adquiriendo así, un enfoque externo y de diferenciación en donde el resultado es tener una organización predominantemente orientada a la estabilidad y control frente a los cambios.

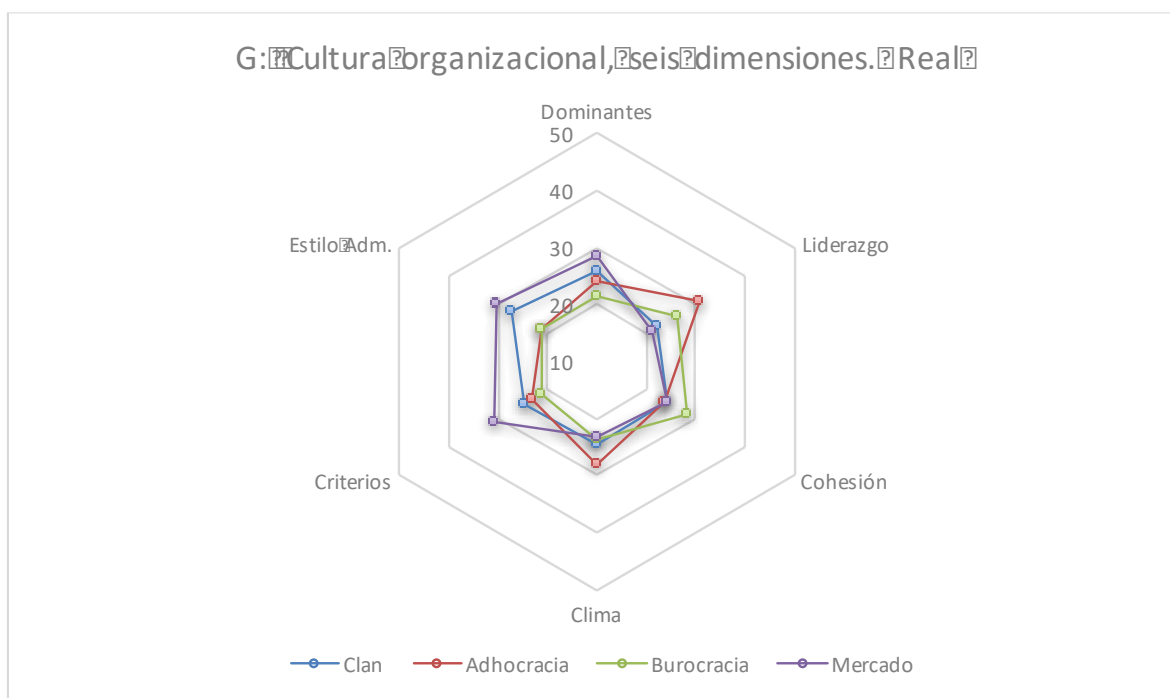
Es importante resaltar que la puntuación en los resultados de las diferentes culturas organizacionales actuales es mínima, ya que Bio Zoo sigue viviendo culturas implementadas en años posteriores por la poca rotación que ha tenido y, se puede identificar, que tienen un equilibrio entre la Cultura de Clan, Adhocracia, Jerarquía o Burocrática, y de Mercado.

La Cultura Organizacional Futura o Preferida de Bio Zoo a nivel empresa da como resultado lo que los colaboradores añoran, lo que extrañan del cambio que se ha vivido. La importancia de la tradición, lealtad, compromiso, socialización, trabajo en equipo, autodirección, la preocupación por el cliente y las personas, que es una Cultura de Clan. Sin dejar a un lado la libertad a la creatividad, asumir riesgos, innovar, estar en vanguardia, crear cambios, iniciativa individual, emprender, así como es la Cultura

de Adhocracia. Generando así un enfoque interno y de integración, donde la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno, por lo que su cultura no se afecta fácilmente. Sin embargo, hay que recordar que el director general tiene una visión distinta de cómo llevar el Estilo de Dirección o Administración de Bio Zoo.

Gráfica 2

Cultura Organizacional: General. Seis Dimensiones. Actual o Real



Nota: La presente gráfica muestra las 6 Dimensiones y su distribución en puntaje respecto a la Cultura Organizacional Actual o Real General en Bio Zoo. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 2

Cultura Organizacional: General. Seis Dimensiones. Actual o Real

	Clan	Adhocracia	Burocracia	Mercado
Dominantes	26	24	21	29
Liderazgo	22	31	26	21
Cohesión	24	24	28	24
Clima	25	28	24	23
Criterios	25	23	21	31
Estilo Adm.	27	21	21	30
CO-R	25	25	24	26

Nota: Total de Puntuación por Dimensión en cada tipo de Cultura Organizacional Actual

o Real General en Bio Zoo, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Como se puede apreciar en este gráfico de **Cultura Organizacional Actual o Real** en la empresa en General, destaca la **Cultura de Mercado** CO-R (26 puntos), y sobresalen tres Dimensiones: Características Dominantes, Criterios de Éxito y, Estilo de Administración; de la **Cultura de Adhocracia** CO-R (25 puntos), dos Dimensiones: Liderazgo y, Clima Organizacional; de la **Cultura de Clan** CO-R (25 puntos), dos dimensiones: Características Dominantes y, Estilo de Administración; y de la **Cultura de Jerarquía o Burocrática** CO-R (24 puntos), una dimensión: Cohesión.

Observamos que la Cultura de Mercado sigue siendo la que predomina en la actualidad, aunque no se observa una diferencia significativa de las demás culturas, es importante señalar que es la Cultura que va acorde con la Visión del director general.

Es por esto que las tres dimensiones que resaltan van relacionadas a los resultados y al análisis (págs. 35-40) que se realizó de la Cultura Organizacional General:

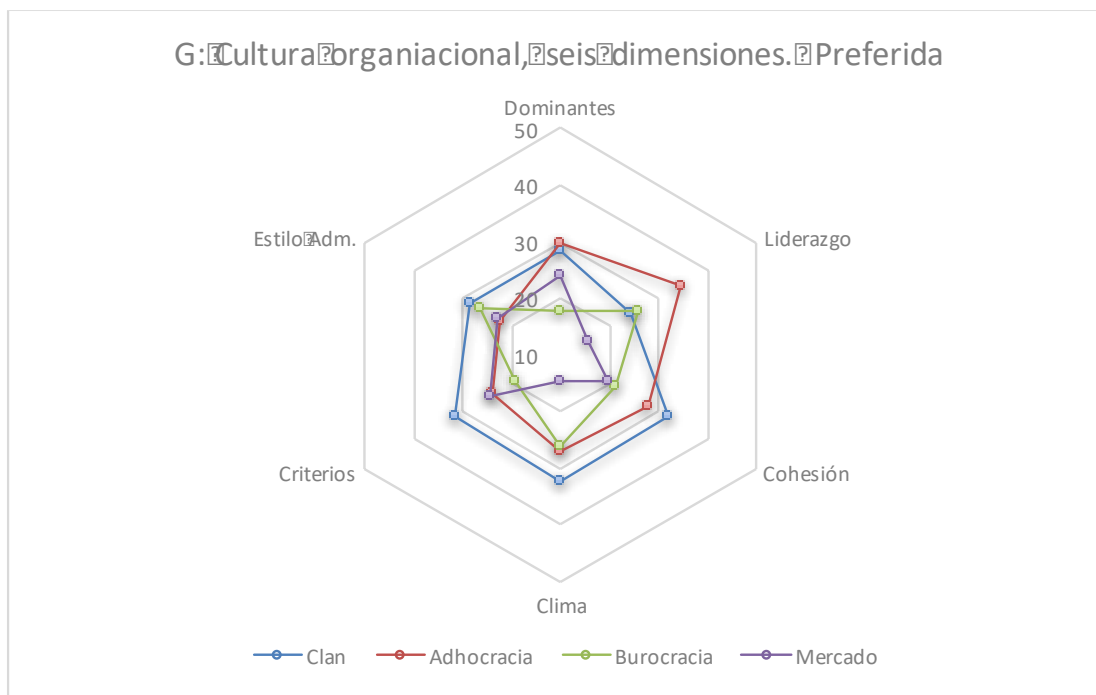
Características Dominantes: son aquellas cualidades profundamente arraigadas en el entorno laboral y, por lo tanto, son particularmente notables.

Criterios de Éxito: son los requisitos que deben cumplirse para lograr un objetivo determinado o satisfacer una necesidad dentro de la empresa.

Estilo de Dirección o Administración: se refiere a la forma en que se dirige la empresa, ya sea de manera democrática, burocrática, institucionalista, paternalista, entre otros.

Gráfica 3

Cultura Organizacional: General. Seis Dimensiones. Futura o Preferida



Nota: La presente gráfica muestra las 6 Dimensiones y su distribución en puntaje respecto a la Cultura Organizacional Futura o Preferida General en Bio Zoo. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 3

Cultura Organizacional: General. Seis Dimensiones. Futura o Preferida

	Clan	Adhocracia	Burocracia	Mercado
Dominantes	29	30	18	24
Liderazgo	24	34	26	15
Cohesión	32	28	21	19
Clima	33	27	26	14
Criterios	32	24	19	25
Estilo Adm.	28	22	27	23
CO-P	30	28	23	20

Nota: Total de Puntuación por Dimensión en cada tipo de Cultura Organizacional

Futura o Preferida General en Bio Zoo, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

En este gráfico de la **Cultura Organizacional Futura o Preferida** en la empresa en General, en sus seis dimensiones, nos muestra que la **Cultura de Clan** CO-P (30 puntos), se destaca en tres Dimensiones: Cohesión, Clima Organizacional y, Criterios de Éxito; y de la **Cultura de Adhocracia** CO-P (28 puntos), dos Dimensiones: Características Dominantes y, Liderazgo.

Estos resultados son claros en cuanto a lo que los colaboradores prefieren de Cultura para alcanzar una sana convivencia, productividad, y el logro de la Visión, que son las causas por las que existe un problema de identidad referente al tipo de Cultura Organizacional, ya que en años anteriores la Cultura se distinguía mayormente por ser de Clan enfocando al ser humano como el pilar más importante vs incrementar la rentabilidad del negocio buscando nuevas estrategias de expansión que se requieren para el cumplimiento de los objetivos empresariales actuales. Por lo tanto, los colaboradores valoran mucho las siguientes tres dimensiones de la Cultura de Clan:

Cohesión Organizacional: es un proceso dinámico que se manifiesta en la tendencia de un grupo a unirse y permanecer unido en busca de objetivos específicos.

Clima Organizacional: son las percepciones que los empleados tienen de las estructuras y procesos que ocurren en su entorno laboral. Se refiere al ambiente de trabajo que caracteriza a la empresa y que ejerce una influencia directa en la conducta y comportamiento de sus miembros.

Criterios de Éxito: son los requisitos que deben cumplirse para lograr un objetivo determinado o satisfacer una necesidad dentro de la empresa.

Y de la Cultura de Adhocracia las siguientes dos Dimensiones:

Características Dominantes: son aquellas cualidades profundamente arraigadas en el entorno laboral y, por lo tanto, son particularmente notables.

Liderazgo: se refiere a la capacidad del líder para guiar el rumbo de la empresa, coordinando las habilidades de todas las áreas y potenciando así su éxito.

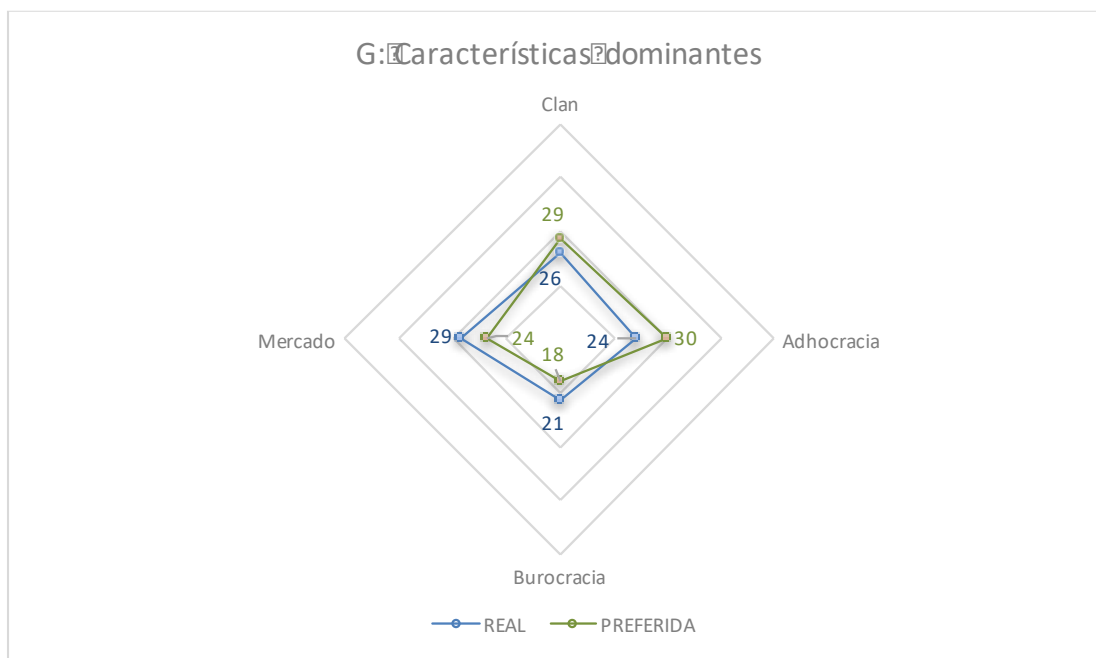
Es importante observar que en la actualidad la Cultura de Mercado tiene un enfoque externo y de diferenciación donde su diario quehacer es centrar su atención en factores que modifiquen la cultura, por ejemplo: el logro de metas, la rentabilidad, ventas, la independencia e individualidad en la forma de trabajar, la implementación de contratos por desempeño, por mencionar algunas. En donde la estabilidad, el orden y el control son parte del día a día, de los objetivos, ya que la organización está predominantemente orientada a los cambios.

Al contrario de los resultados de la Cultura Futura o Preferida. Los colaboradores buscan un enfoque interno y de integración, donde su cultura no se afecte fácilmente por los cambios en el entorno y, si hubieran, que fueran mínimos y temporales. Ellos valoran la tradición, lealtad, compromiso, socialización, trabajo en equipo, autodirección, hablando de la Cultura de Clan; y de la Cultura de Adhocracia sobresale la creatividad, el asumir riesgos, innovación, vanguardia, crear cambios, iniciativa individual, emprender. En este enfoque la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad, discreción y dinamismo, ante los cambios del entorno de parte de sus miembros.

Cultura Organizacional General, por Dimensiones:

Gráfica 4

Características Dominantes



Nota: La presente gráfica muestra los 4 tipos de Cultura y su dimensión dominante respecto a la Cultura Organizacional Actual o Real y Futura o Preferida General en Bio Zoo. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 4

Características Dominantes

C.D.	Clan	Adhocracia	Burocracia	Mercado
REAL	26	24	21	29
PREFERIDA	29	30	18	24

Nota: Distribución de Puntaje por característica dominante en cada tipo de Cultura Organizacional Actual o Real y Futura o Preferida General en Bio Zoo, según los

resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

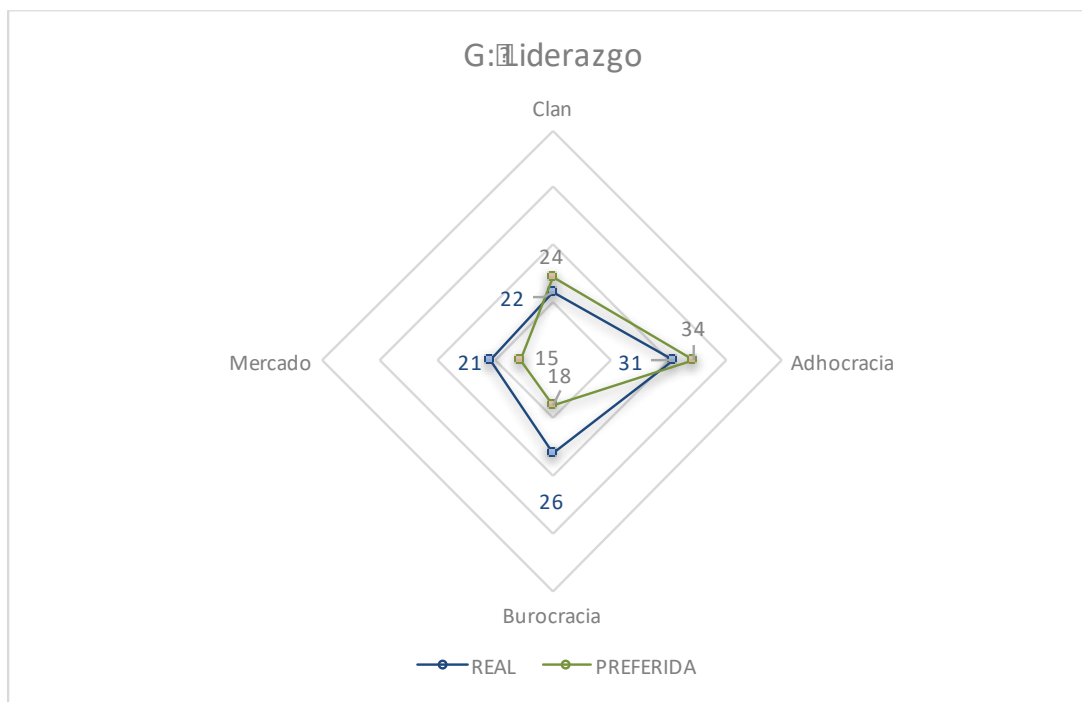
Características Dominantes, entendidas como aquellas que están muy arraigadas en la empresa y por ende son de las más notables.

