



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN

**FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL DE UNA
EMPRESA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ PERUANA**

**Trabajo de suficiencia profesional presentado para optar al Título profesional de
Licenciado en Administración**

Presentado por

Carla Andrea Bernal Alama

Asesor: Jorge Enrique Trujillo Sosa

Lima, noviembre 2019

RESUMEN

El presente trabajo aplicativo tiene el fin de presentar un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional de una empresa de la industria automotriz peruana. Con el fin de determinar la orientación estratégica y objetivos de dicho plan se realizó un diagnóstico de la situación actual de la cultura organizacional utilizando el instrumento *Organizational Culture Assessment (OCAI)* basado en la teoría de Cameron & Quinn, aplicando entrevistas a profundidad a los miembros de la organización y realizando un análisis de la influencia de la diversidad cultural en la empresa según el modelo de Hofstede. Posteriormente, se alinearon los resultados del diagnóstico de la cultura a la estrategia de la organización y se elaboró un plan de fortalecimiento sobre la base de la teoría de gestión de cambio según el autor Kotter, quien plantea ocho pasos fundamentales para lograr un cambio exitoso y duradero a través del tiempo. Finalmente, se realizó un análisis costo beneficio del plan propuesto y los resultados evidenciaron que se obtendrían resultados positivos a partir del tercer año después de haber ejecutado el plan propuesto de fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa.

ANSTRACT

The purpose of this work is to present a plan to strengthen the organizational culture of a peruvian automotive company. In order to determine the strategic orientation and objectives of this plan, a diagnosis of the current situation of the organizational culture was done, using the Organizational Culture Assessment (OCAI) instrument based on the theory of Cameron & Quinn, applying interviews to the members of the organization and doing an analysis of how the cultural diversity influences in the culture of the company according to Hofstede model. Subsequently, the results of the diagnosis of the culture were aligned to the strategy of the organization and a strengthening plan was developed based on the theory of change management according to the author Kotter who proposes eight fundamental steps to achieve a successful and lasting change over time. Finally, a cost benefit analysis of the proposed plan was made, and the results showed that positive results will be obtained since the third year after executing the proposed plan to strengthen the organizational culture in the company.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN..... | i |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | iv |
| ÍNDICE DE ANEXOS..... | v |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO..... | 2 |
| 1. Industria automotriz..... | 2 |
| 2. Carros Perú S.A.C..... | 4 |
| 2.1. Casa matriz – Carros Internacional..... | 4 |
| 2.2. Origen de Carros Perú S.A.C..... | 4 |
| 2.3. Misión, visión y valores..... | 5 |
| CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 8 |
| CAPÍTULO III. OBJETIVOS DEL TRABAJO..... | 9 |
| 1. Objetivo general..... | 9 |
| 2. Objetivos específicos..... | 9 |
| CAPÍTULO IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 10 |
| 1. Cultura empresarial..... | 10 |
| 1.1. Elementos de la cultura empresarial..... | 10 |
| 1.2. Enfoques de cultura empresarial..... | 12 |
| 1.3. Modelos de cultura empresarial..... | 13 |
| 1.4. Elección de modelo de cultura empresarial..... | 17 |
| 1.5. Impactos de la cultura organizacional..... | 18 |
| 2. Diversidad cultural..... | 19 |
| 2.1. Ventajas de la diversidad en las organizaciones..... | 19 |
| 2.2. Retos de la diversidad cultural en las organizaciones:..... | 19 |
| 3. Gestión de cambio..... | 20 |
| CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 22 |
| 1. Aplicación del <i>Organizational Culture Assesment</i> (OCAI)..... | 22 |
| 2. Aplicación del modelo de Hofstede..... | 25 |
| 2.1. Cultura japonesa..... | 26 |
| 2.2. Cultura peruana..... | 29 |
| 2.3. Cultura argentina..... | 31 |
| 2.4. Análisis comparativo..... | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 3. Aplicación de entrevistas a profundidad..... | 35 |
| 4. Resultados del diagnóstico de la cultura organizacional | 37 |
| CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORA | 38 |
| 1. Objetivos de la propuesta de mejora | 38 |
| 1.1. Objetivos específicos: | 39 |
| 2. Descripción de la propuesta de mejora | 39 |
| 3. Monitoreo y control del plan | 42 |
| CAPÍTULO VII. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA | 42 |
| 1. Costos de la propuesta de mejora | 42 |
| 2. Beneficios de la propuesta de mejora | 46 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 48 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 49 |
| ANEXOS | 54 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| Tabla 1. Los ocho pasos de gestión de cambio..... | 21 |
| Tabla 2. Costos del plan de mejora..... | 46 |
| Tabla 3. Beneficios del plan de mejora..... | 47 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----------|
| Anexo 1. Modelos de cultura organizacional..... | 55 |
| Anexo 2. Tipos de cultura Cameron & Quinn..... | 56 |
| Anexo 3. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) – Now | 57 |
| Anexo 4. Diagnóstico de la cultura organizacional - ápice estratégico..... | 59 |
| Anexo 5. Diagnóstico de la cultura organizacional - colaboradores..... | 60 |
| Anexo 6. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) - Preferred | 61 |
| Anexo 7. Dimensiones Hofstede Japón..... | 63 |
| Anexo 8. Dimensiones Hofstede Perú | 63 |
| Anexo 9. Dimensiones Argentina | 64 |
| Anexo 10. Dimensiones Hofstede comparativo..... | 64 |

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo aplicativo se propondrá un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional para una empresa de la industria automotriz que ha ingresado recientemente al mercado peruano, dicho plan de fortalecimiento tiene el propósito de contribuir en la obtención de uno de los objetivos estratégicos de la organización para el año fiscal 2020.

En la primera etapa del trabajo, se recabará información sobre la empresa analizada, se requerirá investigar cuáles son los componentes más destacados de su misión y visión, así como cuál es su estrategia corporativa, valores organizacionales, entre otros. Asimismo, se llevará a cabo levantamiento de información relevante sobre la estructura, composición de la empresa y los aspectos culturales que influyen en la cultura organizacional de la empresa en general.

En la segunda parte del trabajo, se hará una revisión bibliográfica para definir los conceptos clave que serán utilizados a lo largo del plan de fortalecimiento, los cuales son cultura organizacional, diversidad cultural y gestión de cambio.

Teniendo toda esta información, se hará la elección de las herramientas de diagnóstico de cultura empresarial que se adecuen al contexto y el perfil de la organización. Luego, se aplicará las herramientas elegidas y se realizará un diagnóstico de la situación actual de la cultura organizacional de la empresa. Sobre la base de dicho diagnóstico y la investigación previa se elaborará el plan de fortalecimiento de la cultura organizacional.

En la tercera parte del trabajo, se detallará el plan de fortalecimiento propuesto, el cual será elaborado sobre la base de la teoría de gestión de cambio. El plan estará alineado con la estrategia, los objetivos de la organización y a las exigencias del entorno. Finalmente, se brindará el detalle de los costos que implicará la implementación del plan y los beneficios que tratará para la empresa en el futuro.

CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO

1. Industria automotriz

La industria automotriz a nivel mundial se caracteriza por ser altamente competitiva, innovadora y generar gran cantidad de empleos a nivel mundial. Considerando solo a los países miembros de la OCDE, la industria automotriz genera una facturación aproximada de 3.3 billones de dólares al año (Mälkki & Sánchez, 2018). Además, es un sector que se caracteriza por su alta inversión en investigación y desarrollo. En el año 2018, el sector automotriz representó aproximadamente el 16% de la inversión en investigación y desarrollo a nivel mundial (OICA, 2018).

Asimismo, según la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA) la producción de 66 millones de vehículos genera el empleo directo de más de 8 millones de personas y el empleo indirecto de 50 millones de personas aproximadamente (OICA, 2006). Considerando que en año 2018 la producción mundial de vehículos fue de 95,7 millones de unidades (OICA, 2018), se calcula que la industria automotriz generó aproximadamente 83 millones de empleos directos e indirectos durante dicho año, lo cual denota la gran importancia de este sector en la generación de empleo a nivel global (OICA, 2018).

En el caso de América Latina, si bien durante el 2018 la región en general tuvo un crecimiento de ventas respecto al año anterior, no todos los países tuvieron resultados positivos. Según la Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores (ALADDA), los mercados que más crecieron durante el 2018 fueron: Ecuador, Paraguay, Chile y Brasil en 32.7%, 26.0%, 15.5% y 14.5% respectivamente. Mientras que Venezuela, Uruguay y Argentina tuvieron los peores resultados de la región con -37.1%, -19.4% y -11.2% respectivamente (ALADDA, 2018).

Específicamente en el Perú, la industria automotriz hasta el año 2017 había tenido un crecimiento sostenido; sin embargo, el 2018 fue un año retador para las empresas de la industria automotriz, pues el gobierno peruano estableció un impuesto selectivo al consumo (ISC) a la venta de vehículos nuevos, lo cual afectó negativamente al sector, ya que los precios se vieron incrementados y por ende la venta total anual de vehículos de la industria se redujo.

Antes de mayo de 2018, la venta de autos nuevos no estaba afecta al ISC; sin embargo, a partir del 10 de mayo del 2018, el gobierno peruano estableció que los autos nuevos ensamblados a gasolina que tengan entre 1 000 y 3 000 de cilindraje estén afectos a un ISC del 10% (Peruano, 2018). Ante esta situación, las empresas del rubro se vieron obligadas a implementar diferentes estrategias para reducir el impacto que dicho impuesto en sus ventas. Algunas marcas ofrecieron bonos de descuento a los clientes, otras asumieron el impuesto y otras lanzaron campañas agresivas o liquidaciones. Todo esto produjo que el sector se torne mucho más competitivo de lo que ya es.

Según el presidente de la Asociación Automotriz del Perú (AAP) del periodo 2017 - 2019, Edwin Darteano, “La caída considerable en la venta de vehículos, afectada principalmente por los segmentos de autos, SUVs y camionetas, impacta negativamente en la renovación del parque vehicular, cuando paradójicamente se deberían dar las condiciones adecuadas para su promoción. El transporte juega un lugar primordial en la competitividad del país, la cual se ve afectada por esta situación” (Gestión, 2018)

Existen dos indicadores que ponen en evidencia el gran potencial del crecimiento que tiene el mercado automotriz peruano. En primer lugar, su parque automotor tiene una edad promedio de 13.6 años, según lo indicado por Ellioth Tarazona, gerente legal de la AAP en el 12° Foro & Exhibiciones de Estaciones de Servicio 2019 (Asociación Automotriz del Perú, 2018). Dicha edad evidencia su gran antigüedad, puesto que en otros países de la región la edad promedio del parque automotor está entre los 6 y 9 años. Por ejemplo, en Chile la edad promedio del parque automotor es de 9 años y en Brasil es de 6 años (Durney, 2018), mientras que en Colombia es de 10 años (Baraya Rubiano , 2018).

En segundo lugar, según el Gerente legal de la Asociación de automotriz del Perú (AAP), Ellioth Tarazona, el índice de motorización peruano es de 10.7 habitantes por vehículo, el cual se encuentra muy por encima del promedio latinoamericano ya que, en otros países como Argentina, Chile o México, el promedio es de 3 a 3.3 de habitantes por vehículo (Asociación Automotriz del Perú, 2018).

Además de tener un parque automotor antiguo y un índice de motorización bajo, la tasa de renovación vehicular peruana es de 5.5% cuando lo óptimo sería que la tasa de renovación anual sea de 10% para así tener un parque automotor con una antigüedad promedio de 5 años (Asociación Automotriz del Perú, 2018).

Otro aspecto que cabe mencionar es que todos los vehículos nuevos comercializados en el Perú son importados y su comercialización se realiza de dos maneras: a través de concesionarios autorizados de la marca o subsidiarias de la marca en Perú. En ambos casos los vehículos son importados, ya que no se ensamblan ni se producen vehículos en el país, pero la diferencia radica en la manera de gestionar la marca.

En el caso de los concesionarios autorizados, la misión es vender los vehículos importados de la marca o marcas que representan y brindar el servicio de mantenimiento posventa. Por otro lado, en el caso de las subsidiarias, la misión es mucho más compleja, pues deben gestionar la presencia de marca, la participación de mercado, monitorear las ventas de los concesionarios autorizados de la marca en todo el país, entre otros.

Las principales marcas del sector automotriz peruano son Toyota, Hyundai, Kia, Chevrolet, Suzuki y Nissan, dichas marcas representan actualmente el 19.2%, 12.8%, 8.9%, 6.0%, 5.2% y 4.8% de la participación de mercado respectivamente (AAP, 2019).

2. Carros Perú S.A.C.

2.1. Casa matriz – Carros Internacional

Carros Internacional es una empresa del rubro automotriz que produce y comercializa vehículos automotores y repuestos. La empresa fue fundada en Japón en la década de 1930 por un empresario japonés. Tomó un año construir la planta de producción para lo cual se importó maquinarias desde Estados Unidos, se hizo una gran inversión de capital y se logró poner en marcha la producción. Cabe mencionar que Carros Internacional fue la primera marca japonesa que produjo autos en masa lo cual significó un gran éxito de producción y ventas.

Si bien la empresa logró grandes avances en sus primeros años de operación, debido a las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial, la economía mundial entró en recesión y especialmente Japón fue uno de los países más afectados. Debido a ello, muchas empresas de diferentes industrias quebraron y específicamente en la industria automotriz, la empresa Carros Internacional se vio paralizada. Algunos años después, habiéndose recuperado de la crisis post guerra, en la década de los 1950, la empresa Carros Internacional abrió su primera subsidiaria en Estados Unidos lo cual marcó el inicio de su expansión internacional en el resto del mundo.

Actualmente, la empresa Carros Internacional posee plantas de manufactura en 20 mercados alrededor del mundo y tiene presencia en más de 160 países a nivel mundial ofreciendo vehículos, repuestos y accesorios, así como servicios de mantenimiento, reparaciones, cambio de piezas, entre otros (M. Bazán, entrevista, 9 de enero de 2019).

2.2. Origen de Carros Perú S.A.C.

La marca Carros ingresó al Perú a través de un distribuidor exclusivo en 1957, dicho distribuidor tuvo control de la marca en el país durante más de 60 años, se encargaba de la importación de vehículos y la comercialización de los mismos. Sin embargo, en los últimos años, la marca ha estado en declive, los reportes de ventas no eran totalmente transparentes y se estaba perdiendo participación de mercado.

Al ver que el mercado automotor peruano tenía mucho potencial de crecimiento y alineado a los planes estratégicos y de expansión de la compañía, se decidió abrir una subsidiaria de la empresa multinacional, Carros Internacional, en Perú. Es así como se le revoca la representación de la

marca Carros al distribuidor y la empresa Carros Perú S.A.C. asume el rol de gestionar la marca en el país.

La nueva subsidiaria inició operaciones en los primeros meses del 2018 por lo que actualmente cuenta con aproximadamente un año y medio de operaciones. Esta nueva subsidiaria tiene la labor de liderar todas las funciones corporativas y de importación de vehículos de la marca en el país, así como brindar el soporte necesario a todos los concesionarios de Lima y provincias en la comercialización de los productos de la marca.

La estructura gerencial de la empresa Carros Perú S.A.C. está conformada por el gerente general y nueve gerentes que le reportan directamente, quienes están a cargo de las siguientes áreas: Posventa, Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, Ventas, Prensa y Comunicaciones, Desarrollo de concesionarios, Créditos y Satisfacción del cliente.

La fuerza laboral que conforma la empresa Carros Perú S.A.C. está compuesta por profesionales con mucha experiencia en el sector automotriz peruano, así como por profesionales que han tenido experiencias laborales en el extranjero lo cual les brinda mayor apertura a la diversidad cultural que está presente en una empresa multinacional.

En total, la empresa Carros Perú S.A.C. cuenta con 50 colaboradores. El 20% fue reclutado del distribuidor anterior que representaba la marca en el país previamente, el 80% son profesionales que han trabajado previamente en el sector automotriz peruano y/o en el exterior y el 20% restante fue reclutado de otros sectores. Cabe mencionar que, del total de colaboradores, el 20% son extranjeros, principalmente de nacionalidad argentina.

2.3. Misión, visión y valores

Los componentes más destacados de su misión son la innovación y el valor único percibido de sus productos por parte de sus *stakeholders*. Asimismo, el factor más destacado de su visión es enriquecimiento de las personas a través de sus productos, lo cual implica ser una marca que genere valor para sus clientes y los acompañe a lo largo de sus vidas.

Los cinco valores organizacionales que se presentarán a continuación son los que la empresa busca fomentar con el fin de que sus colaboradores se sientan identificados con ellos y los interioricen en su actuar diario.

Los valores organizacionales son:

a) Transparencia

Poseer el valor de la transparencia implica ser claros, sencillos, sin ambigüedades y sin ocultarse. Se debe buscar aumentar la confianza entre los miembros de la organización y

todos aquellos que tienen relación con la empresa, como lo son: clientes, accionistas, proveedores, entre otros.

El valor de la transparencia en la empresa Carros Internacional se manifiesta de diferentes maneras, pero una de las más representativas es el equipo de gobernanza, riesgo y cumplimiento (GRC). Dicho equipo está representado en cada subsidiaria a nivel global por personas designadas como embajadoras de GRC quienes se encargan de promover las actividades relacionadas a ética, procesos de aprobación, código de conducta, transparencia, prevención de riesgos, seguridad de la información, anticorrupción, prevención de lavado de dinero, entre otros temas relacionados. También se encargan de monitorear el cumplimiento de los cursos asignados relacionados a los temas previamente mencionados y, por último, velan por la correcta aplicación de los procedimientos internos de la empresa.

b) Aprendizaje

El valor del aprendizaje comprende el estar alerta a todas las oportunidades que se presenten para lograr aprender de ellas. Es buscar el aprendizaje continuo y crear ambientes de trabajo que inspiren producir resultados y compartir conocimiento.

En la empresa analizada es común compartir conocimiento entre subsidiarias, especialmente entre aquellas de la misma región. Por ejemplo, en el caso de Latinoamérica, puesto que se comparte el mismo idioma (a excepción de Brasil), muchas de las campañas o iniciativas de un país se replican o se aplican con algunas variaciones en subsidiarias de otros países.

Asimismo, en la nueva subsidiaria, Carros Perú S.A.C, se incentiva mucho el aprendizaje, ya que, al ser la subsidiaria más nueva a nivel global, está pasando por un proceso de formación en todo aspecto. Desde el establecimiento de procesos hasta la implementación de campañas de marketing orientadas al consumidor peruano, es por ello que todo lo que se ha ido trabajando desde el inicio de operaciones en el 2018, sirve como base de aprendizaje para los años siguientes.

c) Frugalidad

La frugalidad es un valor que implica lograr los máximos resultados con los mínimos recursos. Es decir, tomar decisiones enfocadas en optimizar los recursos de cualquier tipo ya sea el dinero, el tiempo, los materiales u otros, de tal manera que se eviten gastos innecesarios, sin dejar de lado el cumplimiento de los resultados esperados.

En la empresa analizada se puede evidenciar la presencia de la frugalidad en el minucioso proceso que se sigue para la ejecución de los presupuestos de cada área, así como en la detallada programación de reuniones con el objetivo de optimizar el uso del tiempo de los colaboradores asistentes.

d) **Competitividad**

Un valor que se enfoca desde la visión de mejora continua. Tener la disposición de aprender, superarse, desarrollarse, ser mejor, más rápidos, más productivos, más eficientes, pero no solo para cumplir con las exigencias de la compañía o del entorno si no también las de uno mismo y las del equipo de trabajo.

En la empresa Carros Internacional la importancia de dicho valor se evidencia a través del establecimiento de objetivos. Todos los colaboradores de la empresa trabajan sobre la base de objetivos, tanto individuales como colectivos. Los objetivos colectivos son establecidos en común acuerdo entre todos los miembros de área y los individuales son establecidos por cada colaborador en consenso con su jefe, pero buscando la manera de contribuir a los objetivos del área. De esa manera se incentiva la competitividad tanto individual como colectiva.

e) **Multiculturalidad**

La multiculturalidad implica el ser abiertos y mostrar empatía con los diferentes puntos de vista y la diversidad de otras culturas. Se busca la interacción y comunicación con personas de otras culturas para enriquecerse mutuamente siendo imparcial y respetuoso en todo momento.

En el caso de la empresa Carros Internacional, al ser una empresa multinacional, fomentar la empatía, comunicación y respeto entre colaboradores de diferentes nacionalidades es un aspecto fundamental. En la organización existen dos maneras de interactuar con personas extranjeras, puede ser una interacción virtual o una interacción presencial.

A continuación, se describirá un ejemplo de interacción virtual. El jefe del área de Finanzas en la subsidiaria de Perú le reporta tanto al gerente general de Perú como a su jefe funcional quien labora en otra subsidiaria de la región, pero realiza visitas al Perú con cierta periodicidad. Además, no solo se da la interrelación entre colaboradores pertenecientes a una misma región como podría ser en el caso de colaboradores peruanos y chilenos, sino también entre colaboradores de países con mayor distancia cultural como Perú y Japón. Siguiendo con el ejemplo previo, el jefe del área de Finanzas de la subsidiaria peruana debe participar en reuniones globales a través de videoconferencia en las que debe presentar la situación financiera de la subsidiaria a los ejecutivos de Japón, ya que la empresa Carros Internacional cuenta con su casa matriz en dicho país.