En esta gráfica, se observa que la **Cultura Organizacional Actual o Real** en la empresa en General, en esta Dimensión, está orientada a un estilo: **Cultura de Mercado** CO-R (29 puntos), entre sus atributos, la empresa está orientada a la competencia, a la producción y, al logro de objetivos, por lo que su enfoque es externo y de diferenciación

Para la **Cultura Organizacional Futura o Preferida**, en esta Dimensión, se destacan dos Estilos: la **Cultura de Clan** CO-P (29 puntos), entre sus atributos está que la empresa brinda un entorno personal y afectivo; y la **Cultura de Adhocracia** CO-P (30 puntos), donde la empresa favorece el emprendimiento y está dispuesta a asumir riesgos. Son flexibles ante los cambios del entorno.

Gráfica 5

Liderazgo



Nota: La presente gráfica muestra los 4 tipos de Cultura y el estilo de liderazgo respecto a la Cultura Organizacional Actual o Real y Futura o Preferida General en Bio Zoo. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 5

Liderazgo

LIDERAZGO	Clan	Adhocracia	Burocracia	Mercado
REAL	22	31	26	21
PREFERIDA	24	34	18	15

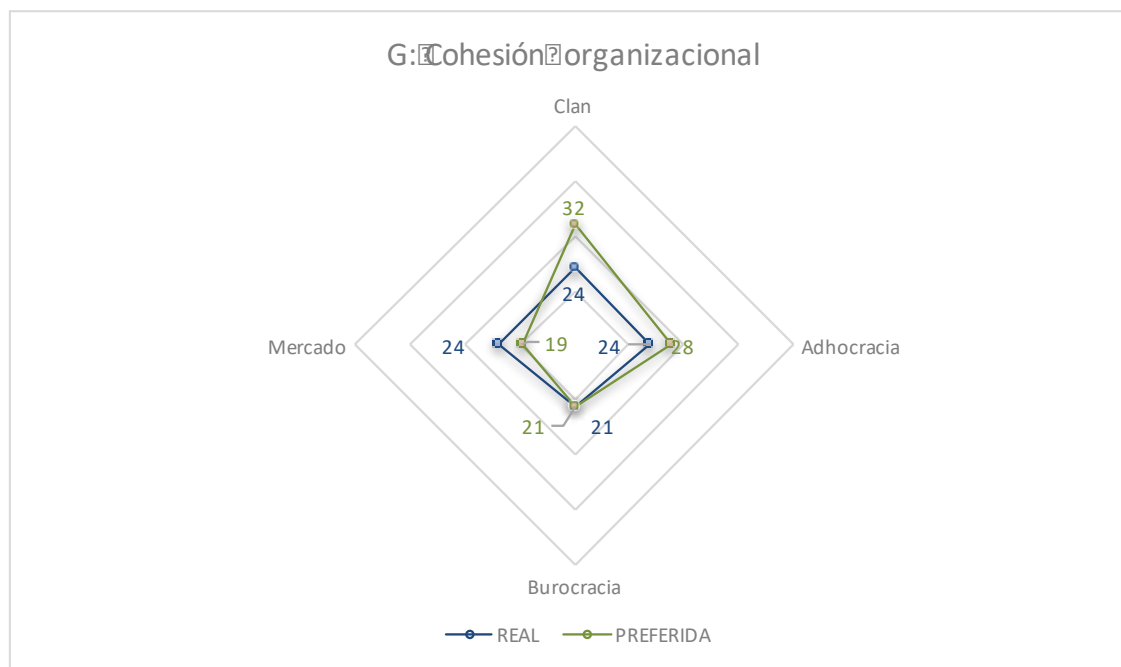
Nota: Total de Puntaje en el estilo de liderazgo por cada tipo de Cultura Organizacional Actual o Real y Futura o Preferida General en Bio Zoo, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Esta Dimensión de Liderazgo, se refiere a la capacidad del líder para guiar el rumbo de la empresa, coordinando las habilidades de todas las áreas y potenciando así su éxito.

En este gráfico se observa que la **Cultura Organizacional Actual o Real** en la empresa en General, y la **Cultura Organizacional Futura o Preferida**, en esta Dimensión, coincide en que se destaca un solo estilo: la **Cultura de Adhocracia** CO-R (31 puntos), y la CO-P (34 puntos). Entre los atributos del líder está el que no sólo reacciona con rapidez a los cambios del entorno, sino que crea los cambios. Emprende, innova y corre riesgos. Su enfoque es externo, por lo tanto, centra su atención a los factores que puedan modificar la Cultura.

Gráfica 6

Cohesión



Nota: La presente gráfica muestra los 4 tipos de Cultura y su cohesión respecto a la Cultura Organizacional Actual o Real y Futura o Preferida General en Bio Zoo. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 6

Cohesión

COHESIÓN	Clan	Adhocracia	Burocracia	Mercado
REAL	24	24	21	24
PREFERIDA	32	28	21	19

Nota: Distribución de la puntuación en la dimensión de cohesión por cada tipo de Cultura Organizacional Actual o Real y Futura o Preferida General en Bio Zoo, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

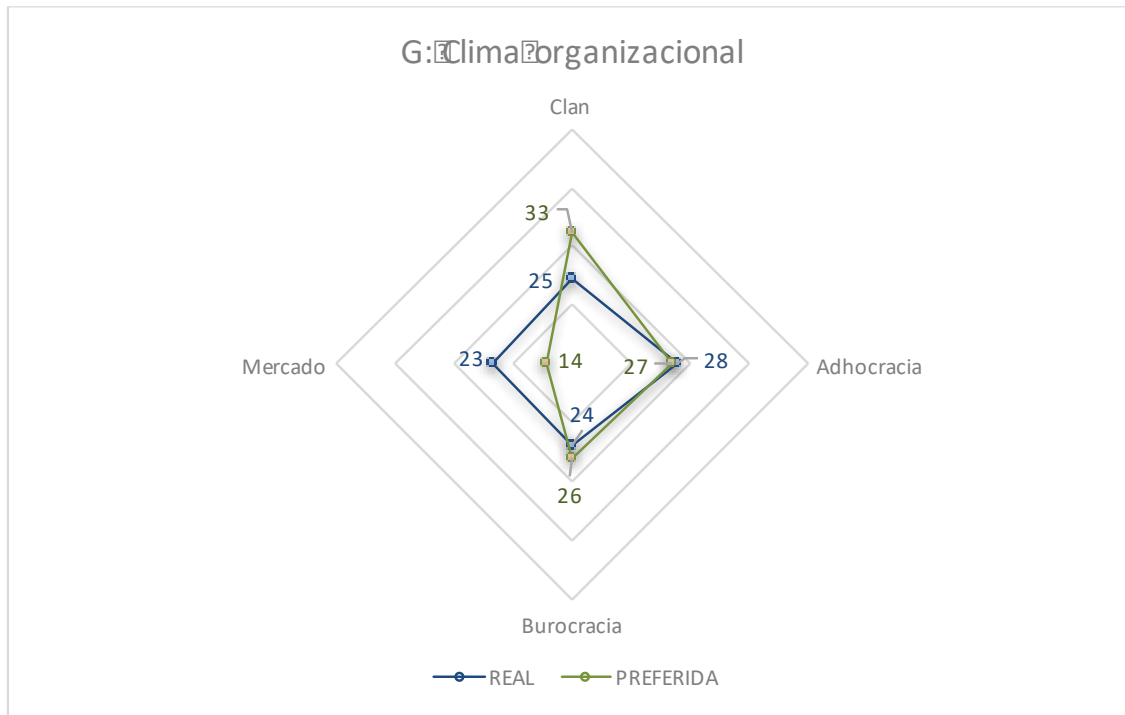
La Dimensión de Cohesión Organizacional, es un proceso dinámico que se manifiesta en la tendencia de un grupo a unirse y permanecer unido en busca de objetivos específicos.

En este gráfico se observa que la **Cultura Organizacional Actual o Real** en la empresa en General, en esta Dimensión, destacan tres estilos: **Cultura de Clan**, **Cultura de Adhocracia** y **Cultura de Mercado** CO-R con (24 puntos). Entre sus atributos, el énfasis está puesto en el trabajo en equipo, iniciativa, la producción y el logro de objetivos, tendiendo como resultado un equilibrio entre el enfoque interno de integración y el enfoque externo de diferenciación.

En la **Cultura Organizacional Futura o Preferida**, en esta Dimensión, se destaca un estilo: la **Cultura de Clan** CO-P (32 puntos). Entre sus atributos, la empresa favorece la lealtad, compromiso y autodirección. Por lo que el grado de flexibilidad, discreción y dinamismo, es altamente valorado por parte de los miembros.

Gráfica 7

Clima Organizacional



Nota: La presente gráfica muestra los 4 tipos de Cultura y el clima organizacional respecto a la Cultura Organizacional Actual o Real y Futura o Preferida General en Bio Zoo. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 7

Clima Organizacional

CLIMA	Clan	Adhocracia	Burocracia	Mercado
REAL	25	28	24	23
PREFERIDA	33	27	26	14

Nota: Total del Puntaje en la dimensión de clima organizacional por cada tipo de Cultura Organizacional Actual o Real y Futura o Preferida General en Bio Zoo, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

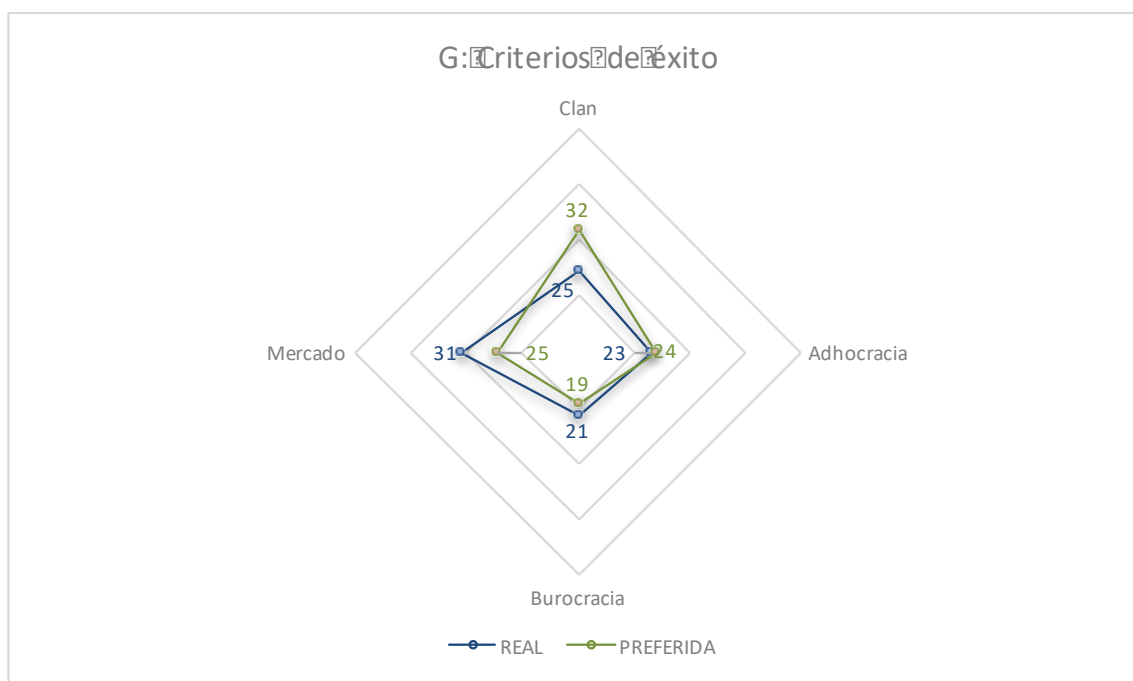
La Dimensión de Clima Organizacional, son las percepciones que los empleados tienen de las estructuras y procesos que ocurren en su entorno laboral. Se refiere al ambiente de trabajo que caracteriza a la empresa y que ejerce una influencia directa en la conducta y comportamiento de sus miembros.

En esta gráfica se observa que la **Cultura Organizacional Actual o Real** en la empresa en General, en esta Dimensión, se destaca un estilo: la **Cultura de Adhocracia** CO-R (28 puntos). Entre sus atributos están que la empresa enfatiza el dinamismo y enfrenta nuevos desafíos.

En la **Cultura Organizacional Futura o Preferida**, en esta Dimensión, se destaca un estilo: la **Cultura de Clan** CO-P (33 puntos). Algunos de sus atributos son que la empresa brinda un ambiente participativo y confortable, existe confianza mutua. Su enfoque es interno, de integración.

Gráfico 8

Criterios de Éxito



Nota: La presente gráfica muestra los 4 tipos de Cultura y sus criterios de éxito respecto a la Cultura Organizacional Actual o Real y Futura o Preferida General en Bio Zoo. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 8

Criterios de Éxito

CRITERIOS ÉXITO	Clan	Adhocracia	Burocracia	Mercado
REAL	25	23	21	31
PREFERIDA	32	24	19	25

Nota: Distribución de la puntuación en el criterio de éxito por cada tipo de Cultura Organizacional Actual o Real y Futura o Preferida General en Bio Zoo, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

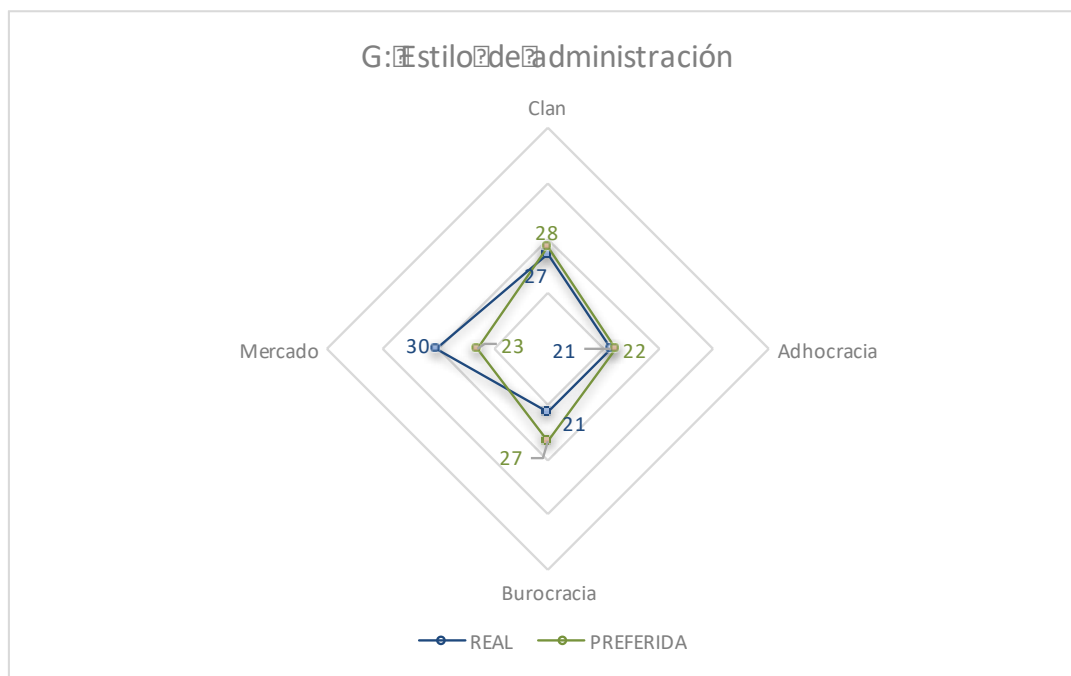
Criterios de Éxito, son los requisitos que deben cumplirse para lograr un objetivo determinado o satisfacer una necesidad dentro de la empresa.

En este gráfico se observa que la **Cultura Organizacional Actual o Real** en la empresa en General, en esta Dimensión, se destaca un estilo: la **Cultura de Mercado** CO-R (31 puntos). Entre sus atributos, el éxito se basa en la penetración en el mercado y su productividad. Un enfoque totalmente externo y de diferenciación.

En la **Cultura Organizacional Futura o Preferida**, en esta Dimensión, se destaca un estilo: la **Cultura de Clan** CO-R (32 puntos). La empresa define el éxito por el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo y el interés por las personas. Su enfoque es interno, de lealtad, de tradición.