En cuanto a la interacción presencial con personas extranjeras, dentro de las diferentes subsidiarias de Carros Internacional es común encontrar colaboradores de diferentes nacionalidades. Por ejemplo, en la subsidiaria peruana laboran personas de nacionalidad

argentina, mexicana, colombiana, entre otros. Esto se debe a las asignaciones internacionales, las cuales consisten en que colaboradores de una subsidiaria son seleccionados para trabajar en otra subsidiaria por un tiempo determinado.

Cabe mencionar que tanto la misión, visión y valores mencionados son los establecidos por la casa matriz para todas sus subsidiarias a nivel global, incluyendo Carros Perú S.A.C.

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a lo explicado previamente, la cultura organizacional de Carros Perú S.A.C. aún se encuentra en proceso de consolidación y al ser una empresa con diversidad cultural resulta un reto poder cumplir con una de las prioridades estratégicas de la empresa para el próximo año fiscal que es lograr el fortalecimiento de la cultura organizacional alineado a la estrategia de la organización (M. Bazán, entrevista, 9 de enero de 2019).

Un punto importante por considerar es que los colaboradores de Carros Perú S.A.C. se ven en la necesidad de coordinar con colaboradores de diferentes nacionalidades diariamente para el desempeño de sus labores diarias. Además, los líderes de las áreas más importantes de la subsidiaria peruana son extranjeros que fueron destacados a la operación, lo cual implica que la diversidad cultural esté muy presente en la organización y algunas veces se produzcan choques culturales.

Una empresa con una cultura fuerte permite aglutinar las intenciones de los miembros de la organización (promotores y no promotores) y proporcionar un patrón inicial uniforme de respuesta a situaciones que plantea el entorno y el propio proyecto empresarial (Flores, 2008) y es justamente ello lo que la empresa Carros S.A.C. necesita al ser una empresa nueva, con el fin de sentar bases sólidas con miras a su posterior desarrollo. Por otro lado, una cultura organizacional débil podría causar incertidumbre, estrés, baja productividad, poca motivación e incluso alta rotación de personal (Hema, 2009).

Asimismo, la importancia de la cultura empresarial radica en la posibilidad de que a través del proceso cultural se genere un activo intangible único que favorezca todo impulso de cambio y desarrollo en la organización y de esa manera se alcance mayor competitividad generando una ventaja competitiva (Flores, 2008).

Teniendo presentes los principales impactos de una cultura empresarial fuerte y su importancia en cuanto a la ventaja competitiva que puede llegar a representar, para lograr el fortalecimiento de la cultura organizacional de Carros Perú S.A.C. resulta imprescindible conocer cuál es la situación actual de la misma y que exista un plan alineado a la estrategia corporativa que sirva como guía.

Cabe mencionar que para iniciar operaciones fue imprescindible realizar un reclutamiento exhaustivo con el fin de seleccionar al grupo humano idóneo. Debido al nivel de experiencia y el *know-how* requerido para ciertos cargos muy específicos, se reclutó profesionales de otras empresas del sector automotriz del Perú y del exterior, así como de empresas de otros sectores. Es así, que cada colaborador trajo consigo distintos valores y comportamientos adquiridos de las diferentes culturas organizacionales en las que se desempeñó y al ingresar a Carros Perú, todos han tenido que interiorizar nuevas reglas, formas de actuar, relacionarse, trabajar y en líneas generales, ir formando una nueva cultura organizacional.

Según lo conversado con el Gerente de Recursos Humanos de la empresa Carros Perú S.A.C. (M. Bazán, entrevista, 9 de enero de 2019) se obtuvo la siguiente información de la empresa.

- Si bien la empresa opera desde inicios del 2018, ha sido recién a mediados del 2019 que se ha logrado tener la estructura organizacional completa.
- El 80 % de los colaboradores de Carros Perú S.A.C. trabajó previamente en otras empresas del sector automotriz del Perú y del exterior, el otro 20% fue reclutado de empresas de otros sectores.
- El 20% de los colaboradores de Carros Perú S.A.C. son extranjeros, principalmente de nacionalidad argentina.
- El 50% del ápice estratégico de la empresa Carros Perú S.A.C. está conformado por colaboradores extranjeros.

CAPÍTULO III. OBJETIVOS DEL TRABAJO

1. Objetivo general

El objetivo del presente trabajo es realizar un diagnóstico actual de la cultura organizacional de la empresa Carros Perú S.A.C. y sobre la base de este proponer un plan de fortalecimiento de la cultura empresarial que permita alinear dicha cultura a la estrategia de la organización.

2. Objetivos específicos

- Identificar las características principales de la cultura organizacional de la empresa.
- Identificar cuál es la dirección que debe tomar la cultura organizacional de la empresa para estar alineada a la estrategia organizacional.
- Proponer un plan de mejora de la cultura organizacional que genere beneficios para la empresa y este alineado a la estrategia organizacional.

CAPÍTULO IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. Cultura empresarial

Según Flores (Flores, Documento de trabajo: La empresa como proceso cultural, 2008), “la cultura empresarial puede ser entendida como aquel proceso generador de respuestas que cuestiona, formaliza, y predetermina el comportamiento de los miembros de una empresa”. La cultura organizacional es interiorizada por los miembros de la organización una vez que ha sido validada, es decir, al haberse logrado los resultados esperados con la acción realizada ante el problema, y posteriormente es transmitida a los nuevos integrantes de la organización.

Cabe mencionar que todo grupo sin importar su tamaño debe enfrentar dos tipos de problemas. El primer tipo de problemas implica la supervivencia, crecimiento y adaptación en su entorno; y el segundo, comprende la integración interna que permite el funcionamiento diario y la capacidad de adaptarse y aprender (Schein, 2010).

Todo grupo comienza con algún tipo de evento que le da origen, puede ser por un accidente repentino o una experiencia compartida que ocurre en una multitud aleatoria y requiere una respuesta común o en su defecto, por la decisión de un "creador" de juntar a un grupo de personas para algún propósito; sin embargo, no todo conjunto de personas desarrolla una cultura. Solo se da dicho desarrollo de cultura cuando ha habido en el grupo suficiente historia compartida para dar lugar un cierto grado de formación cultural y la fortaleza de esa cultura dependerá de la duración de su existencia, la estabilidad de la pertenencia del grupo y la intensidad emocional de las experiencias históricas que han compartido (Schein, 2010).

1.1. Elementos de la cultura empresarial

La estructura organizacional se define como el conjunto interrelacionado e interdependiente de los componentes de la cultura organizacional que permiten la materialización de esta última (Flores, 2008). A continuación, se describirán los tres elementos que conforman la estructura organizacional: los componentes, actores y el proceso de la cultura organizacional.

1.1.1. Aspectos fundamentales

Según Malinowski (Malinowski, 1944), la cultura está compuesta por un vasto aparato en parte material, en parte humano y en parte espiritual. A partir de dicha teoría, el autor Flores (Flores, Documento de trabajo: La empresa como proceso cultural, 2008) menciona que la cultura empresarial está compuesta por tres aspectos fundamentales que son: el aspecto espiritual-ideológico, el aspecto humano-sociológico y el aspecto material-tecnológico.

- **El aspecto espiritual-ideológico:** comprende el conjunto de creencias básicas y presunciones que permiten a las personas configurar de manera individual su propia concepción del mundo.

- **El aspecto humano-sociológico:** comprende los vínculos y relaciones entre los seres humanos, es influenciado por el aspecto espiritual-ideológico, puesto que éste sirve como base para la conducción de grupos.
- **El aspecto material-tecnológico:** comprende las técnicas, instrumentos, maquinarias y equipos, y también las herramientas de gestión, los modelos de control y, en general, todo conocimiento generado o adquirido por los miembros de una organización como resultado de un proceso de convergencia de los dos aspectos previos.

Dichos tres aspectos tienen un proceso de interacción constante para dar lugar a la cultura organizacional. Por esa razón, el autor incorpora un cuarto aspecto denominado Ideosociológico el cual es el reflejo de la esencia de una cultura. Su finalidad es dar forma y consistencia a las intenciones básicas de los promotores (también llamados fundadores) y las de los no promotores logrando consolidar un conjunto de presunciones y creencias compartidas que les permitan desenvolverse con mayor claridad con el fin de lograr los objetivos empresariales (Flores, Documento de trabajo: La empresa como proceso cultural, 2008).

1.1.2. Actores

En la formación de la cultura empresarial se tienen dos tipos de actores: los promotores y los no promotores. Al implementar una iniciativa empresarial, los promotores compartirán con los demás miembros del proyecto o empresa (no promotores) el conjunto de presunciones básicas y creencias fundamentales que han ido desarrollando a lo largo de sus vidas a través de sus experiencias tanto personales como laborales (Flores, Documento de trabajo: La empresa como proceso cultural, 2008).

1.1.3. Proceso

El proceso de formación de la cultura empresarial se realiza sobre la base de las presunciones básicas, creencias y valores principales de los promotores. En un inicio, los miembros no promotores tienden a aceptar la manera de ejecutar las tareas sin cuestionar a los promotores porque al ser nuevos en la empresa, necesitan de guías y buscan fortalecer su sentimiento de pertenencia al grupo; sin embargo, con el paso del tiempo adquieren mayor confianza y autonomía.

La cultura empresarial es un proceso generador de respuestas, al enfrentar una situación rutinaria, los miembros de la organización utilizan un patrón habitual de solución, pero si se presenta una situación clave, es decir, una situación para la cual no existe una solución rutinaria, entonces los miembros de la organización tendrán que generar nuevas respuestas y compartir conocimiento para generar una nueva solución. Luego, deberán incorporar las nuevas respuestas y conocimientos al conjunto de presunciones y creencias compartidas existentes generando así el

enriquecimiento de la cultura (Flores, Documento de trabajo: La empresa como proceso cultural, 2008).

Por otro lado, la cultura organizacional tiene una naturaleza dinámica, puede ser cuestionada o reforzada dependiendo de su eficacia, tanto interna como externa (Flores, Documento de trabajo: La empresa como proceso cultural, 2008). Si la cultura empresarial es reforzada, los colaboradores seguirán trabajando sin introducir cambios generando el mantenimiento, refuerzo y formalización de la misma, pero si es cuestionada, se llevará a cabo un proceso jerárquico, desde un primer nivel hasta un nivel más profundo donde se puedan implementar los cambios requeridos para superar la ineficacia de la respuesta cultural (Flores, Documento de trabajo: La empresa como proceso cultural, 2008).

Finalmente, un aspecto importante a considerar en el proceso de formación, configuración y desarrollo de la cultura organizacional es la participación activa de los miembros de la organización (Flores, Documento de trabajo: La empresa como proceso cultural, 2008), puesto que sin su involucramiento y el de los líderes no sería factible lograr un proceso exitoso.