Gráfica 9

Estilo de Administración



Nota: La presente gráfica muestra los 4 tipos de Cultura y su estilo de administración respecto a la Cultura Organizacional Actual o Real y Futura o Preferida General en Bio Zoo. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 9

Estilo de Administración

ESTILO ADM	Clan	Adhocracia	Burocracia	Mercado
REAL	27	21	21	30
PREFERIDA	28	22	27	23

Nota: Total de Puntaje en el estilo de administración por cada tipo de Cultura Organizacional Actual o Real y Futura o Preferida General en Bio Zoo, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

La Dimensión Estilo de Administración, se refiere a la forma en que se dirige la empresa, ya sea de manera democrática, burocrática, institucionalista, paternalista, entre otros.

En este gráfico se observa para la **Cultura Organizacional Actual o Real** en la empresa en General, en esta Dimensión, se destaca un estilo: la **Cultura de Mercado CO-R** (30 puntos). Entre sus atributos está que la empresa se caracteriza por la competitividad, rentabilidad y el logro de objetivos. El enfoque es de orden y control.

En la **Cultura Organizacional Futura o Preferida**, en esta Dimensión, destacan dos estilos: **Cultura de Clan CO-P** (28 puntos), y **Cultura Jerárquica o Burocrática CO-P** (27 puntos). Algunos atributos de la Cultura de Clan son: el trabajo en equipo, el consenso y la participación; mientras que en la Cultura Jerárquica o Burocrática, son: la seguridad en el empleo y la permanencia en el puesto de trabajo. El enfoque de ambas culturas tiene un equilibrio entre la flexibilidad y estabilidad.

Cultura Organizacional: Operaciones

Gráfica 10

Cultura Organizacional: Operaciones



Nota: La presente gráfica muestra el resultado de la puntuación, características dominantes y variables, en los 4 diferentes tipos de Cultura Organizacional en el área de Operaciones en Bio Zoo, tanto Actual o Real como Futura o Preferida. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 10*Cultura Organizacional: Operaciones*

	Clan		Adhocracia		Burocracia		Mercado	
	R	P	R	P	R	P	R	P
Dominancia	26	28	23	30	21	19	29	23
Liderazgo	23	25	31	34	24	25	22	15
Cohesión	24	33	23	27	28	21	24	19
Clima	24	33	27	28	25	24	24	15
Criterios	23	33	23	23	22	19	31	25
Estilo Adm	27	28	22	23	23	27	29	22
Estilo CO	25	30	25	28	24	23	26	20

Nota: Total de Puntuación en cada tipo de Cultura Organizacional Real y Preferida en el área de Operaciones, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Como se puede apreciar en este gráfico la **Cultura Organizacional Actual o Real** en el Departamento de Operaciones está orientada en un estilo: la **Cultura de Mercado CO-R** (26 puntos).

Para la **Cultura Organizacional Futura o Preferida**, se observan dos estilos, **Cultura de Clan CO-P** (30 puntos), y **Cultura de Adhocracia CO-P** (28 puntos).

La Sub-Cultura Actual que se vive en el Departamento de Operaciones va muy de la mano con los resultados obtenidos en la Cultura Organizacional General. La directora del Departamento es una persona que lleva más de 10 años trabajando para la empresa y a vivido los cambios estructurales y organizacionales que Bio Zoo a enfrentado con el paso del tiempo. Ella es una persona muy leal a la empresa, por lo tanto, ha sabido adaptarse a los factores internos como externos, ya que cada director general que ha sido parte de Bio Zoo tiene una Visión y manera de llevar la empresa diferente.

La directora de Operaciones tiene el perfil idóneo para cumplir con la Cultura de Mercado que actualmente (por los resultados de la Cultura Organizacional General) vive Bio Zoo, sin embargo, no ha podido lograr una sana convivencia en su Departamento y con los demás departamentos, tener una productividad eficiente y eficaz, y alcanzar el logro de la Visión.

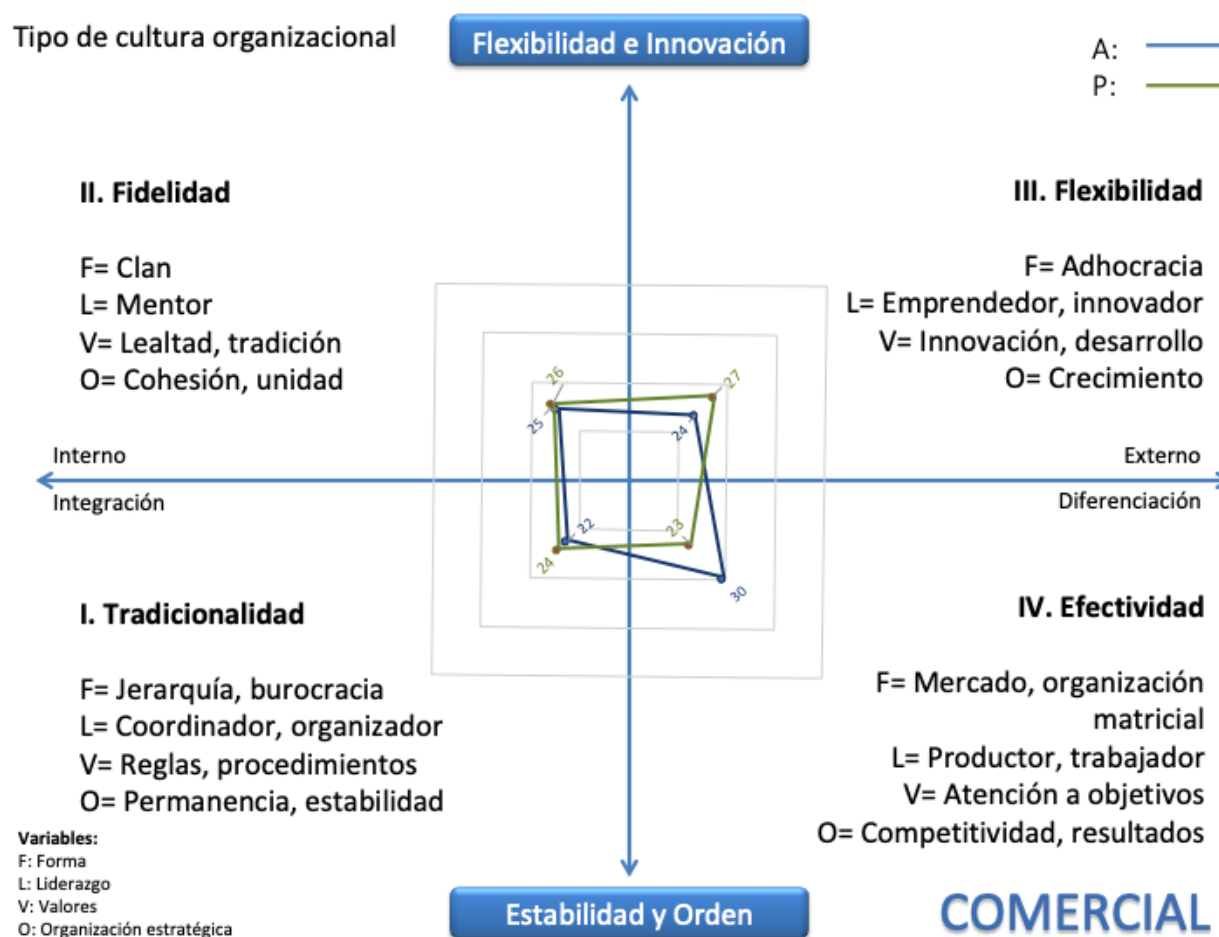
El director general está consciente de que la directora de Operaciones no está logrando los resultados esperados, y aún así, está dispuesto a seguir invirtiendo en el desarrollo de habilidades que la hagan superarse a sí misma y llegar a los objetivos de su Departamento.

El Departamento de Operaciones se caracteriza por vivir en un entorno de extremo orden y control, con un enfoque externo y de diferenciación centrando así su atención a factores que modifican su Sub-Cultura, y donde trabajan en el logro de metas de manera independiente.

Cultura Organizacional: Comercial

Gráfica 11

Cultura Organizacional: Comercial



Nota: La presente gráfica muestra el resultado de la puntuación, características dominantes y variables, en los 4 diferentes tipos de Cultura Organizacional en el área de Comercial en Bio Zoo, tanto Actual o Real como Futura o Preferida. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 11*Cultura Organizacional: Comercial*

	Clan		Adhocracia		Burocracia		Mercado	
	R	P	R	P	R	P	R	P
Dominancia	25	26	21	28	26	19	29	27
Liderazgo	21	22	27	33	29	31	23	14
Cohesión	25	26	23	28	25	19	27	27
Clima	28	28	29	24	14	30	28	17
Criterios	25	26	22	26	23	20	31	28
Estilo Adh	24	26	20	24	17	25	39	25
Estilo CO	25	26	24	27	22	24	30	23

Nota: Total de Puntuación en cada tipo de Cultura Organizacional Real y Preferida en el área de Comercial, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

En este gráfico se observa que la **Cultura Organizacional Actual o Real** en el Departamento de Comercial, se orienta a la **Cultura de Mercado CO-R** (30 puntos).

En la **Cultura Organizacional Futura o Preferida**, se destacan dos estilos: **Cultura de Clan CO-P** (26 puntos), y **Cultura de Adhocracia CO-P** (27 puntos).

El Departamento de Comercial se caracteriza por tener una Sub-Cultura definida hacia la Cultura de Mercado, ya que el enfoque de su trabajo es externo y de diferenciación, y está predominantemente orientada a la estabilidad y control frente a los cambios.

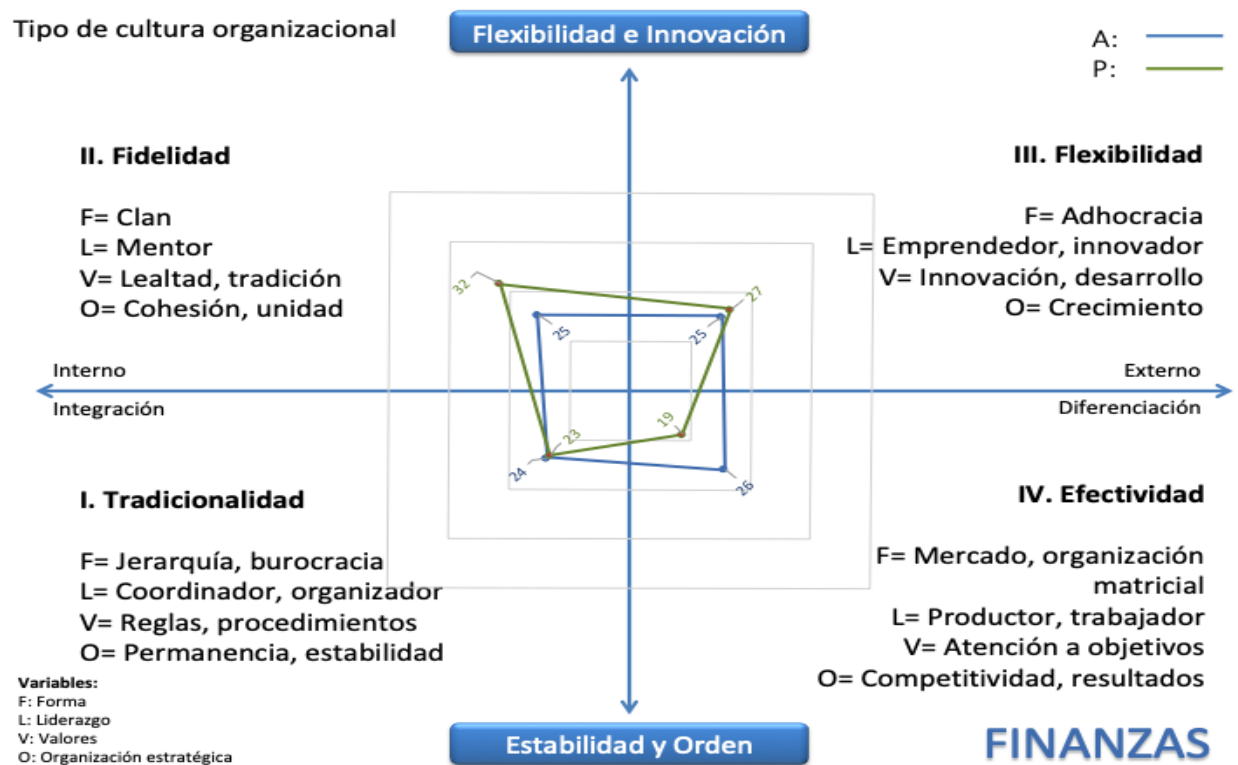
Su principal objetivo es el logro de las metas en las ventas y en hacer rentable la empresa. Es un Departamento donde se vive la competencia entre los colaboradores día con día, ya que su Contrato está ligado al desempeño individual.

Comercial es un Departamento ajeno a la convivencia diaria de la empresa, ya que constantemente se encuentran de viaje y algunos colaboradores viven fuera de Guadalajara. El enfoque principal en la manera de trabajar es el de las ventas, y el director de Comercial lo ha sabido externar puntualmente, sin embargo, los colaboradores han resentido la distancia que tienen con la empresa y sus valores, por lo que se ha visto afectada la sana convivencia con los mismos colaboradores de su Departamento y por ende con los demás. Con esta situación se ha detectado que la productividad y el logro de la Visión no han tenido un impacto negativo, pero no hay que dejar de lado que el no sentirse parte de, ha desarrollado incomodidad e indiferencia en el Departamento y empresa, tanto, que en los resultados de la Cultura Organizacional Futura o Preferida se refleja su deseo por desarrollar un enfoque de integración, deseando así, una Cultura de Clan.

Cultura Organizacional: Finanzas

Gráfica 12

Cultura Organizacional: Finanzas



Nota: La presente gráfica muestra el resultado de la puntuación, características dominantes y variables, en los 4 diferentes tipos de Cultura Organizacional en el área de Finanzas en Bio Zoo, tanto Actual o Real como Futura o Preferida. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019).

Tabla 12*Cultura Organizacional: Finanzas*

	Clan		Adhocracia		Burocracia		Mercado	
	R	P	R	P	R	P	R	P
Dominante	28	33	26	30	20	15	25	23
Liderazgo	24	27	31	36	25	24	20	13
Cohesión	25	34	23	25	30	20	22	21
Clima	24	33	28	24	25	32	24	11
Criterios	21	31	25	25	20	19	34	25
Estilo Adm	30	31	18	19	21	29	31	20
Estilo CO	25	32	25	27	24	23	26	19

Nota: Total de Puntuación en cada tipo de Cultura Organizacional Real y Preferida en el área de Finanzas, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

En este gráfico se observa que, en la **Cultura Organizacional Actual o Real** en el Departamento de Finanzas, se destaca un estilo: la **Cultura de Mercado CO-R** (26 puntos).

Para la **Cultura Organizacional Futura o Preferida**, se destaca un estilo: la **Cultura de Clan CO-P** (32 puntos).

La Sub-Cultura del Departamento de Finanzas está pasando por un momento de tensión ya que el director de Finanzas es una persona orientada a la Visión del director general, sin embargo, el Departamento cuenta con colaboradores de nuevo ingreso y colaboradores que tienen más de 8 años de antigüedad. Colaboradores que se resisten al cambio en la nueva manera de dirigir la empresa y colaboradores con apertura al trabajo enfocado al logro de las metas y rentabilidad de la empresa. Esto ha provocado

una mala convivencia e incumplimiento de la productividad en sus tareas diarias, dando como resultado el no poder lograr los objetivos de la organización.

Aún con esta situación el Departamento de Finanzas coincide en que desearían una Cultura de Clan donde existiera lealtad, compromiso, socialización, trabajo en equipo, autodirección, preocupación por ellos. Un enfoque interno y de integración, una Sub-Cultura con características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros, en donde exista discreción y dinamismo.

Cultura Organizacional: Calidad

Gráfica 13

Cultura Organizacional: Calidad



Nota: La presente gráfica muestra el resultado de la puntuación, características dominantes y variables, en los 4 diferentes tipos de Cultura Organizacional en el área de Calidad en Bio Zoo, tanto Actual o Real como Futura o Preferida. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 13*Cultura Organizacional: Calidad*

	Clan		Adhocracia		Burocracia		Mercado	
	R	P	R	P	R	P	R	P
Dominar	24	26	25	29	20	19	31	26
Liderazgo	21	20	34	33	28	30	17	17
Cohesión	22	28	25	29	27	22	26	21
Clima	21	30	29	30	28	26	22	14
Criterios	26	29	22	25	20	20	32	26
Estilo Ad	27	29	21	24	18	26	34	22
Estilo CC	23	27	26	28	24	24	27	21

Nota: Total de Puntuación en cada tipo de Cultura Organizacional Real y Preferida en el área de Calidad, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

En este gráfico se observa que, en la **Cultura Organizacional Actual o Real** en el Departamento de Calidad, se destaca un estilo: la **Cultura de Mercado** CO-R (27 puntos).

Para la **Cultura Organizacional Futura o Preferida**, se destaca un estilo: la **Cultura de Adhocracia** CO-P (28 puntos).

El Departamento de Calidad trabaja de la mano con el Departamento de Operaciones. Recientemente formaban parte de una misma Dirección los dos departamentos, sin embargo, por cuestiones de la Certificación en ISO-9000 se detectó que no podían depender los dos de la misma Dirección, ya que ésta no puede ser juez y parte, por lo que se tomó la decisión de separarlos.

Al momento de ser independientes y saberse un Departamento autónomo, empezaron a trabajar de una manera eficiente y eficaz, sin embargo, el enfoque del

líder fue seguir la Visión del director general, donde el logro de las metas, rentabilidad y cumplir con el porcentaje de ventas, se volvió un estilo de Sub-Cultura orientada al Mercado.

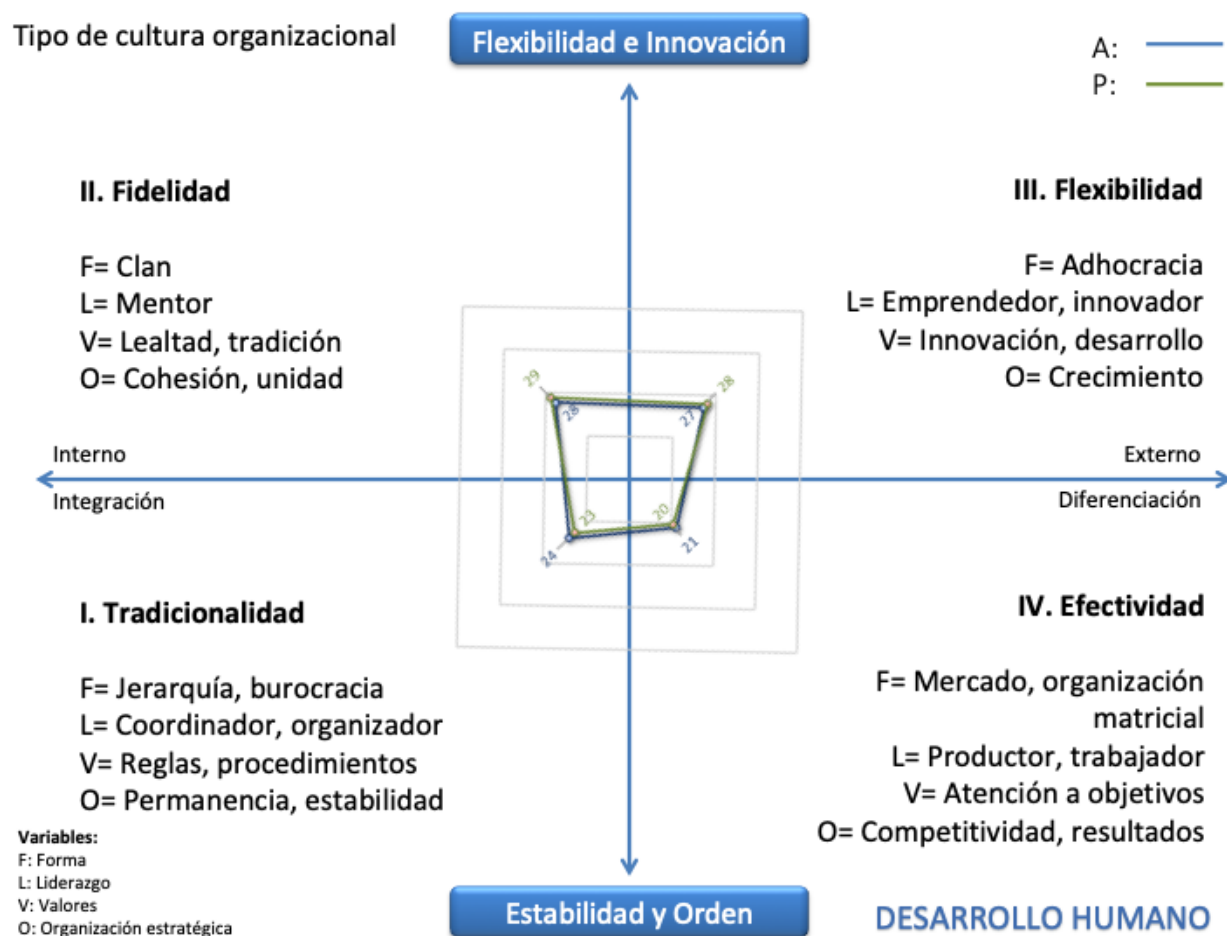
Los resultados obtenidos en la Cultura Organizacional Actual o Real son equilibrados, pero se debe mencionar que en las entrevistas directas el sentir de los colaboradores es de vivir una Sub-Cultura desenfocada al interés de las personas. Ahora el objetivo primordial está basado en el logro de metas, cumplir objetivos y, de esta manera, ser evaluados. Este enfoque generaba una convivencia mínima, que, con el tiempo, se volvía de competencia.

El Departamento de Calidad desea tener una Sub-Cultura de Adhocracia, donde el enfoque sea de flexibilidad, discreción, dinamismo. Desarrollen sus ganas de innovar, asumir riesgos, tener iniciativa, emprender nuevas formas de trabajar. Para así crear una sana convivencia, de productividad, y se puedan alcanzar los objetivos de la Visión empresarial.

Cultura Organizacional: Desarrollo Humano

Gráfica 14

Cultura Organizacional: Desarrollo Humano



Nota: La presente gráfica muestra el resultado de la puntuación, características dominantes y variables, en los 4 diferentes tipos de Cultura Organizacional en el área de Desarrollo Humano en Bio Zoo, tanto Actual o Real como Futura o Preferida.

Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 14*Cultura Organizacional: Desarrollo Humano*

	Clan		Adhocracia		Burocracia		Mercado	
	R	P	R	P	R	P	R	P
Dominar	25	30	31	31	17	13	26	25
Liderazgo	19	21	31	36	34	28	16	15
Cohesión	27	29	27	30	30	24	17	17
Clima	30	35	28	23	26	31	16	12
Criterios	34	30	26	26	16	20	24	23
Estilo Ad	31	28	20	23	22	20	27	30
Estilo CC	28	29	27	28	24	23	21	20

Nota: Total de Puntuación en cada tipo de Cultura Organizacional Real y Preferida en el área de Desarrollo Humano, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

En este gráfico se observa que, en la **Cultura Organizacional Actual o Real** en el Departamento de Desarrollo Humano, se destacan dos estilos: la **Cultura de Clan CO-R** (28 puntos), y la **Cultura de Adhocracia CO-R** (27 puntos).

Para la **Cultura Organizacional Futura o Preferida**, se destacan dos estilos: la **Cultura de Clan CO-P** (29 puntos), y la **Cultura de Adhocracia CO-P** (28 puntos).

La Sub-Cultura del Departamento de Desarrollo Humano es interesante. Sus resultados son iguales tanto en la Cultura Organizacional Actual o Real, como en la Cultura Organizacional Futura o Preferida. Los colaboradores encuentran un equilibrio y estabilidad en la Sub-Cultura que viven en la actualidad.

Es importante mencionar que el Departamento de Desarrollo Humano está cobijado por el director general, ya que es un área que a él le apasiona intensamente y tiene cierto interés en darle seguimiento personalizado y oportuno al desarrollo del

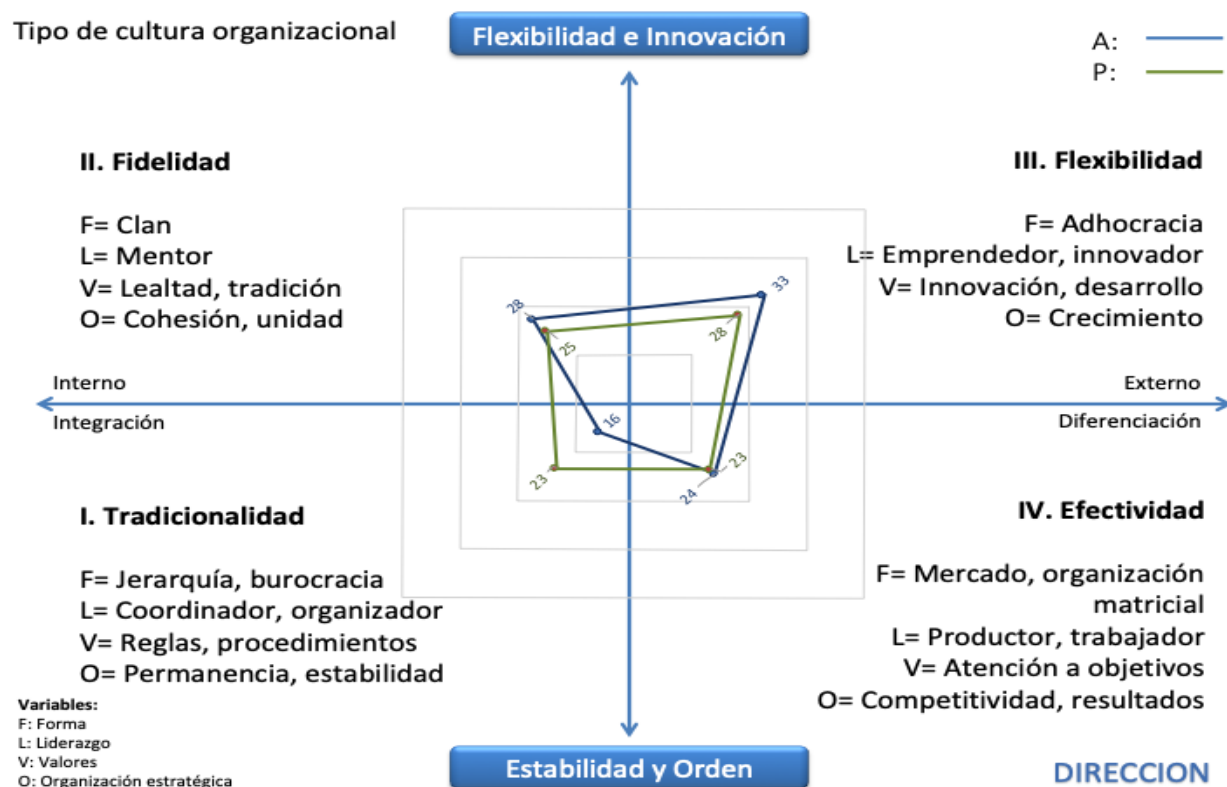
Departamento. Es por esto que los colaboradores viven una Sub-Cultura de Clan, en donde viven las tradiciones, lealtad, trabajo en equipo, compromiso, autodirección, socialización. Y una Sub-Cultura de Adhocracia, donde innovan en la forma de trabajar, corren riesgos, tienen iniciativa, y emprenden constantemente.

Al contrario del Departamento de Finanzas, los colaboradores del Departamento de Desarrollo Humano también cuentan con personas de nuevo ingreso y personas con antigüedad mayor a los 10 años, sin embargo, los de nuevo ingreso son los que se adaptan a la Sub-Cultura de Clan y Adhocracia. Donde también es importante tomar en cuenta que el Perfil que seleccionan va acorde a la Sub-Cultura que viven y, buscan, de cierta manera, que nadie la modifique, por lo que es un Departamento que se caracteriza por buscar una sana convivencia.

Cultura Organizacional: Dirección General

Gráfica 15

Cultura Organizacional: Dirección General



Nota: La presente gráfica muestra el resultado de la puntuación, características dominantes y variables, en los 4 diferentes tipos de Cultura Organizacional en la Dirección General en Bio Zoo, tanto Actual o Real como Futura o Preferida. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 15*Cultura Organizacional: Dirección General*

	Clan		Adhocracia		Burocracia		Mercado	
	R	P	R	P	R	P	R	P
Dominantes	40	30	30	20	10	20	20	30
Liderazgo	30	30	40	30	10	30	20	10
Cohesión	20	20	40	40	20	20	20	20
Clima	30	25	30	25	10	25	30	25
Criterios	20	20	30	30	20	20	30	30
Estilo Adm.	25	25	25	25	25	25	25	25
Estilo CO	28	25	33	28	16	23	24	23

Nota: Total de Puntuación en cada tipo de Cultura Organizacional Real y Preferida en el área de Dirección General, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019).

En este gráfico se observa que, en la **Cultura Organizacional Actual o Real** en la Dirección General, se destacan dos estilos: la **Cultura de Clan CO-R** (28 puntos), y la **Cultura de Adhocracia CO-R** (33 puntos).

Para la **Cultura Organizacional Futura o Preferida**, se destacan dos estilos: la **Cultura de Clan CO-P** (25 puntos), y la **Cultura de Adhocracia CO-P** (28 puntos).

El director general percibe a Bio Zoo como una empresa innovadora, creativa, que asume riesgos, sin dejar a un lado la lealtad, compromiso, las tradiciones. Visualiza una empresa tanto con enfoque externo y de diferenciación como con enfoque interno y de integración, orientada a la flexibilidad, discreción y dinamismo.

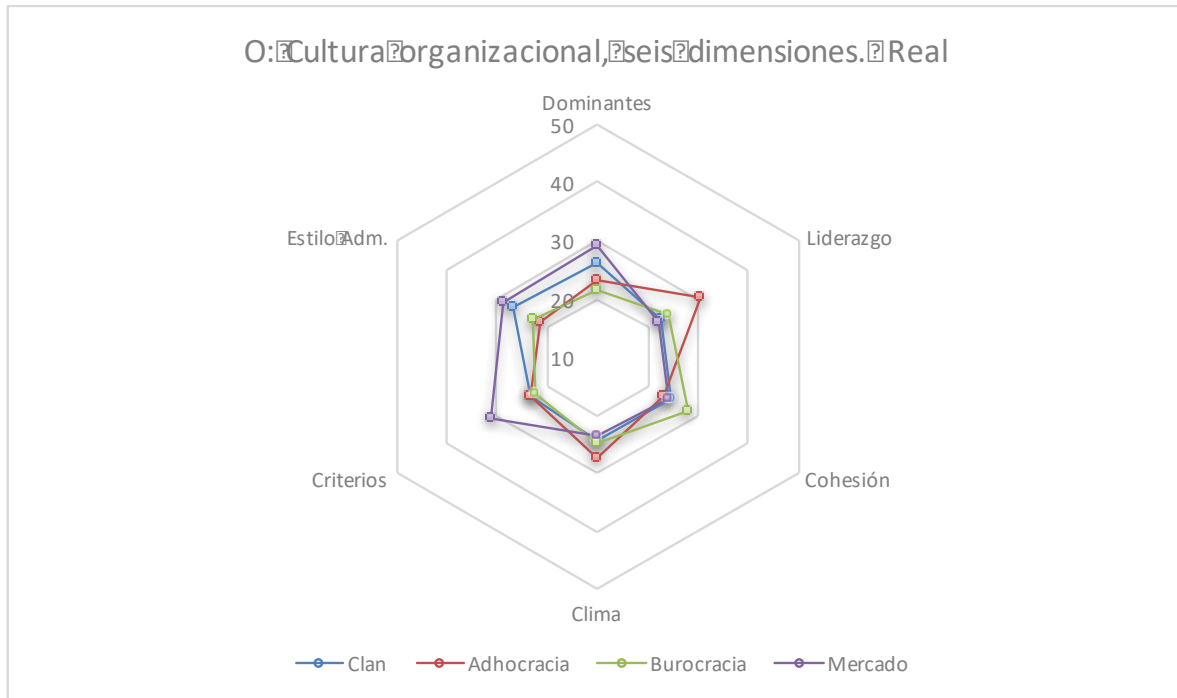
Actualmente siente a un Bio Zoo con una Cultura de Adhocracia que sobresale de la Cultura de Clan, sin embargo, desea que en el futuro haya un equilibrio entre ellas dos, donde la diferencia sea mínima.

La Visión que tiene de su empresa ha permanecido con el tiempo. Él busca tener una empresa productiva, de sana convivencia y que constantemente se rete al éxito, en crecer, en llegar a más países. Sin dejar a un lado las tradiciones que han dejado sus antecesores, y al mismo tiempo seguir logrando que el patrimonio familiar, siga rindiendo frutos tanto para su familia, como para las familias de sus colaboradores.