1.2. Enfoques de cultura empresarial

Muchas de las diferencias en los puntos de vista teóricos y metodológicos sobre cultura organizacional están relacionadas con el enfoque de si la cultura es algo que tiene una organización, o si las organizaciones son culturas en sí mismas (Antonsen, 2009). Al primer enfoque se le atribuye el nombre de enfoque sociológico mientras que, al segundo, se le conoce como enfoque antropológico (Ouchi & Wilkins, 1985).

El enfoque sociológico tiende a ver la cultura como una variable distinta o un componente de las organizaciones (Antonsen, 2009). Este enfoque predomina entre gerentes y consultores de gestión al presentar una perspectiva analítica y de preocupación por el cambio. Según Smircich (Smircich, 1983), el enfoque de cultura como variable permite moldear a la cultura interna de formas particulares, así como cambiar la cultura de acuerdo con los propósitos gerenciales.

Por otro lado, el enfoque antropológico, sugiere que la cultura debe ser vista como una metáfora raíz para conceptualizar una organización (Antonsen, 2009). La esencia de este enfoque se centra en analizar cómo los miembros de una cultura perciben su mundo y cómo interpretan y entienden su experiencia (Smircich, 1983). De acuerdo con este enfoque no tiene sentido afirmar que la cultura tiene funciones para la organización, ya que cultura y organización son dos palabras que se refieren al mismo fenómeno (Antonsen, 2009).

Según Stian Antonsen ninguno de los dos enfoques es absolutamente correcto si se llevan al extremo. En el primer enfoque de la cultura como variable, es insostenible que los gerentes puedan moldear y manipular la cultura a su libre albedrío, pues significaría reducir los fenómenos

sociales complejos a una entidad definida por propiedades fijas. Por otro lado, ver la cultura como una metáfora raíz de las organizaciones va demasiado lejos en la otra dirección dándole mucho simbolismo al concepto y dejando de lado el hecho de que las empresas se desenvuelven también en un entorno externo (Antonsen, 2009).

1.3. Modelos de cultura empresarial

A continuación, se presentarán las definiciones y modelos que plantean los diferentes autores expertos en el tema de cultura organizacional desde el enfoque sociológico dado ese será el enfoque por el que se optará en el presente trabajo (ver anexo 1).

1.3.1. Modelo de Cameron & Quinn

Según el modelo de Cameron & Quinn (Cameron & Quinn, 2006), la cultura organizacional es un atributo de la organización que se puede medir por separado de otros fenómenos organizacionales. Su enfoque de cultura organizacional hace referencia a ¿cómo son las cosas en esta organización?

Ambos autores desarrollaron un modelo denominado *Competing Values Framework* para el estudio de la cultura organizacional que permite diagnosticar la cultura dominante y su vinculación con el desempeño de la organización. Según Cameron & Quinn (Cameron & Quinn, 2006), el modelo analiza las siguientes seis dimensiones de la cultura:

- **Características dominantes:** se refieren a cómo es la organización en términos generales.
- **Liderazgo organizacional:** hace referencia al estilo de liderazgo y el enfoque que tiene la organización.
- **Gestión de los colaboradores:** se refiere al estilo que caracteriza la manera de tratarlos y cómo es el entorno de trabajo.
- **Cohesión organizacional:** hace referencia a los aspectos que mantiene la organización unida.
- **Énfasis estratégico:** define qué áreas dirigen e impulsan la estrategia organizacional.
- **Criterio de éxito:** determina cómo se define el éxito y aquello que debe ser recompensado y celebrado.

Sobre la base de dichas dimensiones se diseñó un instrumento llamado *Organizational Culture Assessment* (OCAI), el cual consta de 24 afirmaciones divididas en seis grupos que permite diagnosticar el estado actual de la cultura organizacional. Además, el instrumento también permite determinar hacia dónde piensan los miembros que la cultura debe direccionarse en el futuro con el fin de lograr responder a demandas del entorno y aprovechar las oportunidades que se presenten (Davis & Cates, 2018).

Asimismo, a partir de las dimensiones mencionadas previamente, el modelo permite determinar la cultura dominante actual de la organización. Dichas dimensiones generan cuadrantes que se complementan diagonalmente dando lugar a los siguientes cuatro cuadrantes: jerarquía, clan, mercado y adhocracia (ver anexo 2). Los nombres de los cuadrantes se deben a las características que predominan en cada uno de acuerdo con la complementariedad de las dimensiones (Cameron & Quinn, 2006).

Finalmente, cabe mencionar que para profundizar en las prácticas y manifestaciones de cultura organizacional específicas de la empresa se requiere utilizar instrumentos como entrevistas o encuestas que permitan recabar mayor detalle.

1.3.2. Modelo de Hofstede

Según Hofstede, “la cultura organizacional es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de otra” (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, pág. 6). Asimismo, plantea que la cultura organizacional se mantiene no sólo en la mente de sus miembros, sino también en la mente de sus *stakeholders*, es decir, todos aquellos que interactúan con la organización como clientes, proveedores, autoridades, entre otros (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Con el término programación colectiva de la mente Hofstede se refiere a que toda persona tendrá probables reacciones ante determinadas circunstancias (programación) y dichas reacciones estarán influenciadas por experiencias pasadas y compartidas con otras personas del mismo entorno social a lo largo de su vida (colectiva). Cabe mencionar que el comportamiento de una persona es sólo parcialmente predeterminado por sus programas mentales, puesto que cada uno tiene una capacidad para desviarse de ellos y reaccionar de manera nueva, creativa, destructiva o inesperada (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

El modelo que Hofstede es utilizado principalmente para analizar culturas regionales y nacionales. Él afirma que una nación no es una organización, y los dos tipos de cultura son de una naturaleza diferente (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). La diferencia entre las culturas nacionales y organizativas se basa en su diferente combinación de valores y prácticas. Las culturas nacionales son parte del software mental que adquirimos durante los primeros diez años de nuestras vidas, en la familia, en el ambiente vivo y en la escuela, y contienen la mayoría de nuestros valores básicos. Las culturas organizacionales se adquieren cuando entramos en una organización de trabajo como adultos, con nuestros valores firmemente en su lugar, y consisten principalmente en las prácticas de la organización por lo cual son más superficiales (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

El modelo que plantea Hofstede analiza las siguientes seis dimensiones:

- **Distancia de poder:** hace referencia a la medida en la que los miembros menos poderosos de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual (Hofstede G. H., 2001). Las personas en sociedades con un alto grado de distancia de poder aceptan un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesitan más justificación. Mientras que en sociedades con distancia de poder baja ocurre lo contrario.
- **Individualismo:** el individualismo se refiere a la tendencia de las personas a cuidarse y concentrarse en sí mismas y en sus familias inmediatas pasando por alto las necesidades de la sociedad (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Por el contrario, en una sociedad colectivista, los individuos pueden esperar que sus familiares o miembros de un grupo en particular los cuiden a cambio de una lealtad incuestionable.
- **Masculinidad:** mide el grado de orientación de la sociedad a rasgos tradicionalmente masculinos como la competitividad, ambición, logro y las recompensas materiales o por el contrario, si la sociedad está orientada a rasgos tradicionalmente femeninos como el consenso, la cooperación, las relaciones interpersonales y la calidad de vida (Thomas & Peterson, 2015).
- **Evasión de la incertidumbre:** expresa el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos ante la incertidumbre y la ambigüedad. Esta dimensión evalúa cómo una sociedad lidia con el hecho de que el futuro nunca puede ser conocido. Las sociedades con alta evasión a la incertidumbre tienen muchas reglas y códigos rígidos de creencias y comportamiento. Por otro lado, aquellas que tienen una baja evasión a la incertidumbre mantienen una actitud más relajada (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).
- **Orientación a largo plazo:** hace referencia a cómo perciben las sociedades el tiempo y la importancia que le dan al pasado, presente y futuro. Las sociedades con orientación al largo plazo tienen mayor tendencia al ahorro, la tenacidad y a plantear objetivos al largo plazo, por el contrario, las sociedades con orientación al corto plazo buscan resultados inmediatos (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).
- **Indulgencia:** una sociedad con alta indulgencia es aquella que permite la gratificación relativamente libre de impulsos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar la vida y divertirse, mientras que una sociedad con baja indulgencia reprime las necesidades de satisfacción y tiene estrictas normas sociales (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Estas seis dimensiones permiten definir perfiles culturales por países, pero no es factible utilizar este modelo para realizar un análisis profundo de la cultura organizacional de una empresa. Cabe mencionar, que este modelo permite identificar rasgos culturales nacionales que influyen en la cultura organizacional y dado que en el presente trabajo se busca fortalecer la cultura

organizacional de una empresa muy mucha diversidad cultural, resulta imprescindible identificar las diferencias culturales existentes.

1.3.3. Modelo de Denison

Según Denison, la cultura organizacional se define como los valores subyacentes, creencias y principios que sirven como base para el sistema de gestión de una organización y también afirma que cultura organizacional es el conjunto de prácticas y comportamientos de gestión que ejemplifican y refuerzan esos principios básicos (Denison D. R., 1996).

Denison afirma que los principios y prácticas perduran porque tienen significado para los miembros de una organización. Representan estrategias para la supervivencia que han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que volverán a funcionar en el futuro.

Un tema importante que cabe mencionar es el de las subculturas dentro de las organizaciones. Denison afirma que coexisten en todas las organizaciones y una cultura organizacional sólo puede existir en forma de un conjunto de suposiciones, creencias y prácticas si existe a la integración de las subpartes en un todo. La fuente de dicha integración puede ser desde un conjunto de reglas básicas sobre cuándo y cómo estar de acuerdo o en desacuerdo, hasta una cultura unitaria con alta conformidad y poca o ninguna discrepancia (Denison & Mishra, 1995).

El modelo de Denison permite realizar un diagnóstico de la cultura organizacional desde las siguientes cuatro dimensiones o rasgos culturales: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión (Ahmady, Nikooravesh, & Mehrpour).

- **Involucramiento:** hace referencia al grado de empoderamiento de los colaboradores, el trabajo en grupo, compromiso y el desarrollo de competencias y habilidades de los colaboradores.
- **Adaptabilidad:** mide la capacidad de adaptación y respuesta a los cambios del entorno de los colaboradores de la empresa a través de su orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje.
- **Consistencia:** mide la coordinación, conocimiento de valores que crean sentimiento de identidad e integración dentro de la organización.
- **Misión:** hace referencia qué tan orientada está la empresa en cuanto a sus propósitos estratégicos, metas, objetivos y visión.

El instrumento utilizado para aplicar este modelo es el *Denison organizational Culture Survey* (DOCS). Dicho instrumento es un listado de 60 preguntas que se agrupan en las cuatro dimensiones previamente mencionadas.

Una de las desventajas del modelo y una de las razones por la cual no se utilizó en el presente trabajo es que después de la aplicación es necesario tener un *benchmark* de la industria o de la

misma empresa para realizar el diagnóstico e interpretar las conclusiones de los hallazgos. Actualmente, no se cuenta con un *benchmark* de la situación actual de la cultura organizacional de otras empresas del sector y dado que la empresa analizada es nueva, tampoco se cuenta con información de un análisis previo de cultura organizacional.