Seis Dimensiones: Operaciones. Actual o Real

Gráfica 16

Seis Dimensiones: Operaciones. Actual o Real



Nota: La presente gráfica muestra las 6 Dimensiones y su distribución en puntaje respecto a la Cultura Organizacional Actual o Real del área de Operaciones. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 16

Seis Dimensiones: Operaciones. Actual o Real

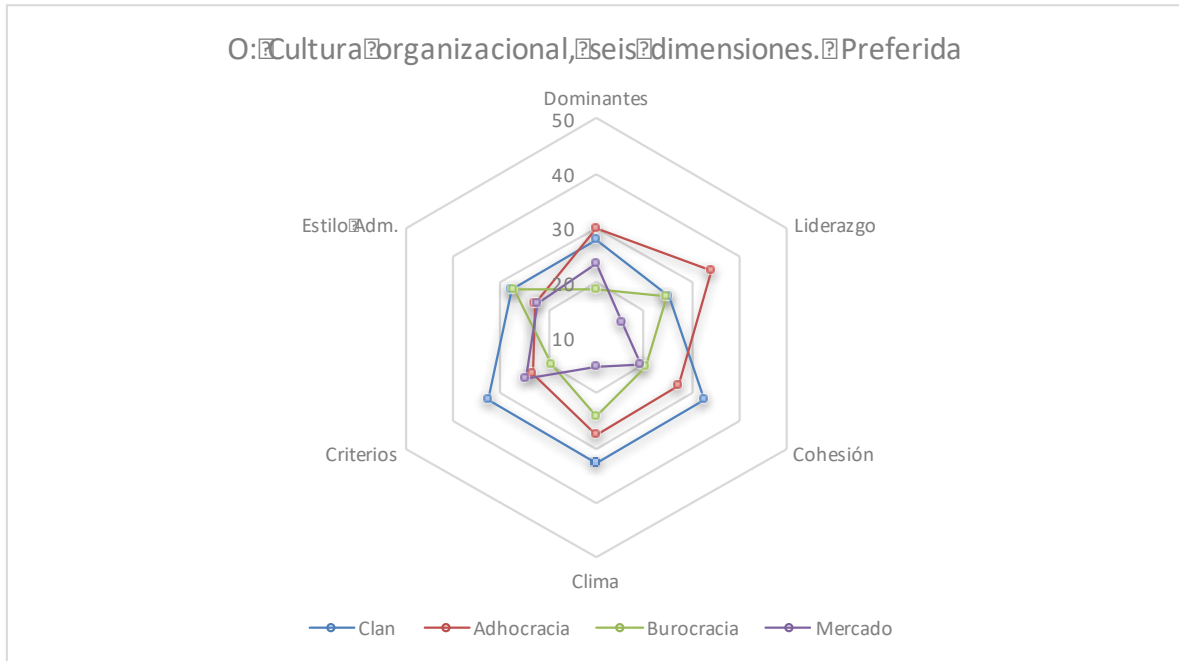
	Clan	Adhocraci	Burocraci	Mercado
Dominantes	26	23	21	29
Liderazgo	23	31	24	22
Cohesión	24	23	28	24
Clima	24	27	25	24
Criterios	23	23	22	31
Estilo Adm.	27	22	23	29
CO-R	25	25	24	26

Nota: Total de Puntuación por Dimensión en cada tipo de Cultura Organizacional Actual o Real del área de Operaciones, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019).

Como se puede observar en este gráfico, en la **Cultura Organizacional Actual o Real** en el Departamento de Operaciones en sus Seis Dimensiones, se destaca la **Cultura de Mercado** CO-R (26 puntos), donde sobresalen tres dimensiones: Características Dominantes, Criterios de Éxito, y Estilo de Administración; de la **Cultura de Clan** CO-R (25 puntos), dos dimensiones: Características Dominantes, y Estilo de Administración; **Cultura de Adhocracia** CO-R (25 puntos), una dimensión: Liderazgo; y de la **Cultura Jerárquica o Burocrática** CO-R (24 puntos), una dimensión: Cohesión.

Gráfica 17

Seis Dimensiones: Operaciones. Futura o Preferida



Nota: La presente gráfica muestra las 6 Dimensiones y su distribución en puntaje respecto a la Cultura Organizacional Futura o Preferida del área de Operaciones.

Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 17

Seis Dimensiones: Operaciones. Futura o Preferida

	Clan	Adhocrac	Burocrac	Mercado
Dominantes	28	30	19	23
Liderazgo	25	34	25	15
Cohesión	33	27	21	19
Clima	33	28	24	15
Criterios	33	23	19	25
Estilo Adm.	28	23	27	22
CO-P	30	28	23	20

Nota: Total de Puntuación por Dimensión en cada tipo de Cultura Organizacional

Futura o Preferida del área de Operaciones, según los resultados obtenidos en la Sistematización del InstrumentoOCAI (2019)

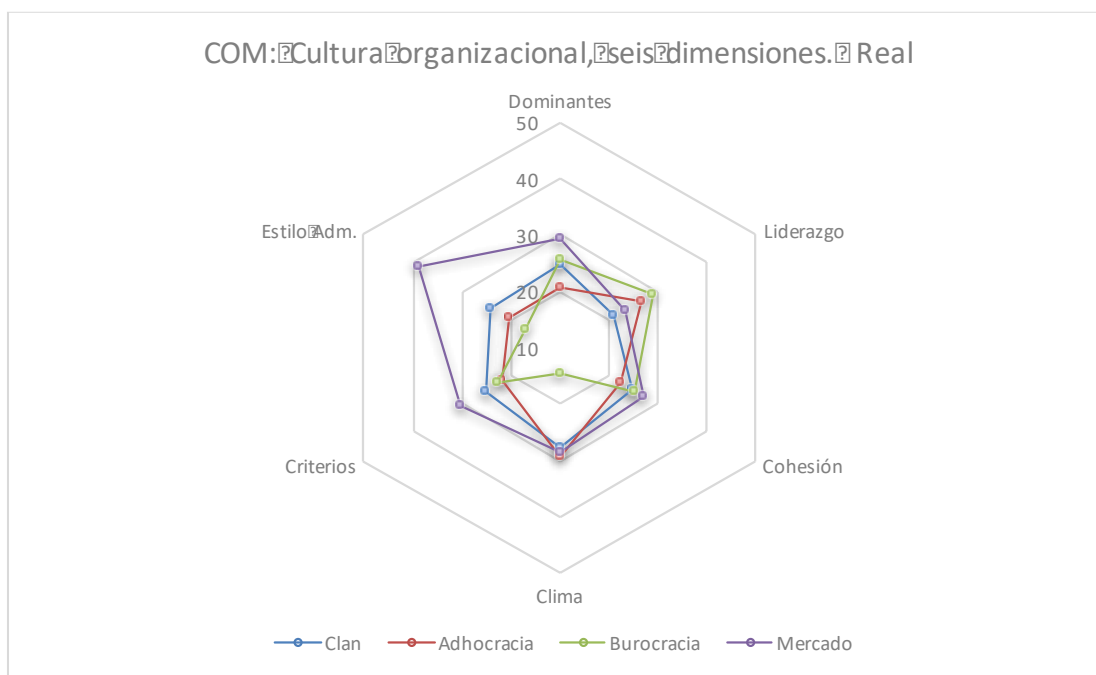
En este gráfico de **Cultura Organizacional Futura o Preferida** en el Departamento de Operaciones en sus Seis Dimensiones, se puede observar que la **Cultura de Clan** CO-P (30 puntos) destaca tres dimensiones: Cohesión, Clima Organizacional, y Criterios de Éxito; y en la **Cultura de Adhocracia** CO-P (28 puntos) dos dimensiones: Características Dominantes, y Liderazgo.

El Departamento de Operaciones está integrado por colaboradores que tienen mayor antigüedad en la empresa, por lo que trabajan día con día para que no se pierda la identidad de Bio Zoo y sus tradiciones, es por eso que las Características Dominantes son de vital importancia para el Departamento. De manera paralela siguen fomentando el Estilo de Administración cumpliendo con los requisitos y procesos establecidos para alcanzar los objetivos, y respetando la manera en cómo se dirige la empresa, ya que ha sido bajo Criterios de Éxito. También cabe destacar que la Directora de Operaciones es una persona enfocada a seguir instrucciones y cumplir, lo mejor posible, con el Liderazgo que el Director General pide para el logro de la Visión, trabajando así en la unión entre su equipo para desarrollar una Cohesión y Clima Organizacional de integración y trabajo en equipo que los haga competitivos para la demanda de los productos que la empresa requiere.

Seis Dimensiones: Comercial. Actual o Real

Gráfica 18

Seis Dimensiones: Comercial. Actual o Real



Nota: La presente gráfica muestra las 6 Dimensiones y su distribución en puntaje respecto a la Cultura Organizacional Actual o Real del área Comercial. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 18

Seis Dimensiones: Comercial. Actual o Real

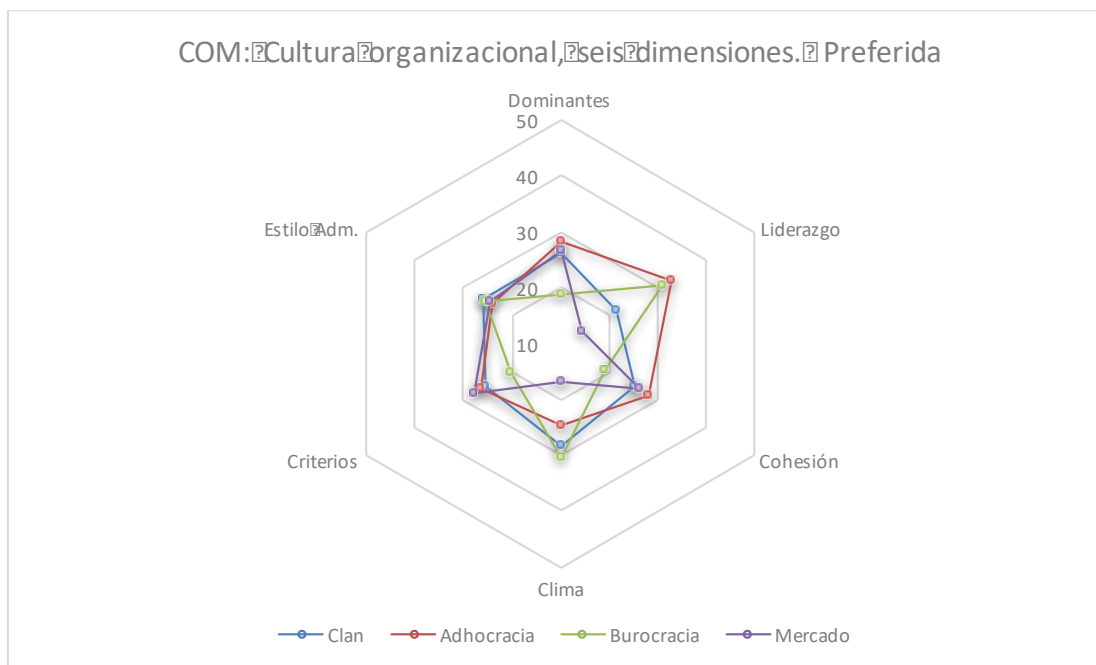
	Clan	Adhocracia	Burocracia	Mercado
Dominantes	25	21	26	29
Liderazgo	21	27	29	23
Cohesión	25	23	25	27
Clima	28	29	14	28
Criterios	25	22	23	31
Estilo Adm.	24	20	17	39
CO-R	25	24	22	30

Nota: Total de Puntuación por Dimensión en cada tipo de Cultura Organizacional Actual o Real del área Comercial, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019).

En este gráfico de las Seis Dimensiones de la **Cultura Organizacional Actual o Real** en el Departamento de Comercial, la **Cultura de Mercado CO-R** (30 puntos) destaca en una dimensión: Estilo de Administración.

Gráfica 19

Seis Dimensiones: Comercial. Futura o Preferida



Nota: La presente gráfica muestra las 6 Dimensiones y su distribución en puntaje respecto a la Cultura Organizacional Futura o Preferida del área Comercial. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 19

Seis Dimensiones: Comercial. Futura o Preferida

	Clan	Adhocracia	Burocracia	Mercado
Dominantes	26	28	19	27
Liderazgo	22	33	31	14
Cohesión	26	28	19	27
Clima	28	24	30	17
Criterios	26	26	20	28
Estilo Adm.	26	24	25	25
CO-P	26	27	24	23

Nota: Total de Puntuación por Dimensión en cada tipo de Cultura Organizacional

Futura o Preferida del área Comercial, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

En este gráfico de las Seis Dimensiones de la **Cultura Organizacional Futura o Preferida** en el Departamento de Comercial, la **Cultura de Clan CO-P** (26 puntos) sobresale en una dimensión: Clima Organizacional; y en la **Cultura de Adhocracia CO-P** (27 puntos), una dimensión: Liderazgo.

El Estilo de Administración, Clima Organizacional y Liderazgo, destacan considerablemente de las demás, ya que la manera en que está dirigido el Departamento es por objetivos claros y números estrictos de venta.

Su característica es el control y orden en sus procesos, y los colaboradores están consciente de eso.

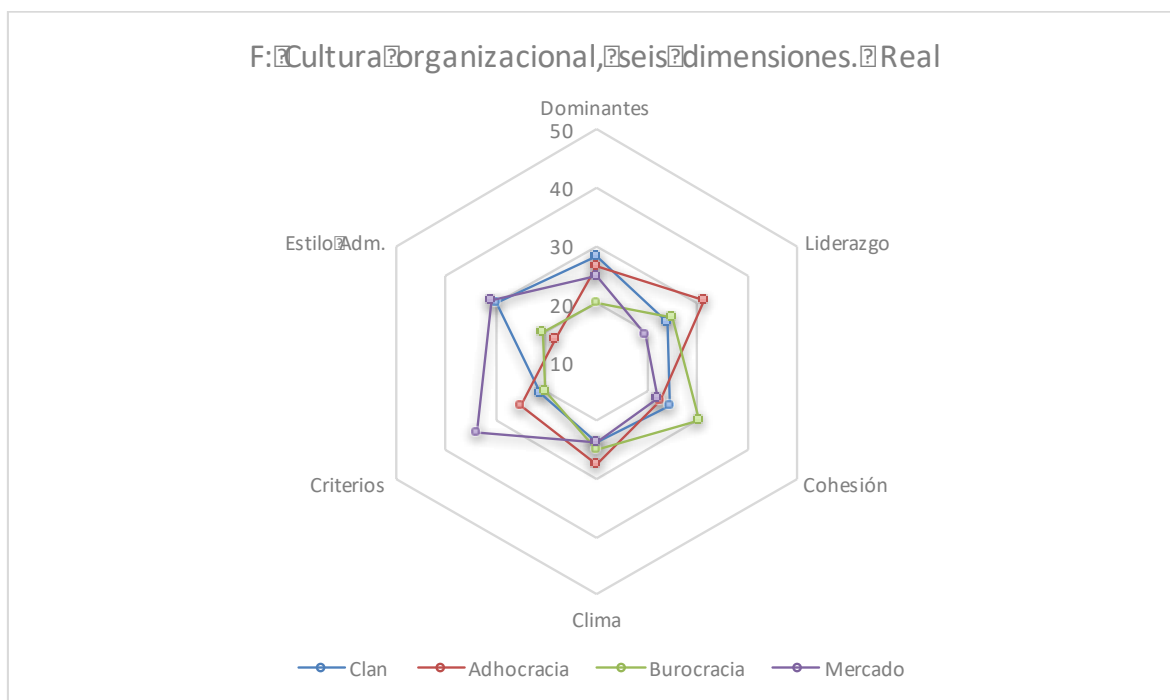
El Departamento de Comercial, tiene la necesidad de sentirse parte de la empresa, de vivir día con día la Filosofía Organizacional, de tener convivencia con los demás departamentos y compañeros.

Es importante mencionar que el director de Comercial es una persona enfocada a las necesidades que en este momento requiere el director general. Por lo que su Liderazgo está diseñado para seguir reglas y procesos definidos. Situación, que en la actualidad, desconcierta a los colaboradores, ya que no se sienten con libertad de tomar decisiones y emprender nuevas formas de trabajo que los lleven al logro de las metas.