1.4. Elección de modelo de cultura empresarial

Después de haber revisado vasta información sobre el tema de cultura empresarial se decidió elegir el modelo *Competing Values Framework* desarrollado por los autores Cameron y Quinn para el estudio y diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa Carros Perú S.A.C. Los motivos por los cuales se eligió dicho modelo son los siguientes:

- Es un modelo que permite el involucramiento de todos los miembros de la organización y especialmente de los líderes en el diagnóstico de la cultura organizacional actual y en determinar la dirección en la que se debe orientar en el futuro.
- Las dimensiones que analiza el modelo (características dominantes, liderazgo organizacional, administración de los empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito) están alineadas a lo manifestado por el Gerente de Recursos Humanos de la empresa analizada, quien indicó que sería interesante tener mayor visibilidad de la orientación que tiene la empresa con respecto al liderazgo. Así como, conocer a mayor profundidad cuáles son los elementos de cohesión y qué entienden por éxito miembros de la empresa (M. Bazán, entrevista, 12 de julio de 2019).
- Es un modelo cuantitativo y cualitativo dado que mide las dimensiones culturales clave y también permite conocer historias, incidentes, formas de interrelacionarse y símbolos que comparten los miembros de la organización.
- A diferencia de otros modelos rígidos, este modelo puede aplicado con ciertas adaptaciones a la realidad de la empresa. Por ejemplo: cada grupo puede buscar la manera de llegar al consenso al momento de calificar las dimensiones.
- Proporciona de manera clara la situación actual y las características dominantes de la cultura organizacional de la empresa y también permite conocer cuál es la dirección a la cual se debe orientar para cumplir con las demandas futuras. Dicho diagnóstico de orientación para el futuro permite que sea factible planificar y gestionar cambios en la cultura organizacional de la empresa (Hooijberg & Petrock, 1993).

Cabe mencionar que, al aplicar este modelo, fue necesario indagar más a profundidad (a través de discusiones en grupos de trabajo) para entender realmente a qué acciones concretas se refieren los miembros de la cultura analizada al indicar que se debe incrementar o disminuir cierta dimensión.

1.5. Impactos de la cultura organizacional

Como se ha mencionado previamente, la cultura organizacional genera impactos en todos los ámbitos de la organización, por lo que su alineación con la estrategia organizacional y adecuada gestión son imprescindibles para lograr los objetivos de la organización (Sheen, 2018).

Además, la cultura organizacional ayuda a explicar muchos fenómenos organizacionales y dependiendo de la forma de gestionarla puede ayudar u obstaculizar la efectividad organizacional (Martinez, Beaulieu, Gibbons, Pronovost, & Wang, 2015). Asimismo, el carácter intangible de la cultura organizacional es lo que le brinda la capacidad de agregar valor económico a la empresa, puesto que, al ser difícil de imitar, puede convertirse en una ventaja competitiva (Sheen, 2018).

A continuación, se describirán las principales variables en las que impacta de la cultura empresarial y genera valor para la organización.

- **Desempeño:** tener una cultura organizacional sólida y alineada a la estrategia de la organización impacta en el desempeño de los colaboradores (Denison D. R., 2012), puesto que tienen clara la dirección a la que busca llegar la organización y las acciones para lograrlo. Asimismo, una cultura organizacional fuerte se relaciona a mayor compromiso de sus miembros lo cual influye también en el desempeño (Sheridan, 1992). Algunos ejemplos de los impactos relacionados a la variable del desempeño son: mayor rentabilidad y el incremento del nivel de satisfacción de los clientes (Alles, 2007)
- **Satisfacción laboral de los empleados:** una cultura organizacional fuerte impacta en la satisfacción laboral de los colaboradores puesto que se encuentran más motivados y su lealtad con la empresa es mayor (Kotter & Heskett, 1995). Algunos ejemplos de los indicadores que evidencian la satisfacción de los empleados son: la reducción del ausentismo e impuntualidad lo cual impacta en horas hombre optimizadas y la reducción de la rotación lo cual impacta en reducción de costos en nuevas contrataciones y gastos por despidos.
- **Desarrollo profesional:** una cultura organizacional sólida impacta en el desarrollo profesional de los colaboradores puesto que al sentirse parte importante de la organización y tener mayor motivación, los colaboradores no perciben los talleres y capacitaciones como impuestas sino más bien, muestran disposición y se interesan en adquirir nuevos conocimientos, así como en desarrollar de capacidades como el liderazgo y el empoderamiento que los lleva a tener mejores puntajes en sus evaluaciones de desempeño (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2000), es decir, cumplir sus objetivos. Algunas de las variables en las que impacta el desarrollo profesional es el incremento en la rentabilidad y el ahorro de horas hombre invertidas en determinadas labores al incrementar la productividad.

2. Diversidad cultural

En el ámbito laboral la globalización ha traído diversos efectos positivos y negativos, uno de ellos es la diversidad cultural en las empresas. Hoy en día los líderes empresariales, especialmente los de empresas globales o multinacionales, tienen el reto de estar conscientes de los impactos de la diversidad cultural y desarrollar habilidades de gestión de la misma para lograr los resultados esperados (Makraiova, Caganova, & Cambal, 2012).

En el caso específico de las empresas multinacionales, estas se caracterizan por tener proveedores, operaciones, redes de distribución y clientes distribuidos internacionalmente. Al iniciar operaciones en un nuevo país deben evaluar las barreras de entrada, ajustar sus operaciones al marco legal del país, adaptar sus productos o idear estrategias que se adapten al consumidor local, entre otras medidas (Tayeb, 2011). Asimismo, muchas empresas deciden, especialmente en las etapas iniciales de expansión internacional, realizar asignaciones internacionales de colaboradores de las líneas gerenciales más altas o puestos muy específicos con el fin de que transmitan su *know-how* a los nuevos colaboradores del país en el que se realiza la expansión (Thomas & Peterson, 2015).

Es así que, en línea con las estrategias de expansión, además de la globalización, las asignaciones internacionales son una de las razones por las que existe una gran diversidad cultural en las empresas multinacionales. Dicha diversidad tiene diferentes impactos en el funcionamiento de las organizaciones y en el rol que los gerentes para lograr los mejores resultados (Thomas D. C., 2008).

A continuación, se describirán las principales ventajas y los retos de la diversidad cultural en las organizaciones.

2.1. Ventajas de la diversidad en las organizaciones.

- La diversidad cultural en las organizaciones genera que se comparta conocimiento y experiencias entre los miembros que la conforman (Vangen & Winchester, 2014).
- Al desenvolverse en un ambiente culturalmente diverso, los miembros de la organización desarrollan habilidades como la flexibilidad, comunicación y creatividad (Fine, 1996).
- Si es gestionada adecuadamente, la diversidad cultural puede generar una ventaja competitiva debido a que se impulsa el trabajo en equipo, mejora la efectividad y la competitividad (Fine, 1996).

2.2. Retos de la diversidad cultural en las organizaciones:

- Gestionar las diferencias culturales presentes en la empresa representa un reto para los líderes, puesto que los colaboradores traen consigo sus valores individuales y rasgos culturales al lugar de trabajo, sin embargo, en empresas con mucha diversidad cultural

un aspecto a considerar son los rasgos culturales nacionales de los colaboradores y más aún cuando ocupan puestos de liderazgo, pues tienen equipos de trabajo a su cargo (Adler, 2008).

- La gestión de las asignaciones internacionales debe manejada de manera adecuada pues de ello dependerá la buena o mala experiencia del colaborador expatriado y además se debe considerar los impactos que puede generar en la organización que lo o la recibe (Thomas & Peterson, 2015).
- Desde la perspectiva de los colaboradores expatriados también existen retos que deben afrontar. En primer lugar, los expatriados pasan por un proceso de adaptación que puede ser rápido o puede tomar tiempo dependiendo de qué tan marcadas sean las diferencias culturales del país de origen y el país de asignación. Asimismo, en el ámbito laboral, los procesos de toma de decisiones estratégicas y comerciales son complejos para los expatriados, especialmente, al inicio de la asignación, puesto que deben ir conociendo el marco legal, político y cultural del país al que son asignados (Thomas D. C., 2008).

Es importante mencionar que las empresas están conformadas por un grupo de personas que a su vez se divide en áreas o grupos de trabajo y la composición cultural de los grupos tiene impactos en su funcionamiento y obtención de resultados. El funcionamiento de los grupos se puede ver influenciado por las diferentes perspectivas a cerca de lo que es apropiado o no en cuanto a la estructura y funcionamiento en el grupo de trabajo (Thomas D. C., 2008). Por ejemplo, en culturas colectivistas, mantener la armonía en el grupo es esencial mientras que, en culturas, mientras que en las individualistas se prefieren la confrontación. Asimismo, el funcionamiento de un grupo de trabajo es influenciado por la cantidad de culturas diferentes presentes en un grupo y, por último, por la distancia cultural relativa entre los individuos que integran el grupo. La distancia cultural relativa hace referencia a la percepción que tiene cada miembro del grupo sobre su comportamiento o posición dentro del grupo de trabajo en comparación a los otros (Thomas D. C., 2008).

3. Gestión de cambio

Crear una cultura de cambio implica un trabajo diario para generar el cambio y no solo un grupo de actividades aisladas (Nastase, Giuclea, & Bold, 2012). Con el fin de efectuar un cambio perdurable en la organización, es necesario aplicar una estrategia de gestión de cambio, puesto que esta permite tener un direccionamiento, propósito y plan sobre las acciones que se deben realizar para lograrlo (Turner, 2019). Cabe mencionar que se debe tener en consideración el rol fundamental que cumplen los líderes de la organización, en el éxito o el fracaso de las iniciativas de desarrollo y cambio organizacional debido a su posición de poder e influencia en otros colaboradores de la empresa (Giberson, y otros, 2009)

Para realizar cualquier cambio cultural, el primer paso es realizar un diagnóstico, saber con qué se cuenta y adónde se desea llegar. Asimismo, un cambio de cultura puede demandar varios meses e incluso años (Alles, 2007).

Según Alles (Alles, 2007), se deben realizar los siguientes seis pasos con el fin de realizar un cambio de cultura organizacional: diagnóstico inicial, recolección de información, confirmación de la información, elaboración de un plan de acción, evaluación y seguimiento; sin embargo, su planteamiento es bastante específico y direccionado a cambios es el comportamiento de los colaboradores para lograr un cambio en la cultura.

Por otro lado, Kotter (Kotter, Al frente del cambio : la hoja de ruta del experto mundial en liderazgo del cambio, 2007) menciona que existen ocho pasos de gestión de cambio que pueden ser aplicados en diferentes propósitos para lograr un cambio duradero y con resultados favorables en las organizaciones. Los ocho pasos de gestión de cambio son:

Tabla 1. Los ocho pasos de gestión de cambio

| Pasos | Descripción |
|--|--|
| Crear sentido de urgencia | Implica transmitir a los colaboradores que existe una urgencia por realizar un cambio. Dicho sentido de urgencia se puede generar comunicando los cambios del mercado o demandas del mercado para incrementar la competitividad. |
| Formar una coalición central | Implica lograr el involucramiento de los líderes y los miembros clave de la organización. Al iniciar una transformación se requiere la cooperación de los miembros de la organización y es imposible lograrlo si no se encuentran motivados y liderados por los miembros más influyentes de la organización. |
| Desarrollar una visión y una estrategia | Implica generar una visión general que los colaboradores entiendan y puedan recordar fácilmente. Dicha visión tiene el fin de orientar la consecución del cambio que se sea lograr y debe estar vinculada a una estrategia para conseguirla. |
| Comunicar y compartir la visión del cambio | Hace referencia a comunicar la visión para el cambio de manera frecuente y con convicción, además de incluirla en todos los ámbitos de la organización. Se busca que los líderes de cambio (quienes integran la coalición central) sean el modelo del comportamiento que se espera de los demás colaboradores. |
| Empoderar a los empleados para actuar según la visión | Implica eliminar o modificar aquellos aspectos de la organización que no permiten efectuar el cambio. Algunas veces el obstáculo puede ser la estructura o los procesos y en otros pueden ser personas que se resisten al cambio. |
| Generar éxitos a corto plazo | Implica lograr resultados visibles en el corto plazo para evidenciar a los colaboradores que el proceso de cambio trae beneficios. El fin es mantener la motivación y convicción de los miembros de la organización en la consecución del cambio. |
| Consolidar los logros y generar más cambio | Muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy temprano. Se debe tener una visión de largo plazo y de mejora continua para lograr cambios perdurables y exitosos en el tiempo. |
| Anclar los nuevos puntos de vista en la cultura empresarial | El último paso implica que la organización consolide el cambio y se incorpore a la cultura organizacional de la empresa. |

Fuente: elaboración propia con datos de Kotter, J. P. (2007).

Elaboración: propia

En el presente trabajo se aplicarán los pasos de la gestión de cambio propuestos por Kotter para la implementación del plan de fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa Carros Perú S.A.C.

CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Con el fin de realizar el diagnóstico de la situación de la cultura organizacional de la empresa Carros Perú S.A.C. se aplicaron tres herramientas: el Organizational Culture Assessment (OCAI), el modelo de Hofstede y entrevistas a profundidad. A continuación, se detallará la información recabada con cada una de las herramientas.

1. Aplicación del *Organizational Culture Assessment* (OCAI)

Para conocer cuál es la situación actual de la cultura organizacional de la empresa Carros Perú S.A.C. y cómo consideran los colaboradores que debería ser la cultura de la organización en el futuro (dentro de cinco años) para estar alineados a la estrategia de la organización y cumplir con las exigencias del entorno, se aplicó el instrumento *Organizational Culture Assessment* (OCAI). Dicho instrumento consta de 24 premisas divididas en seis bloques según las seis dimensiones que analiza el modelo de *Competing Values Framework*. Cada bloque está conformado por 4 premisas y se debe asignar un puntaje dependiendo de qué tanto se asemeja o no a la realidad de la empresa evaluada. Los puntajes asignados deben sumar 100 puntos en cada uno de los 6 bloques.

El instrumento se aplicó a dos grupos distintos. El primer grupo estaba conformado por los integrantes del ápice estratégico de la empresa Carros Perú S.A.C. y el segundo grupo, por treinta colaboradores (incluyendo de manera proporcional colaboradores de todas las áreas y niveles de puesto, así como extranjeros y peruanos) de la empresa analizada. Cabe mencionar que el instrumento fue aplicado en inglés, dado que participaron tanto colaboradores peruanos como extranjeros y de esta manera se buscó eliminar el sesgo que podría generarse al usar el instrumento en idioma español. Los pasos que se siguieron fueron los siguientes:

Grupo 1: participaron los miembros del ápice estratégico y el moderador.

1. Se citó a los integrantes de ápice estratégico de la empresa Carros Perú S.A.C. y lo primero que se les pidió fue que haciendo uso del instrumento OCAI (Ver anexo 3) completaran personalmente la columna *now* para evaluar la situación actual de la cultura organizacional de la empresa.
2. Se les indicó que compartieran sus resultados con los demás y compararan sus resultados. Posteriormente, se les pidió que llenaran el instrumento de manera grupal, de tal manera que esta vez tendrían que llegar a un consenso para determinar la situación actual de la empresa Carros Perú S.A.C. (ver anexo 4).

3. Se les pidió que llenaran individualmente el instrumento OCAI, pero en esta oportunidad debían completar la columna *preferred* (ver anexo 6), asignando los valores pensando en cómo debería ser la organización en el futuro (dentro de cinco años) para estar alineados a la estrategia de la organización, cumplir con las exigencias del entorno y aprovechar las oportunidades que se presenten.
4. Se les indicó compartieran sus resultados con los demás y compararan sus resultados. Finalmente, se les pidió que llenaran el instrumento de manera grupal y llegaran a un consenso para determinar la cultura organizacional deseable en la empresa Carros Perú S.A.C. en aproximadamente 5 años de acuerdo con la estrategia de la organización.
5. Se les pidió redactar a qué acciones concretas se referían al indicar que se incremente o se disminuya cierta característica de la cultura organizacional para pasar de la cultura actual a la deseada y además indicar qué beneficio traería dicho cambio.

El objetivo fue que los líderes de la empresa analizada brindaran en consenso su diagnóstico de la cultura organizacional actual y la cultura deseada a la que deberá orientarse la organización para estar alineada a la estrategia y demandas del entorno. La cultura deseada de los líderes se utilizó como base para el diseño del plan de mejora que se detallará más adelante.

Grupo 2: participaron los treinta colaboradores y el moderador. Cabe mencionar que los miembros del ápice estratégico también fueron invitados, pero como observadores.

1. Se citó a treinta miembros de la empresa Carros Perú S.A.C. y se les pidió que se agruparan en seis grupos de cinco personas cada uno. A cada grupo se le asignó uno de los bloques de cuatro premisas con el fin de que le asignaran puntaje en consenso en la columna *now*.
2. Cada grupo presentó sus resultados ante los demás colaboradores y se llegó a un consenso global para las 24 premisas del instrumento logrando de esta manera tener el diagnóstico de la cultura actual de la empresa analizada (ver anexo 5).
3. Se les pidió llenar el individualmente el instrumento OCAI utilizando la columna *preferred*.
4. Se les pidió agruparse en cinco grupos de seis personas, compartir sus resultados y llegar a un consenso grupal.
5. Se les pidió plasmar sus resultados de la columna *preferred* en plantillas con los resultados del diagnóstico de la cultura actual para que notaran las diferencias.
6. Cada grupo sustentó sus diagnósticos y finalmente todos llegaron a un consenso, dando como resultado la cultura que la empresa debería tener en un futuro para estar alineados a la estrategia de la organización, cumplir con las exigencias del entorno y aprovechar las oportunidades que se presenten.
6. deseada por los colaboradores de la organización (ver anexo 5).

7. Se les pidió redactar de manera consensuada a qué acciones concretas se referían al indicar que se incremente o se disminuya cierta característica de la cultura organizacional para pasar de la cultura actual a la deseada y además indicar qué beneficio traería dicho cambio.

Cabe mencionar que, al aplicar este modelo, fue necesario que el moderador estuviera muy atento a las discusiones grupales para indagar a profundidad a qué se refieren los miembros de la cultura analizada al indicar que se debe incrementar o disminuir cierta dimensión y el sustento de sus resultados finales. Asimismo, participar en esta reunión de diagnóstico como observadores fue útil para los líderes de la organización para conocer las perspectivas de sus equipos y comparar que tan alineado estaba el diagnóstico de los colaboradores y el de los líderes.

El diagnóstico actual de la cultura organizacional realizada por los colaboradores reflejó que la cultura dominante en la empresa Carros Perú S.A.C. es la jerárquica (29.17 puntos), sin embargo, el puntaje obtenido por la cultura de mercado (28.33 puntos) solo se diferencia por 0.84 puntos lo cual significa que también existen muchos rasgos de la cultura de mercado en la empresa.

Asimismo, el diagnóstico realizado por los líderes evidenció que en cultura organizacional de la empresa analizada predomina la cultura de mercado (29.17 puntos); sin embargo, la diferencia con el puntaje obtenido de la cultura jerárquica (28.33 puntos) fue de 0.84 puntos, lo cual evidencia que rasgos de dicho tipo de cultura también están presentes en la empresa.

En conclusión, en ambos diagnósticos de la cultura actual se evidencia la predominancia de la cultura de mercado y la cultura jerárquica, mientras que los rasgos de las culturas tipo clan y adhocrática son las menos presentes.

Por otro lado, en el diagnóstico de la cultura organizacional deseada para el futuro (dentro de cinco años) realizada por los colaboradores, el resultado reflejó que la cultura de mercado debería ser la predominante en mayor grado (35.83 puntos), mientras que los rasgos de la cultura jerárquica deberían disminuir en aproximadamente 10 puntos, los rasgos de la cultura clan aumentar en aproximadamente 6 puntos y finalmente la cultura de adhocracia disminuir en aproximadamente 3 puntos.

Asimismo, el diagnóstico de la cultura organizacional deseada realizado por los líderes de la organización reflejó que la cultura organizacional deseada debería ser la de mercado en mayor grado (38.33). Según los líderes los rasgos de la cultura jerárquica deberían disminuir en aproximadamente 9 puntos, los rasgos de la cultura clan aumentar en aproximadamente 2 puntos y finalmente la cultura adhocrática disminuir en aproximadamente 2 puntos.

En conclusión, en ambos casos, la cultura organizacional deseada para el futuro es la cultura de mercado, si bien los líderes desean fomentarla en mayor grado que los colaboradores, la dirección

que deberá tomar el plan de mejora planteado está clara. Asimismo, en ambos casos se evidencia que se desea reducir los rasgos de la cultura jerárquica considerablemente. Finalmente, ambos análisis coincidieron en que los rasgos de la cultura clan deberían aumentar y los de la cultura adhocrática disminuir. Cabe mencionar que los colaboradores preferirían que la cultura clan aumente en mayor proporción a lo que desean los ejecutivos y en el mismo sentido, los colaboradores desean que la cultura adhocrática disminuya ligeramente más que los ejecutivos.