Seis Dimensiones: Finanzas. Actual o Real

Gráfica 20

Seis Dimensiones: Finanzas. Actual o Real



Nota: La presente gráfica muestra las 6 Dimensiones y su distribución en puntaje respecto a la Cultura Organizacional Actual o Real del área de Finanzas. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 20

Seis Dimensiones: Finanzas. Actual o Real

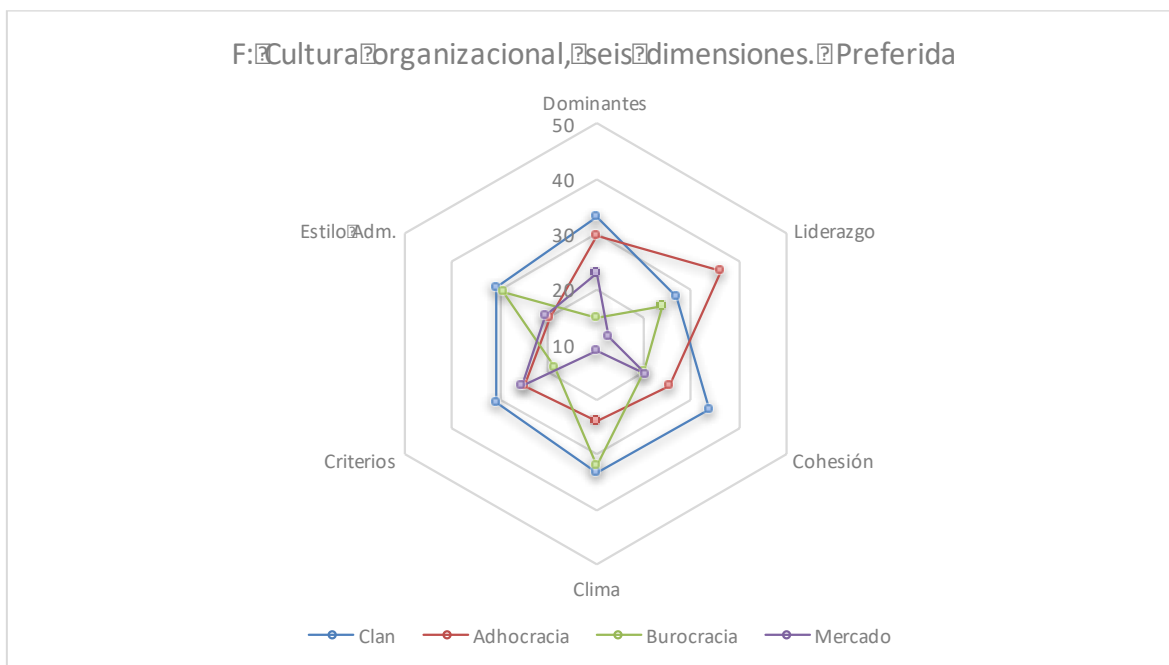
	Clan	Adhocrac	Burocrac	Mercado
Dominant	28	26	20	25
Liderazgo	24	31	25	20
Cohesión	25	23	30	22
Clima	24	28	25	24
Criterios	21	25	20	34
Estilo Adm	30	18	21	31
CO-R	25	25	24	26

Nota: Total de Puntuación por Dimensión en cada tipo de Cultura Organizacional Actual o Real del área de Finanzas, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

En este gráfico de las Seis Dimensiones de la **Cultura Organizacional Actual o Real** en el Departamento de Finanzas, no se percibe un estilo que domine, ya que los resultados tienen cierto equilibrio, sin embargo, en la **Cultura de Clan** CO-R (25 puntos), se destaca una dimensión: Características Dominantes; en la **Cultura de Adhocracia** CO-R (25 puntos), en una dimensión: Liderazgo; la **Cultura Jerárquica o Burocrática** CO-R (25 puntos), en una dimensión: Cohesión; y la **Cultura de Mercado** CO-R (26 puntos), en dos dimensiones: Criterios de Éxito y Estilo de Administración.

Gráfica 21

Seis Dimensiones: Finanzas. Futura o Preferida



Nota: La presente gráfica muestra las 6 Dimensiones y su distribución en puntaje respecto a la Cultura Organizacional Futura o Preferida del área de Finanzas. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 21

Seis Dimensiones: Finanzas. Futura o Preferida

	Clan	Adhocrac	Burocrac	Mercado
Dominant	33	30	15	23
Liderazgo	27	36	24	13
Cohesión	34	25	20	21
Clima	33	24	32	11
Criterios	31	25	19	25
Estilo Adm	31	19	29	20
CO-P	32	27	23	19

Nota: Total de Puntuación por Dimensión en cada tipo de Cultura Organizacional

Futura o Preferida del área de Finanzas, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

En este gráfico de las Seis Dimensiones de la **Cultura Organizacional Futura o Preferida** en el Departamento de Finanzas, hay datos relevantes: la **Cultura de Clan CO-P** (32 puntos) se destaca en cinco dimensiones: Características Dominantes, Cohesión, Clima Organizacional, Criterios de Éxito y Estilo de Administración.

El Departamento de Finanzas tiene una variedad de Sub-Culturas dependiendo la dimensión a analizar. Los resultados describen una diversificación en la manera de pensar de los colaboradores. Perciben una lealtad y compromiso como Características Dominantes de su Departamento. Consideran tener un líder que corre riesgos e innova. Su manera de trabajar está enfocada en los procesos, reglas y jerarquías. Y sienten que los requisitos que tienen para alcanzar sus objetivos junto con el Estilo de Dirección, es orientado al logro de metas.

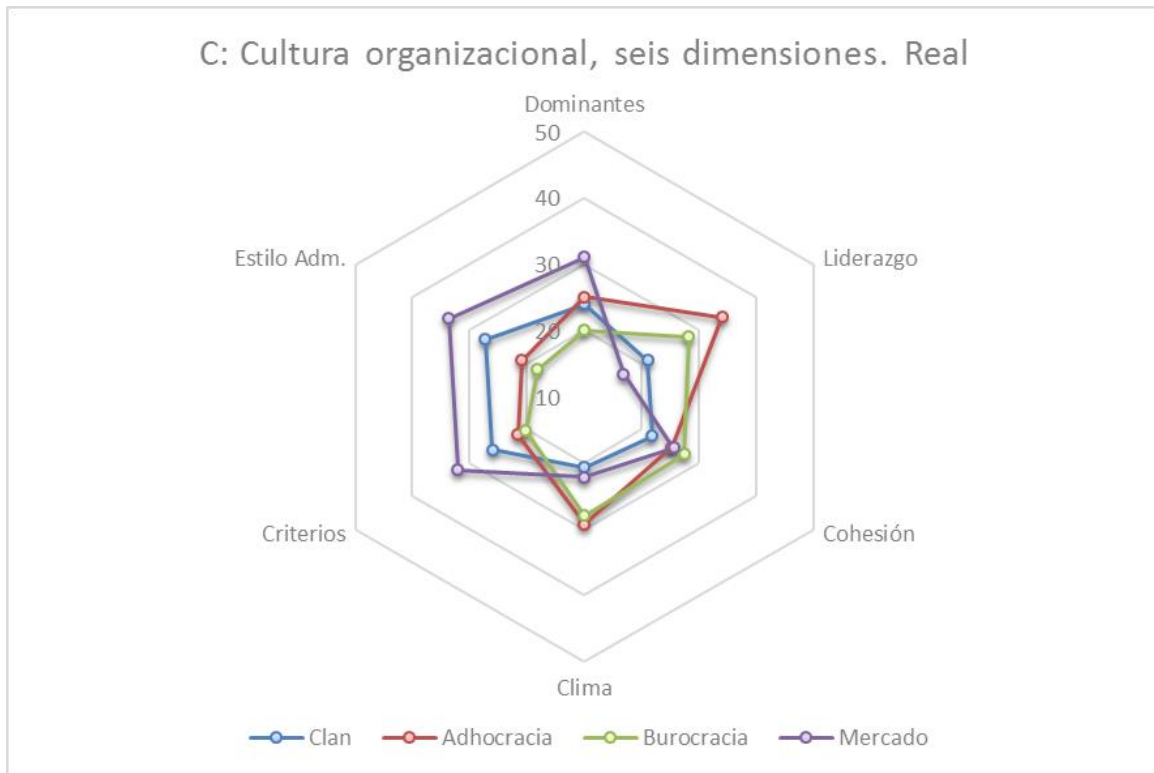
Es un enfoque mixto, tanto interno como externo, donde existe flexibilidad, discreción y dinamismo en ciertas dimensiones, y estabilidad, orden y control en otras dimensiones.

En las entrevistas directas expresaban dificultad por vivir una Sub-Cultura no definida, en donde sienten incertidumbre, no confían en sus compañeros, no existe una sana convivencia, por lo que buscan equilibrio, certidumbre, una manera de trabajar con un enfoque a la integración y trabajo en equipo, donde su Sub-Cultura no se afecte fácilmente por los cambios en el entorno o que estos sean mínimos y temporales.

Seis Dimensiones: Calidad. Actual o Real

Gráfica 22

Seis Dimensiones: Calidad. Actual o Real



Nota: La presente gráfica muestra las 6 Dimensiones y su distribución en puntaje respecto a la Cultura Organizacional Actual o Real del área de Calidad. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 22

Seis Dimensiones: Calidad. Actual o Real

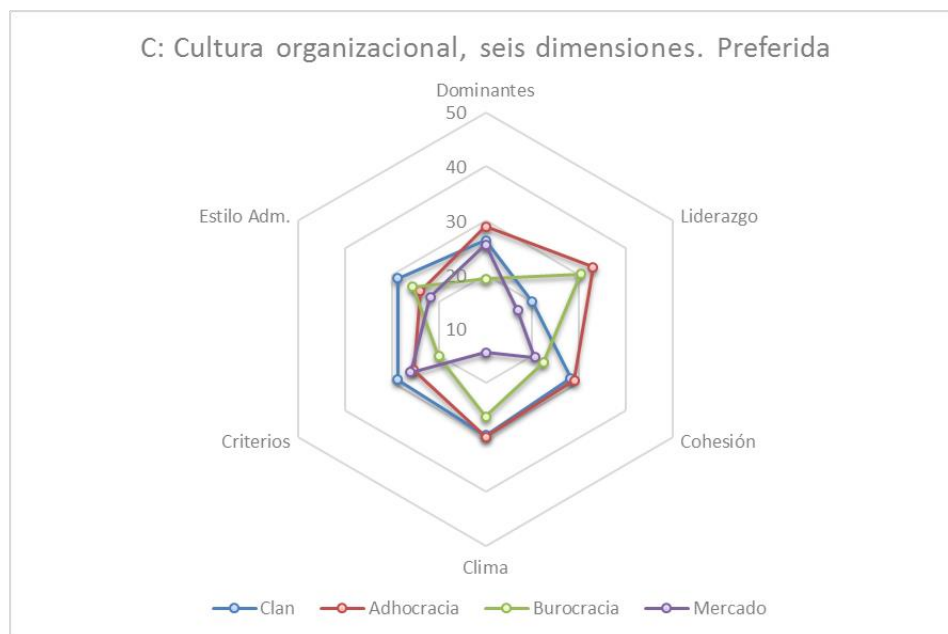
	Clan	Adhocrac	Burocrac	Mercado
Dominantes	24	25	20	31
Liderazgo	21	34	28	17
Cohesión	22	25	27	26
Clima	21	29	28	22
Criterios	26	22	20	32
Estilo Adm.	27	21	18	34
CO-R	23	26	24	27

Nota: Total de Puntuación por Dimensión en cada tipo de Cultura Organizacional Actual o Real del área de Calidad, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

En este gráfico de las Seis Dimensiones de la **Cultura Organizacional Actual o Real** en el Departamento de Calidad, en la **Cultura de Mercado** CO-R (27 puntos), sobresalen tres dimensiones: Características Dominantes, Criterios de Éxito y Estilo de Administración; y de la **Cultura de Adhocracia** CO-R (26 puntos), una dimensión: Liderazgo.

Gráfica 23

Seis Dimensiones: Calidad. Futura o Preferida



Nota: La presente gráfica muestra las 6 Dimensiones y su distribución en puntaje respecto a la Cultura Organizacional Futura o Preferida del área de Calidad. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 23

Seis Dimensiones: Calidad. Futura o Preferida

	Clan	Adhocrac	Burocrac	Mercado
Dominantes	26	29	19	26
Liderazgo	20	33	30	17
Cohesión	28	29	22	21
Clima	30	30	26	14
Criterios	29	25	20	26
Estilo Adm.	29	24	26	22
CO-P	27	28	24	21

Nota: Total de Puntuación por Dimensión en cada tipo de Cultura Organizacional

Futura o Preferida del área de Calidad, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

En este gráfico de las Seis Dimensiones de la **Cultura Organizacional Futura o Preferida** en el Departamento de Calidad, en la **Cultura de Adhocracia** CO-P (28 puntos), sobresalen dos dimensiones: Liderazgo, y Clima Organizacional; y de la **Cultura de Clan** CO-P (27 puntos), una dimensión: Clima Organizacional.

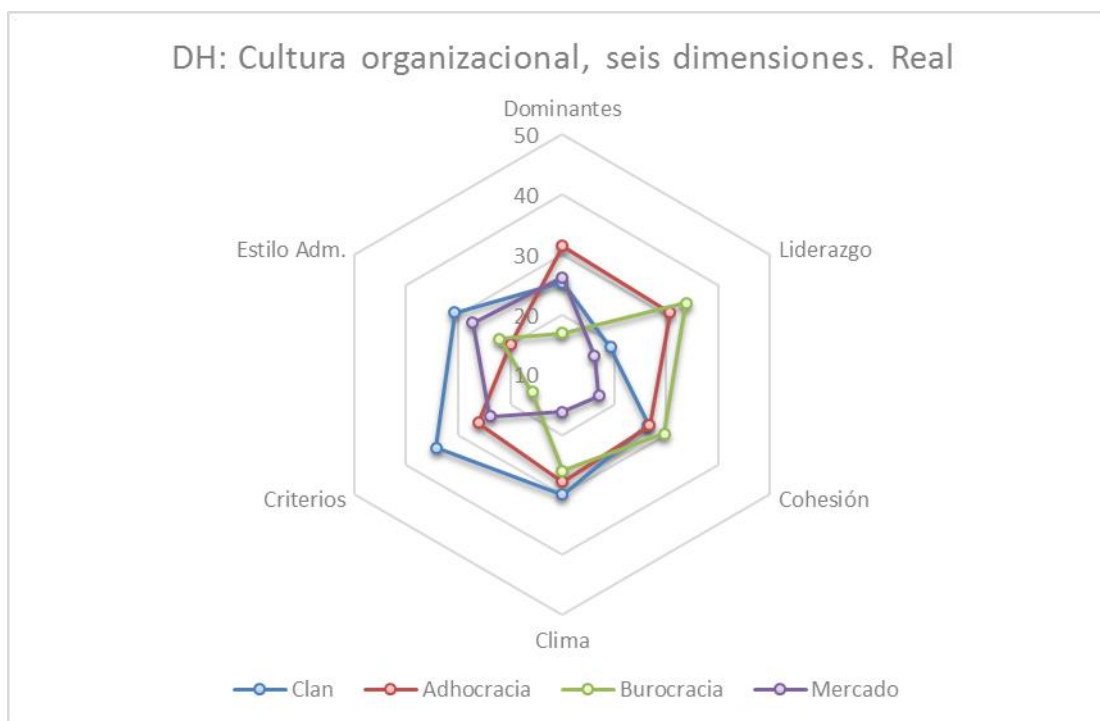
Como los resultados lo indican, las Características Dominantes del Departamento de Calidad están enfocadas en el logro de objetivos y rentabilidad, en donde sus márgenes de error en la calidad de sus productos y procesos deben ser mínimos para no generar pérdidas. Es por esto que los Criterios de Éxito y Estilo de Administración se caracterizan predominantemente por un orden y control. Por ende su Sub-Cultura se ve afectada por la competitividad e individualidad en su manera de trabajar.

Sobre el Liderazgo, los colaboradores viven un enfoque de asumir riesgos, de innovación, emprender, y sentirse apoyados por el director de Calidad en su trayecto por la empresa. Sin embargo, buscan que el líder valore su desarrollo y desempeño por medio del bienestar e integración de su ambiente de trabajo. Es por esto que la dimensión de Clima Organizacional también destacó. Los colaboradores necesitan un reconocimiento a su lealtad y compromiso, que se re-activen las tradiciones que vivían en el Departamento y que se perdieron con la separación del Departamento de Operaciones.

Seis Dimensiones: Desarrollo Humano. Actual o Real

Gráfica 24

Seis Dimensiones: Desarrollo Humano. Actual o Real



Nota: La presente gráfica muestra las 6 Dimensiones y su distribución en puntaje respecto a la Cultura Organizacional Actual o Real del área de Desarrollo Humano.

Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 24

Seis Dimensiones: Desarrollo Humano. Actual o Real

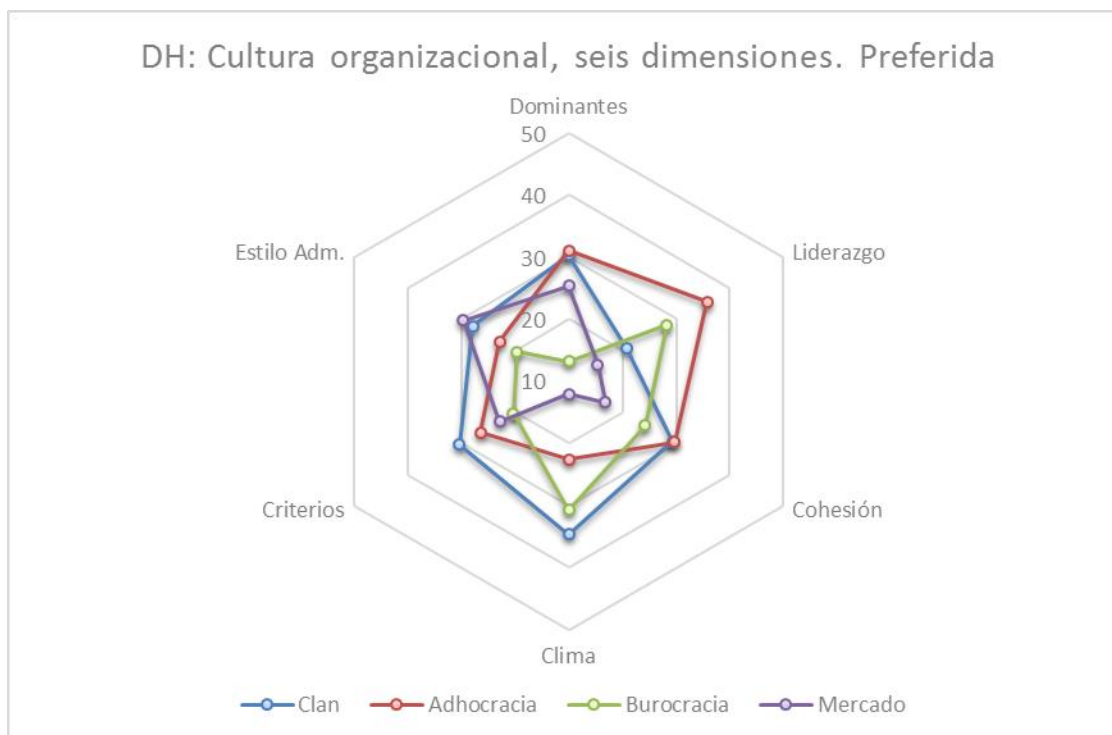
	Clan	Adhocracia	Burocracia	Mercado
Dominantes	25	31	17	26
Liderazgo	19	31	34	16
Cohesión	27	27	30	17
Clima	30	28	26	16
Criterios	34	26	16	24
Estilo Adm.	31	20	22	27
CO-R	28	27	24	21

Nota: Total de Puntuación por Dimensión en cada tipo de Cultura Organizacional Actual o Real del área de Desarrollo Humano, según los resultados obtenidos en la Sistematización del InstrumentoOCAI (2019)

En este gráfico de las Seis Dimensiones de la **Cultura Organizacional Actual o Real** en el Departamento de Desarrollo Humano, en la **Cultura de Clan CO-R** (28 puntos), sobresalen tres dimensiones: Clima Organizacional, Criterios de Éxito, y Estilo de Dirección o Administración; y de la **Cultura de Adhocracia CO-R** (27 puntos), dos dimensiones: Criterios Dominantes, y Liderazgo.