2. Aplicación del modelo de Hofstede

En la empresa Carros Perú S.A.C. son tres las culturas nacionales que tienen mayor influencia en la cultura organizacional de la compañía. En primer lugar, la cultura japonesa debido a que la empresa analizada fue fundada por un empresario japonés y, su casa matriz hasta la actualidad está establecida en el mencionado país. En segundo lugar, la cultura argentina, puesto que el 50% de la plana gerencial de la subsidiaria Carros Perú S.A.C. está compuesta por extranjeros, principalmente argentinos y además quienes lideran la región LATAM y por ende a quienes reportan los gerentes de Carros Perú S.A.C. también son de nacionalidad argentina. El hecho de que profesionales extranjeros sean quienes liderean las áreas principales de la empresa y quienes tomen las decisiones finales en una empresa peruana implica que la cultura de dicho país sea materia de análisis para el presente trabajo. Finalmente, la cultura peruana tiene mayor predominancia que las dos culturas mencionadas previamente, puesto que la empresa opera en Perú y el 80% de sus colaboradores son peruanos.

Es importante mencionar que las culturas organizacionales siempre estarán enraizadas en una cultura regional y nacional más amplia por lo que los rasgos de las culturas nacionales y regionales se tendrán que tomar en consideración para los procesos organizacionales y de gestión (Antonsen, 2009). Las teorías y modelos pueden ser aplicados a través de las fronteras, pero siempre debe haber sido probado, pues la falta de conocimiento de los límites nacionales hace que las teorías organizacionales y de gestión se exporten sin tener en cuenta el contexto de los valores en el que se desarrollaron, el periodo de tiempo y/o el país en el que se recopilaron los datos (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Según Hofstede las organizaciones son un fenómeno en sí mismas, diferentes en muchos aspectos de las culturas nacionales y define a una organización como un sistema social de naturaleza diferente a la de una nación porque generalmente los miembros de la organización no crecieron en la misma nación (Eckhardt, 2002). Por el contrario, tuvieron cierta influencia en su decisión de unirse, están involucrados solo durante las horas de trabajo y algún día lo abandonarán.

Aunque la naturaleza de la cultura de una organización sea diferente a la de un país, Hofstede menciona que los valores básicos de una organización empresarial multinacional están determinados por la nacionalidad y la personalidad de su fundador o fundadores y más adelante por la de sus líderes más importantes (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

A continuación, se presentará una descripción de las tres culturas que tienen mayor influencia en la empresa analizada y posteriormente se realizará un análisis de las diferencias y similitudes entre las mismas utilizando el modelo de Hofstede.

2.1. Cultura japonesa

Aunque la naturaleza de la cultura de una organización sea diferente a la de un país, Hofstede menciona que los valores básicos de una organización empresarial multinacional están determinados por la nacionalidad y la personalidad de su fundador o fundadores y más adelante por la de sus líderes más importantes (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). En el caso de la empresa analizada, su casa matriz está ubicada en Japón, sus fundadores fueron japoneses y sus líderes más importantes hasta el momento también lo son, es por ello que es importante mencionar las características más importantes de la cultura japonesa.

Los japoneses se caracterizan por estar orgullosos de su país y su herencia cultural, pues los diferencia del resto. Desde muy pequeños se le enseña la importancia de la jerarquía y los rangos, ya que en su sociedad todos tienen su lugar (Ford & Honeycutt Jr, 1992). Además, se preocupan en desarrollar una personalidad madura, moral y emocionalmente fuerte, puesto que para ellos es primordial el preservar su nación y buscar la armonía (Lebra & Lebra, 1986).

En el ámbito empresarial, la gestión corporativa al estilo japonés se caracteriza por tener un sistema de personal y prácticas de empleo que rige las relaciones entre la empresa y sus empleados; un sistema de prácticas internas de toma de decisiones y un sistema de prácticas de gobierno corporativo (Watanabe, 2018). Asimismo, el sistema de empleo típico de las empresas japonesas se caracteriza por el empleo de por vida, la promoción y el pago basado en la antigüedad y un sistema de bienestar en el que la empresa es responsable de cuidar muchos aspectos de la vida de los empleados fuera del trabajo, incluida la salud, la vivienda y la educación de los niños (Watanabe, 2018).

Según Pascale y Athos (Lessem, 1992), el enfoque de dirección japonés busca dar significado a sus accionistas dentro y fuera de la organización, así como brindar productos y servicios con significado y calidad para los clientes. También mencionan que los japoneses tienen mejor desarrolladas las competencias blandas (como la habilidad, estilo, objetivos de personal y valores compartidos) en comparación a los colaboradores de occidente y ello les brinda una ventaja. Los japoneses tienen una cultura de interdependencia y ello estimula la colaboración entre jefe y

subordinado, así como el consenso que los lleva a tener mayor efectividad en la toma de decisiones (Lessem, 1992).

A continuación, se describirá la cultura japonesa desde el enfoque de Hofstede (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Existen seis dimensiones de la cultura de un país que permiten distinguir una cultura nacional de otra, las dimensiones son: (1) distancia de poder, (2) individualismo, (3) masculinidad/feminidad, (4) evasión de la incertidumbre, (5) orientación a largo plazo e (6) indulgencia (Sorge, 1983) (ver anexo 7).

- **Distancia de poder:** la cultura japonesa se caracteriza por ser una sociedad jerárquica limítrofe. Es decir que, si bien los japoneses siempre son conscientes de su posición jerárquica en cualquier entorno social, no son una sociedad tan jerárquica como otras culturas asiáticas. Un ejemplo de ello es el proceso de toma de decisiones japoneses, pues, aunque es minuciosamente lento (todas las decisiones deben ser confirmadas por cada capa jerárquica y finalmente, por la alta dirección) no existe una persona que esté por encima de todos y pueda tomar decisiones como en las sociedades más jerárquicas, sino más bien, se busca el consenso. Otro ejemplo de una distancia de poder no tan alta es que Japón siempre ha sido una sociedad meritocrática. Los japoneses tienen la noción de que todos nacen iguales, por lo que cualquiera puede salir adelante y convertirse en cualquier lo que desee si trabaja lo suficiente.
- **Individualismo:** La sociedad japonesa tiene ciertas características de una sociedad colectivista: como priorizar la armonía del grupo en lugar de la expresión de opiniones individuales. Sin embargo, no es tan colectivista como otros países asiáticos. Un ejemplo de ello es que la sociedad japonesa no tiene un sistema familiar extendido como China o Corea. Japón es una sociedad en la que el apellido y el patrimonio se heredan del padre al hijo mayor y los hermanos menores deben abandonar su hogar e independizarse formando sus propias familias.
Asimismo, los japoneses se caracterizan por su lealtad a las empresas en las que laboran; sin embargo, la lealtad a la compañía es algo que ellos eligen por sí mismos de manera individual y situacional. En las culturas más colectivistas, las personas son leales a su grupo interno por nacimiento, como su familia extendida y su comunidad local.
En resumen, los japoneses son percibidos como colectivistas según los estándares occidentales y como individualistas según los estándares asiáticos, puesto que son los más reservados de dicha región.
- **Masculinidad/ Feminidad:** la sociedad japonesa es una de las más masculinas del mundo. Sin embargo, una peculiaridad de dicha sociedad es la predominancia de la

competitividad entre grupos y no la competitividad individual. Como se mencionó previamente, los japoneses se caracterizan por su lealtad a las empresas en las que laboran y grupos que eligen por ellos mismos, por lo cual es común ver mucha competitividad entre equipos escolares o entre empresas.

Otra característica que evidencia la masculinidad de la sociedad japonesa es el impulso de la excelencia y la perfección en la producción de productos, ofrecimiento de servicios y presentación de estos. En general, los japoneses buscan la excelencia y perfección en todos los aspectos de su vida. Asimismo, en el ámbito laboral, la masculinidad se evidencia por la notoria adicción al trabajo y la predominancia de los hombres sobre las mujeres en número y posibilidad de acceder a puestos de liderazgo.

- **Evasión de la incertidumbre:** Japón es uno de los países con mayor evasión de la incertidumbre. La previsión y preparación que los caracteriza incluye todos los aspectos de la sociedad japonesa, pues existen muchos rituales, ceremonias, procesos y pasos para todas las actividades que realizan.

Un ejemplo de su evasión a la incertidumbre es el rechazo de los maestros de escuela y los servidores públicos a realizar actividades sin precedencia. En el ámbito empresarial, los japoneses dedican mucho tiempo y esfuerzo a los estudios de viabilidad y análisis de factores de riesgo antes de empezar cualquier proyecto o tomar una decisión. Debido a dicha necesidad de evitar la incertidumbre es difícil realizar cambios en Japón.

- **Orientación a largo plazo:** Hofstede afirma que Japón es una de las sociedades más orientadas a largo plazo. Un ejemplo de ello es que los japoneses perciben su vida como un momento muy corto en la larga historia de la humanidad. Ello los lleva a buscar hacer lo mejor que pueden en su vida, por lo cual viven guiados por virtudes y buenos ejemplos prácticos.

En el ámbito corporativo, se evidencia la orientación a largo plazo en la alta tasa de inversión en I + D que se maneja incluso en tiempos económicamente difíciles. Además, los japoneses suelen trabajar enfocados en el crecimiento constante de la participación de mercado en lugar de una ganancia trimestral o de corto plazo. Desde la perspectiva japonesa, las compañías no se fundan para ganar dinero trimestralmente para los accionistas, sino más bien para servir a los accionistas y a la sociedad en general durante muchas generaciones.

- **Indulgencia:** Respecto a la dimensión de indulgencia, Japón tiene una puntuación relativamente baja, lo cual indica una tendencia al cinismo y al pesimismo. Además, los

japoneses no ponen mucho énfasis en el tiempo libre y controlan la satisfacción de sus deseos, pues tienen la percepción de que sus acciones están restringidas por las normas sociales y sienten que consentirse es algo incorrecto. Un ejemplo de ello es el exceso de trabajo y el limitado tiempo de ocio o vacaciones que toman los japoneses.

2.2. Cultura peruana

Es de suma importancia conocer las características de la cultura peruana, puesto que, aunque la empresa analizada tenga mucha influencia extranjera y se caracterice por su diversidad cultural, está principalmente conformada por colaboradores peruanos y lleva a cabo su funcionamiento en el Perú.

A continuación, se describirá la cultura peruana según las dimensiones de Hofstede (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) (ver anexo 8).

- **Distancia de poder:** Según Hofstede, la sociedad peruana se caracteriza por una distancia de poder medianamente alta. Desde pequeños, los padres les enseñan a sus hijos la obediencia y el respeto a los mayores. Asimismo, los maestros son la autoridad en el salón de clase y son percibidos como aquellos que transfieren sabiduría y conocimientos. En el ámbito empresarial, es posible encontrar estructuras bastante jerárquicas y con brechas salariales muy altas; sin embargo, en el sector privado dichas brechas se han ido reduciendo levemente con el tiempo. Por otro lado, en el sector público, muchas de las instituciones son percibidas por los ciudadanos como entidades de difícil acceso y que generan desconfianza, puesto que han ido perdiendo credibilidad a través de los años.
- **Individualismo:** Perú tiene un puntaje muy bajo en esta dimensión por lo que es considerada una sociedad colectivista, al igual que la mayoría de los otros países latinoamericanos.