Gráfica 25

Seis Dimensiones: Desarrollo Humano. Futura o Preferida



Nota: La presente gráfica muestra las 6 Dimensiones y su distribución en puntaje respecto a la Cultura Organizacional Futura o Preferida del área de Desarrollo Humano.

Fuente: Resultado de la Sistematización del InstrumentoOCAI (2019)

Tabla 25

Seis Dimensiones: Desarrollo Humano. Futura o Preferida

	Clan	Adhocracia	Burocracia	Mercado
Dominantes	30	31	13	25
Liderazgo	21	36	28	15
Cohesión	29	30	24	17
Clima	35	23	31	12
Criterios	30	26	20	23
Estilo Adm.	28	23	20	30
CO-P	29	28	23	20

Nota: Total de Puntuación por Dimensión en cada tipo de Cultura Organizacional Futura o Preferida del área de Desarrollo Humano, según los resultados obtenidos en la Sistematización del InstrumentoOCAI (2019)

En este gráfico de las Seis Dimensiones de la **Cultura Organizacional Futura o Preferida** en el Departamento de Desarrollo Humano, en la **Cultura de Clan CO-P** (29 puntos), sobresale una dimensión: Clima Organizacional; y de **Cultura de Adhocracia CO-P** (28 puntos), una dimensión: Liderazgo.

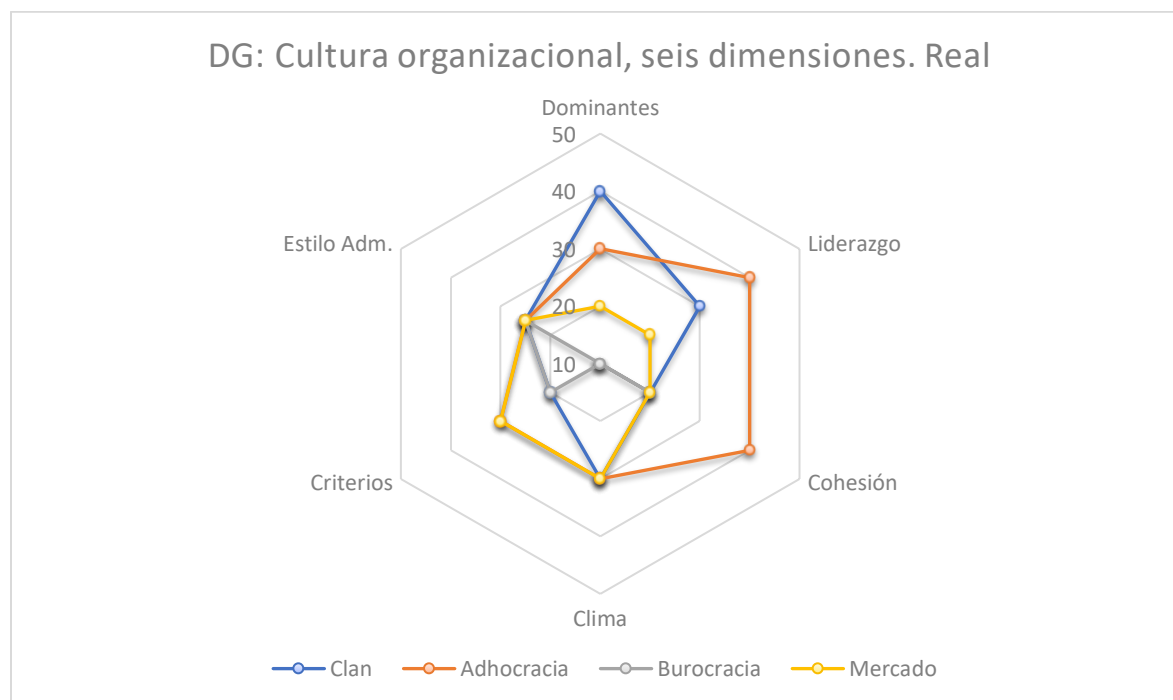
La Sub-Cultura sigue teniendo los mismos resultados de estilo. Sólo que ahora las características de las dimensiones van enfocadas a la importancia de la percepción de los colaboradores por sentirse valorados en el Departamento de Desarrollo Humano. A la libertad en la toma de decisiones y en la importancia de trabajar en equipo para lograr los objetivos. En un Estilo de Dirección paternalista. Un Liderazgo innovador, de orientación y apoyo a los colaboradores del Departamento de Desarrollo Humano. A la dinámica arraigada de trabajar creando cambios, de iniciativa, de creatividad.

El Departamento de Desarrollo Humano tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros, la discreción y el dinamismo, ya que tienen una relación cercana con los colaboradores que forman parte de Bio Zoo. Por lo que una de sus principales actividades es trabajar en la integración, en desarrollar un ambiente de trabajo de sana convivencia, de trabajo en equipo, de apoyo, responsabilidad, compromiso, y al mismo tiempo, ameno.

Seis Dimensiones: Dirección General. Actual o Real

Gráfica 26

Seis Dimensiones: Dirección General. Actual o Real



Nota: La presente gráfica muestra las 6 Dimensiones y su distribución en puntaje respecto a la Cultura Organizacional Actual o Real en Dirección General. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 26

Seis Dimensiones: Dirección General. Actual o Real

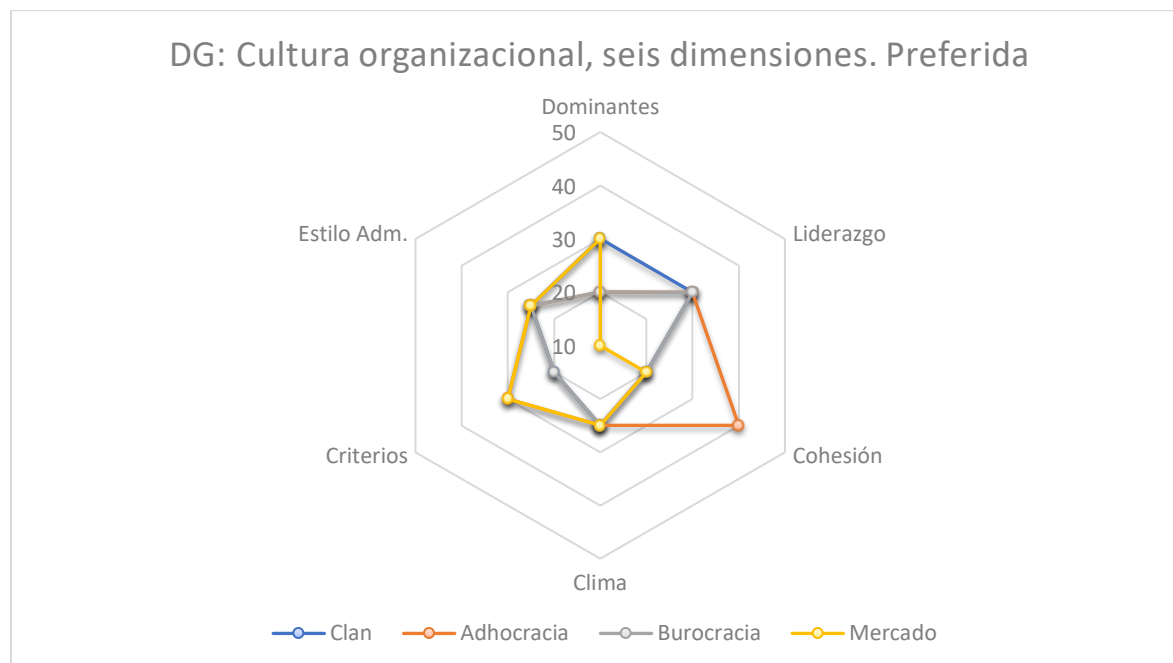
	Clan	Adhocracia	Burocracia	Mercado
Dominantes	40	30	10	20
Liderazgo	30	40	10	20
Cohesión	20	40	20	20
Clima	30	30	10	30
Criterios	20	30	20	30
Estilo Adm.	25	25	25	25
CO-R	28	33	16	24

Nota: Total de Puntuación por Dimensión en cada tipo de Cultura Organizacional Actual o Real en Dirección General, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

En este gráfico de las Seis Dimensiones de la **Cultura Organizacional Actual o Real** de la Dirección General, en la **Cultura de Clan** CO-R (28 puntos), sobresalen tres dimensiones: Características Dominantes, Liderazgo, y Clima Organizacional; y de la **Cultura de Adhocracia** CO-R (33 puntos), dos dimensiones: Liderazgo, y Cohesión.

Gráfica 27

Seis Dimensiones: Dirección General. Futura o Preferida



Nota: La presente gráfica muestra las 6 Dimensiones y su distribución en puntaje respecto a la Cultura Organizacional Futura o Preferida en Dirección General. Fuente: Resultado de la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

Tabla 27

Seis Dimensiones: Dirección General. Futura o Preferida

	Clan	Adhocracia	Burocracia	Mercado
Dominantes	30	20	20	30
Liderazgo	30	30	30	10
Cohesión	20	40	20	20
Clima	25	25	25	25
Criterios	20	30	20	30
Estilo Adm.	25	25	25	25
CO-P	25	28	23	23

Nota: Total de Puntuación por Dimensión en cada tipo de Cultura Organizacional Futura o Preferida en Dirección General, según los resultados obtenidos en la Sistematización del Instrumento OCAI (2019)

En este gráfico de las Seis Dimensiones de la **Cultura Organizacional Actual o Real** de la Dirección General, en la **Cultura de Clan** CO-R (25 puntos), sobresalen dos dimensiones: Características Dominantes, y Liderazgo; y de la **Cultura de Adhocracia** CO-R (28 puntos), tres dimensiones: Cohesión, Liderazgo, y Criterios de Éxito.

Dirección General tiene claro el camino que ha recorrido Bio Zoo como empresa Familiar. Sin embargo, con el paso del tiempo, busca que se sigan viviendo las tradiciones que la han marcado, haciéndola diferente y competitiva hacia el entorno externo. Es por esto que los resultados en las dimensiones que sobresalen van enfocadas a la Filosofía Organizacional y a las nuevas estrategias que tiene Bio Zoo. La innovación, creatividad, la reacción rápida a los cambios, es parte esencial de los logros de la Visión.

El Liderazgo es una dimensión que sobresale en importancia para la Dirección General, ya que son las personas clave para dirigir la empresa conforme a los lineamientos que se requieren, por lo que los Criterios de Éxito deben ser claros.

Es importante mencionar que el Clima Organizacional es prioridad para la Dirección General, por lo que trabaja constantemente con el Departamento de Desarrollo Humano para que la sana convivencia se haga un hábito y uno de sus valores fuertes. Como lo dice la Visión: “Ser una organización sustentable y de clase mundial que contribuya al bienestar humano y mejore la calidad de vida en su entorno”.

4.3. Impacto de la Estrategia en la Organización

El Diagnóstico de Intervención que se realizó en *Laboratorio Bio Zoo, S.A. de C.V.* ha influido en la organización de una manera positiva, ya que al día de hoy los colaboradores trabajan íntegramente creando estrategias para alcanzar los objetivos establecidos para el logro de la Visión, que es: “Ser una empresa de clase mundial”.

Hace unos años, cuando se empezó con este Proyecto, existía cierta incertidumbre por los cambios que se estaban realizando. Cambios que desestabilizaron la Cultura de Clan que por varias generaciones se vivió. Cambios en los que la importancia de la productividad, innovación y desarrollo, expansión, calidad, y liderazgo, fueron cada vez creciendo para ser, así, los objetivos estratégicos de Bio Zoo. Es por esto que se puede distinguir en los resultados del análisis de la Cultura Organizacional General y por Departamento, que los colaboradores desean que la Cultura de Clan sobresalga de la Cultura de Adhocracia, la Cultura Burocrática o Jerárquica, y la Cultura de Mercado.

En el proceso los colaboradores mostraron una empatía e integración que los caracterizó por la unión y sana convivencia. Entre ellos organizaron el aprovechar este Proyecto para ver por ellos y por la empresa, por el bienestar general.

Las etapas de intervención que se vivieron en Bio Zoo fueron de total entrega. Las entrevistas directas que se realizaron a Personas y Puestos Clave proporcionaron información valiosa para ampliar la perspectiva de los resultados. A parte, de que el tiempo que dedicó el Director General a la Entrevista y el involucramiento que tuvo en el proceso, generó en los colaboradores y en él el conocimiento y concientización de la realidad que se vive, ya que se puede identificar en los resultados que se tuvieron en la

Cultura Organizacional de la Dirección, que el Director tiene una percepción diferente a la mayoría de la organización, situación que le impresionó y por lo que busca desarrollar estrategias para la sana convivencia, productividad, y el logro de la Visión.

4.3.1. Alineación con la Estrategia General de la Organización

El Objetivo de un Proceso de Capacitación es promover el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas al servicio de los objetivos de la organización. Es por esto por lo que se propone iniciar con un Programa de Capacitación con base a los resultados obtenidos en las encuestas cuantitativas y entrevistas cualitativas. También se tomó en cuenta la importancia que le da el director general a las capacitaciones que promueven el alcanzar un potencial más alto en sus colaboradores, por lo que ve este tipo de programas como una inversión. Para iniciar un Proceso de Capacitación es necesario tomar decisiones, como, por ejemplo: cuáles serán los objetivos de la capacitación, quiénes se capacitarán y en qué temas y, a través de qué modalidad.

Enseguida se enlista el Programa de Capacitación:

Figura 10*Programa de Talleres para la Capacitación del Nivel Directivo y Mandos Medios*

TEMA	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HORAS
Liderazgo y Trabajo en Equipo	Es una de las competencias directivas más valorada para promover el Desarrollo Organizacional a nivel individual y grupal.	Desarrollar personas capaces de asumir retos, riesgos, desafíos, que contribuyan al desarrollo y éxito de la empresa para fortalecer así sus equipos de trabajo.	Conocer las diferencias entre líderes y jefes. Estilos de liderazgo y entorno de la organización. El rol del líder en el aprendizaje organizacional. Visualizar estrategias para potenciar la intervención grupal.	6 horas
Comunicación	Mejorar la comunicación tanto en el área laboral como personal, teniendo presente que la comunicación es pilar importante para el desarrollo de relaciones eficaces.	Desarrollar una comunicación eficaz en las relaciones tanto en el ámbito laboral como en el personal a nivel verbal y no verbal.	Aprender sobre el proceso de comunicación, las barreras de la comunicación, los puentes de la comunicación, las herramientas o estrategias que favorecen la buena comunicación. La importancia de la asertividad, la escucha activa y la empatía para lograr una comunicación de calidad.	6 horas
Gestión Efectiva del Conflicto y Negociación	Es importante desarrollar habilidades para manejar adecuadamente los conflictos y aprender estrategias de negociación.	Reconocer el propio estilo para manejar el conflicto y la negociación.	El proceso del conflicto. Estilo propio para manejar conflictos. Técnicas de negociación.	6 horas
Gestión del Tiempo	El tiempo es un recurso limitado y no renovable el cual necesita administrarse adecuadamente para promover la efectividad personal y la mejora en las organizaciones.	Presentar elementos promotores del uso efectivo del tiempo personal y organizacional para potenciar su optimización incidiendo así en una mejor calidad de vida y en un mejor desempeño laboral.	Sensibilizar sobre la importancia de gestionar de manera adecuada el tiempo del que disponemos como personas y como organización. Conocer algunos distractores del tiempo. Conocer algunas estrategias para la adecuada gestión del tiempo.	6 horas

Nota: La figura muestra el Plan de Capacitación definido para Nivel Directivo y Mandos Medios, validado por Dirección

General y Desarrollo Humano en el año 2019. Fuente: Cortés, C. (2019)

Figura 11*Programa de Conferencias para la Capacitación del Nivel Administrativo y Operativo*

CONFERENCIA	OBJETIVO	HORAS
Comunicación Eficaz	Presentar las características que incentiva la expresión apropiada de emociones e ideas, así como el reconocimiento del lenguaje no verbal y verbal.	2 horas
Resiliencia y Autoestima	Fortalecer la capacidad de superar adversidades y del darse cuenta de sus capacidades a partir de re-significar el autoconcepto personal y grupal.	2 horas
Engagement (compromiso organizacional)	Incorporar la visión sistémica en las diferentes áreas que la conforman a partir del empoderamiento y compromiso personal. Este empoderamiento implica un cambio de la persona hacia la organización y viceversa	2 horas

Nota: La figura muestra el Plan de Capacitación definido para Nivel Administrativo y Operativo, validado por Dirección

General y Desarrollo Humano en el año 2019. Fuente: Cortés, C. (2019)

Figura 12*Programa de Talleres para la Capacitación del Nivel de Producción***Taller para el Nivel de Producción**

TALLER	OBJETIVO	HORAS
Socializar y Formalizar Normas y Valores Grupales	Elaborar normas y valores grupales para favorecer el trabajo en equipo y lograr de esta manera un ambiente de trabajo agradable, de compromiso, y de productividad.	6 horas

Nota: La figura muestra el Plan de Capacitación definido para el Nivel de Producción, validado por Dirección General y

Desarrollo Humano en el año 2019. Fuente: Cortés, C. (2019)

En paralelo se propone Diseñar, Desarrollar e Implementar el Plan Estratégico 2017-2020, en donde se trabajará con los 33 líderes que representan a Bio Zoo durante cuatro meses: septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2016, con sesiones cada semana de 2 horas, una vez al mes una sesión de 6 horas, y en diciembre una sesión final de 2 días en Mazamitla donde se presentaron los objetivos a alcanzar y al mismo tiempo se desarrollaron actividades de integración y convivencia.

La importancia del seguimiento es fundamental, por lo que se propone iniciar con sesiones de Coaching a Líderes a partir del 2018 para el logro de la Visión, y en noviembre de cada año presentar los avances del Plan Estratégico.

5. Discusión Final

Uno de los objetivos del Diagnóstico es facilitar el cambio de Cultura para el logro del éxito empresarial, por lo que se presentaron los resultados a nivel organización para que estuvieran informados de la situación actual y así pudieran trabajar en conjunto para crear entre todos una Cultura con un enfoque de equilibrio entre la Cultura de Clan, Cultura de Adhocracia, Cultura Jerárquica o Burocrática, y Cultura de Mercado. Desarrollando así una Propuesta de Intervención diseñada para el logro de la Visión, en donde los Talleres que se impartieron para el Nivel Directivo, Mandos Medios y Producción, y las Conferencias para el Nivel Administrativo y Operativo, fueron sugeridas en conjunto con el director general, en donde él también participó de manera activa formando parte de las mesas de trabajo. También se propuso como una estrategia clave y prioritaria el diseño, desarrollo e implementación de un Plan Estratégico que permitiera reforzar la Misión, Visión y Valores de Bio Zoo. Y, por último, se propuso realizar un Plan de Seguimiento por medio de asesorías de coaching a líderes utilizando como herramienta la Metodología del Balance Score Card y, medir los avances de los objetivos señalados en el Plan Estratégico.

El director general no era cercano a sus colaboradores, por lo que su involucramiento en este Proyecto desarrolló en las personas un compromiso y lealtad hacia él y la empresa.

En los resultados del análisis, es importante señalar que vivir una Cultura Organizacional General definida: Cultura de Clan, y Cultura de Adhocracia, como lo visualiza el director general, sería ideal, sin embargo, los departamentos, dependiendo el área, desarrollan una Sub-Cultura orientada a las Dimensiones desarrolladas para

las actividades señaladas. Por ejemplo: el Departamento de Finanzas requiere de un Estilo de Administración altamente competitivo para el logro de las metas, por lo tanto, su Cultura puede definirse como Burocrática o Jerárquica y, de Mercado. Ya que su entorno es de control, orden, y depende de factores externos, como la economía. Este no puede ser un Departamento donde la flexibilidad e iniciativa sea una constante. Por lo que dependiendo el Departamento, es la Sub-Cultura que puede desarrollarse, sin dejar a un lado la Cultura General, la identidad de la empresa.

La Intervención generó en los colaboradores de Bio Zoo el trabajar en equipo, el apoyo entre departamentos, la apertura para desarrollar entre todos soluciones para el logro de la Visión y, convertirse en una empresa altamente competitiva con objetivos nuevos por alcanzar, ya que la elaboración del Plan Estratégico junto con el Coaching y seguimiento anual de los logros, el Diagnóstico e Intervención han sido un éxito.

Sigue habiendo cambios en cuanto al recurso humano, ya que existen personas que no están de acuerdo con la nueva forma de trabajar: APO, y ellos mismos han tomado la decisión de separarse de la organización, y otras personas han sido separadas porque no cubren el perfil que actualmente necesita Bio Zoo. Un perfil con enfoque innovador, liderazgo situacional, Trabajo en Equipo, con valores que sean parte de la Filosofía Organizacional de Bio Zoo, como la lealtad y compromiso.

Referencias

- Aguilar, J. P., Arana, T., López, P. H., Miranda, J.N., Remus del Toro, L. y Romero Martínez, B. (2017). *Tópicos Selectos de Logoterapia. La Voluntad de Sentido como Elemento Promotor de la Cultura Adhocrática en una Empresa Tequilera en Jalisco, México.* cap. 2, pp. 32-52. En M. Pérez Contreras (Ed.). *Tópicos Selectos de Logoterapia: Seis casos de aplicación.*
- https://www.indrac.org/uploads/2/6/4/7/26475202/tópicos_selectos_de_logoterapia_indrac_2017_.pdf.
- Arias, F. (1996). *Administración de Recursos Humanos.* México: Editorial Trillas.
- Cameron, K., & Quinn, R., (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework.* Addison - Wesley Publishing Company, Inc.
- Cameron, K. S. & Freeman, S. J. (1991). "Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness". *Research in Organizational Change and Development.* Vol. 5, pp. 23 - 58.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (1991). *El Comportamiento Humano en el Trabajo.* México: Mc Graw – Hill / Interamericana.
- De la Cerda, José (2014). *Planeación Estratégica para la empresa Laboratorio Bio Zoo, S.A. de C.V.* IBIS World.
- González, Y., Carlos, M. E. y Liquidano, M.C. (2012). *Cultura Organizacional Actual y Preferida y Estilo de Liderazgo en una Empresa Gasera de Aguascalientes.* Instituto Tecnológico de Aguascalientes. XVI Congreso de Investigación en Ciencias Administrativas. pp. 1-30

Hellriegel, D. y Slocum J. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México. CENGAGE Learning. Instituto de Reingeniería Actitudinal – INDRAC.

Laboratorio Biozoo, S.A. de C.V. (2019). *Farmacéutica Veterinaria*.

<https://biozoo.com.mx/mx>

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005) *Administración*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017) “*Comportamiento Organizacional*”. México: Pearson Educación. Décima séptima, Edición.


Schein, E. (1988) “*La Cultura Empresarial y el Liderazgo: Una Visión Dinámica*”. Barcelona: Plaza & Janes Editores, S.A.

Schein, E. (1992) “*Psicología de la Organización*”. México: Prentice-Hall.

Schein, E. (1999). “*Organizational Culture and Leadership*”. San Francisco: Jossey-Bass.

Anexos

Instrumento

	<p>Bio Zoo</p> <p>Diagnóstico de Cultura Organizacional</p>
---	---

Operaciones	Comercial	Calidad	Finanzas	Desarrollo Humano	Auditoría Corporativa
-------------	-----------	---------	----------	-------------------	-----------------------

Contesta los seis bloques de afirmaciones que están enunciados abajo. Cada uno de los bloques contiene cuatro afirmaciones. Distribuye 100 puntos entre esas cuatro afirmaciones, de acuerdo a la percepción y experiencia que tengas de la empresa. Ninguna de las afirmaciones es mejor que otra, son simplemente distintas. Cada una de las columnas de cada bloque deben sumar 100 puntos.

Características Dominantes		
Preferida	Actual	
		A La Empresa brinda un contexto personal y afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo.
		B La Empresa es dinámica e incentiva el emprendimiento. Su gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.
		C La Empresa es muy estructurada y formalizada. Los procedimientos son burocráticos y generalmente gobiernan lo que hace su gente.
		D La Empresa está orientada a la competencia. Pone mayor interés en lograr que el trabajo se realice. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos.

Liderazgo		
Preferida	Actual	
		A El Director de la Empresa es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.
		B El Director de la Empresa es generalmente considerado como un emprendedor, un innovador o corredor de riesgos.
		C El Director de la Empresa es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto muy eficiente.
		D El Director de la Empresa es generalmente considerado como un dirigente duro, un productor o un competidor.

Cohesión			
Preferida	Actual		
		A	El factor de cohesión de la Empresa es la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son característicos aquí.
		B	El factor de cohesión de la Empresa hace énfasis en la innovación y el desarrollo.
		C	El factor de cohesión de la Empresa está constituido por procedimientos formales, reglas y políticas.
		D	El factor de cohesión de la Empresa está dado por el énfasis puesto en la producción y el logro de objetivos. La agresividad hacia el mercado es un tema común.

Clima Organizacional			
Preferida	Actual		
		A	El clima dentro de la Empresa es participativo y confortable. Existe confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí.
		B	El clima dentro de la Empresa enfatiza el dinamismo y a estar dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. Utilizar nuevos métodos y el aprendizaje por "ensayo y error" es común.
		C	El clima dentro de la Empresa enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y deben ser cumplidas.
		D	El clima dentro de la Empresa es competitivo y de confrontación. El énfasis está puesto en la derrota de la competencia.

Criterios de Éxito			
Preferida	Actual		
		A	La Empresa define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo e interés por la gente.
		B	La Empresa mide el éxito sobre la base de la tenencia de productos innovadores, y ser líder en esta línea.
		C	La Empresa define el éxito sobre la base de la eficiencia: Entrega confiable; inventario y producción a bajo costo son críticos.
		D	La Empresa define el éxito sobre la base de su penetración en el mercado y su productividad. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental.

Estilo de Dirección o Administración			
Preferida	Actual		
		A	El estilo de dirección de la Empresa está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
		B	El estilo de dirección de la Empresa está caracterizado por la iniciativa individual, la innovación, la libertad y originalidad.
		C	El estilo de dirección de la Empresa está caracterizado por la seguridad en el empleo, y la permanencia en el puesto.
		D	El estilo de dirección de la Empresa está caracterizado por una fuerte conducción de la competitividad, la producción y el logro de objetivos.

Fotos



Foto 1 – Aplicación del Instrumento



Foto 2 – Aplicación de Instrumento



Foto 3 – Aplicación de Instrumento



Foto 4 – Taller Nivel Directivo y Mandos Medios

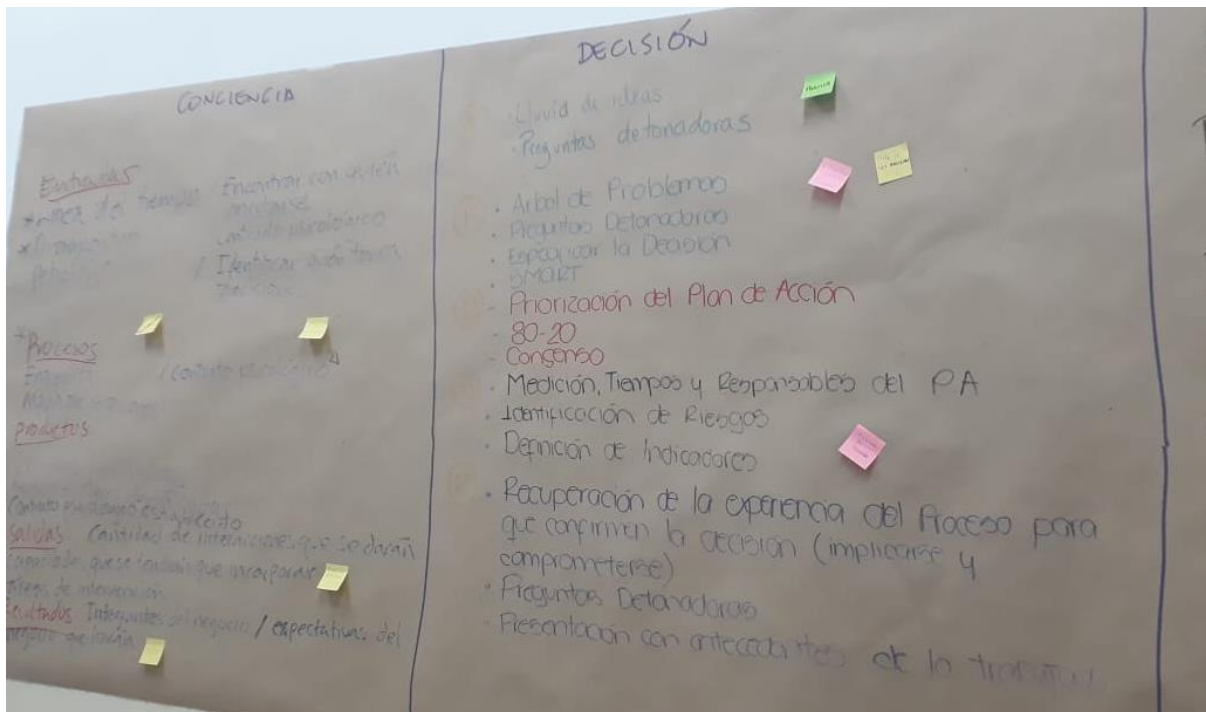


Foto 5 – Taller Nivel Directivo y Mandos Medios

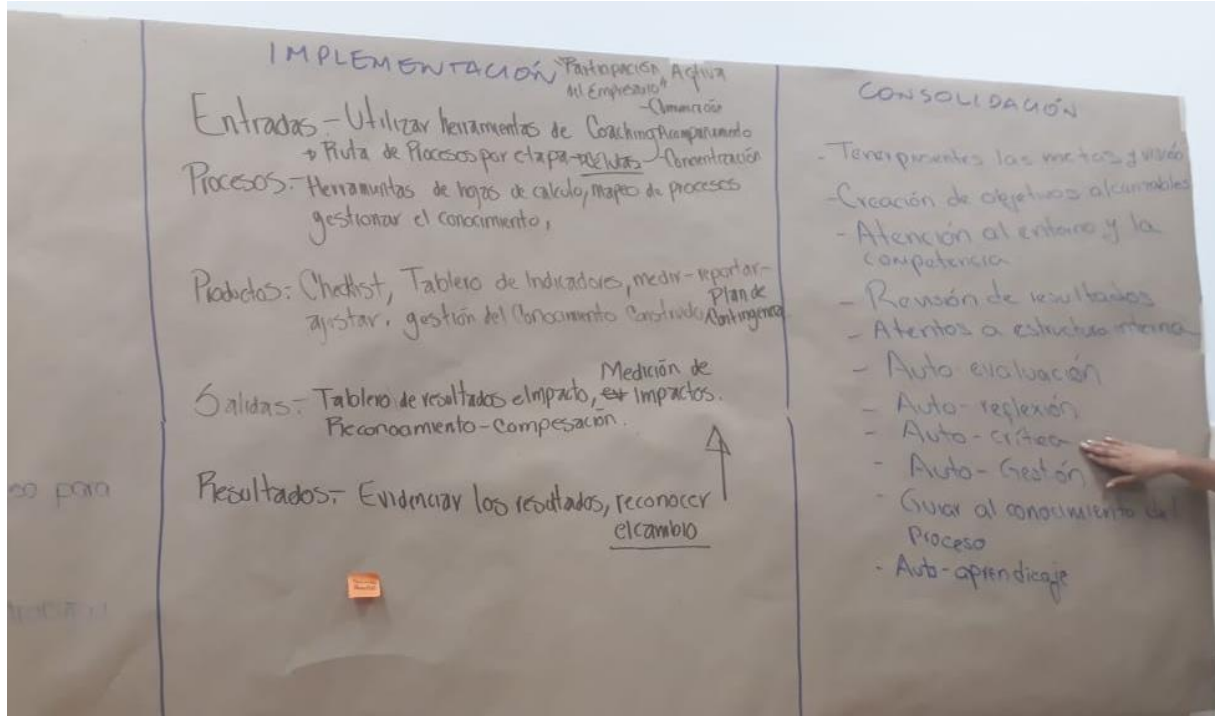


Foto 6 – Taller Nivel Directivo y Mandos Medios