Las personas forman parte de familias extendidas, se protegen, comparten recursos y se ayudan unos a otros, los hijos viven con sus padres incluso años después de haber alcanzado la mayoría de edad y es frecuente que las amistades de los padres influyan en las futuras amistades de sus hijos debido a que se crea un ambiente de familiaridad, asimismo, es una práctica común socializar en público.

En el rubro empresarial, los peruanos brindan mucha importancia a las relaciones sociales y buscan integrarse para conseguir la pertenencia al grupo. En los procesos de reclutamiento y selección se da preferencia a referidos e incluso en algunas empresas (generalmente familiares) a parientes de los dueños o colaboradores, pues así se reduce el riesgo que implicaría la contratación de una persona completamente desconocida.

- **Masculinidad / Femenidad:** La sociedad peruana de acuerdo con la dimensión de masculinidad / feminidad de Hofstede, es levemente femenina lo cual conlleva a que tenga ciertos rasgos típicos de una sociedad femenina, pero algunos otros de una sociedad masculina. En el ámbito familiar y social, los peruanos se caracterizan por priorizar las relaciones familiares y amicales, asimismo, son una sociedad poco agresiva, que evita los enfrentamientos. Sin embargo, en muchos sectores de la población, el rol del hombre aún está percibido como aquel que trabaja para mantener a la familia y no puede mostrar debilidad, mientras la mujer es quien se hace cargo de los hijos.

En el ámbito empresarial, se caracterizan por su tenue interés en el reconocimiento y poca motivación de logro. En líneas generales las personas trabajan para vivir y no viven para trabajar como en sociedades muy masculinas. Además, se prefiere el tiempo libre o tiempo de ocio en lugar de generar más dinero o riqueza.

- **Evasión de la incertidumbre:** Perú es considerado como un país con alta evasión a la incertidumbre, al igual que la mayoría de los países latinoamericanos. Es una sociedad que muestra una fuerte necesidad de reglas y sistemas legales con el fin de estructurar su vida diaria, pero en la realidad el individuo no suele obedecerlas. Asimismo, se crean reglas adicionales para procurar que se cumplan las iniciales generando contradicciones jurídicas, lo cual trae como consecuencia que, ante transgresiones, abusos e incluso delitos, se pueda encontrar vacíos legales que los redima o justifique.

En el ámbito empresarial, los peruanos tienen muchas regulaciones internas y procesos que controlan su trabajo. Además, suelen buscar empleos que puedan brindarles estabilidad y se mantienen en ellos por largos de tiempo. Por otro lado, una gran parte de la población peruana trabaja por cuenta propia, es decir, deciden emprender sus propios negocios y aunque por lo general el emprendimiento es atribuible a sociedades con baja evasión de la incertidumbre, en el caso peruano, se debe a que muchas veces no se encuentran satisfechos con sus trabajos. Finalmente, las culturas con una baja evasión de la incertidumbre son más innovadoras, pero aquellas con alta evasión de la incertidumbre son mejores en el desarrollo e implementación de dichas ideas.

- **Orientación a largo plazo:** Con respecto a esta dimensión, la sociedad peruana está orientada al corto plazo. Un ejemplo de ello es que la mayoría de los peruanos tiene una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro. Otro ejemplo, es que, desde pequeños, los niños reciben atención y lo que desean de inmediato, puesto que sus madres están ahí para ellos, mientras que, en culturas más orientadas al largo plazo, los niños

aprenden a no esperar resultados o el cumplimiento de sus deseos de manera inmediata, por el contrario, se le inculca la tenacidad en la consecución de sus objetivos.

En el ámbito empresarial, los peruanos tienen un enfoque en lograr resultados rápidos y le brindan mayor importancia a los resultados anuales o de corto plazo que a los que se conseguirán en periodos de 5 a 10 años. Es así que, tanto en el sector privado como público, la mayoría de las acciones, obras e iniciativas que se tienen son pensadas en lograr resultados inmediatos.

- **Indulgencia:** Respecto a esta dimensión, Perú tiene una puntuación intermedia, lo cual indica que tiene ciertos rasgos de una cultura indulgente, pero no tan marcados como en otros casos. Un ejemplo es que no es considerada una sociedad ni pesimista ni altamente positiva, sino más bien, una sociedad cuyos miembros se adaptan a las circunstancias y el contexto en el que se encuentran.

Otra característica es que los peruanos le brindan importancia a su tiempo de ocio y las relaciones amicales, usualmente muestran sus emociones y son generalmente extrovertidos, un ejemplo es que está socialmente aceptado sonreírle a los demás.

2.3. Cultura argentina

Como se ha mencionado previamente, la cultura argentina tiene gran influencia en la empresa analizada, puesto que tanto el gerente general como varios de los gerentes de las áreas comerciales y líderes de la región Latinoamérica (región a la cual reporta la subsidiaria peruana) son de nacionalidad argentina. Por ello, con el fin de tener un mejor entendimiento de dicha cultura es importante mencionar las características más resaltantes de la misma.

A continuación, se describirá la cultura argentina según las dimensiones de Hofstede (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) (ver anexo 9).

- **Distancia de poder:** La cultura argentina se caracteriza por tener un puntaje intermedio en la dimensión de distancia de poder, sin embargo, es uno de los países con menos distancia de poder en comparación al resto de Latinoamérica.

Es importante mencionar que los argentinos tienden a tener una cultura formal, por lo que los títulos son importantes y una señal de respeto tanto en el ambiente familiar como en el organizacional. Además, una característica muy marcada de esta sociedad que se asocia a la mediana y alta distancia de poder es la importancia de la apariencia. En Argentina, invertir mucho en la vestimenta y los símbolos de estatus es normal y socialmente bien visto.

- **Individualismo:** Argentina tiene un puntaje intermedio en la dimensión de individualismo que plantea Hofstede; sin embargo, en comparación a otros países latinoamericanos, es uno de los países más individualistas. Un ejemplo de ello es que los argentinos separan su vida personal de su vida laboral y la relación entre el empleador y el empleado es más distante; sin embargo, también tienen rasgos de una sociedad colectivista como lo es la importancia de las relaciones y obligaciones familiares. Para los argentinos la familia es el centro de la estructura social de la sociedad, que incluye no solo a la familia inmediata, sino también a primos, tías y tíos, entre otros.

- **Masculinidad/ Feminidad:** Argentina tiene un puntaje intermedio ligeramente orientado a la masculinidad en esta dimensión, lo cual implica que la cultura de dicho país tiene algunos rasgos de masculinidad y algunos otros de feminidad. Un ejemplo de la masculinidad de la cultura argentina es su orientación al logro y su necesidad de sobresalir en todo ámbito. Otra característica de masculinidad es que en la cultura argentina se venden muchos productos que demuestran estatus y las personas en general sobrevaloran sus logros (tienen un ego bastante alto).

Por otro lado, en cuanto a los rasgos de feminidad, los argentinos se caracterizan por tener una alta igualdad de género, un ejemplo de ello es que muchas mujeres ocupan puestos de autoridad (incluso años atrás el país fue presidido por una mujer). Asimismo, en las escuelas y universidades tanto las mujeres como los hombres comparten los mismos cursos, carreras profesionales y tienen el mismo privilegio de la educación (Omar & Urteaga, 2010).

- **Evasión de la incertidumbre:** Argentina se caracteriza por ser un país con alta evasión a la incertidumbre, al igual que la mayoría de los países latinoamericanos. Generalmente, los argentinos se caracterizan por ser agresivos al interrelacionarse con los demás y suelen expresar sus emociones sin cohibirse, mientras que en una sociedad con baja evasión de la incertidumbre las personas tienden a ser más pacíficos y a reprimir sus emociones.

Además, es una sociedad que muestra una fuerte necesidad de reglas y sistemas legales con el fin de estructurar su vida diaria; sin embargo, en la realidad el individuo no suele obedecerlas a cabalidad e incluso (al igual que muchos otros países de Latinoamérica) se caracteriza por tener un Gobierno en su mayor parte corrupto.

En el ámbito laboral, especialmente en las ciudades más desarrolladas, los argentinos tienden a trabajar fuertemente por lo que se les dificulta encontrar el balance entre la vida

personal y el trabajo. Asimismo, en las organizaciones se prefieren profesionales especializados en ciertos temas en lugar de profesionales generalistas.

- **Orientación a largo plazo:** Los argentinos tienen una muy baja orientación al largo plazo, lo cual implica que una de sus características más resaltantes sea buscar que sus esfuerzos se traduzcan en resultados rápidos en todos los aspectos de sus vidas. Además, se empeñan en cumplir con sus obligaciones sociales y especialmente aquellas que impactan en mantener su estatus social.
- **Indulgencia:** Según Hofstede, Argentina se considera con un país con una sociedad indulgente, razón por la cual tiene las siguientes características: valoran la libertad de expresión, disfrutan de los deportes y es importante para ellos tener tiempo de ocio. Asimismo, en términos generales tienen una actitud positiva.

2.4. Análisis comparativo

A continuación, se realizará un análisis comparativo entre las tres culturas mencionadas previamente (ver anexo 10).

Según el modelo de Hofstede, la cultura argentina y la cultura japonesa tienen un grado similar de distancia de poder, mientras que la cultura peruana presenta mayor distancia de poder que ambas (Hofstede G. H., 2001). Un ejemplo de ello es que, en la cultura peruana, especialmente en el ámbito laboral, existe una persona con la autoridad de tomar decisiones en nombre de la compañía, mientras que, en Japón, aunque los títulos y la posición jerárquica tienen mucha importancia (al igual que en Argentina), las decisiones se toman en consenso y con el involucramiento de todos.

Respecto a la dimensión de individualismo, Japón y Argentina tienen el mismo puntaje y son considerados los países más individualistas de sus respectivas regiones (Asia y Latinoamérica); sin embargo, se diferencian en que los japoneses no mantienen un sistema familiar extendido como sí lo hacen los argentinos y los peruanos, para quienes la familia extendida es el núcleo de la sociedad. En el caso de la cultura peruana, esta es considerada altamente colectivista y se caracteriza por brindar mucha importancia a las relaciones sociales e integración para lograr pertenencia al grupo (Hofstede G. H., 2001).

En la dimensión de masculinidad, Japón tiene una de las culturas más masculinas del mundo y de las tres culturas analizadas en el presente trabajo. Un ejemplo de ello, el impulso de la excelencia y la perfección de los japoneses, así como la predominancia de los hombres en puesto de liderazgo con respecto a las mujeres. Por otro lado, la cultura argentina también es considerada como

masculina, pero en menor proporción a la japonesa. Los argentinos se caracterizan por su orientación al logro y su necesidad de sobresalir en todo ámbito, pero es una de las culturas que tiene mayor puntaje en igualdad de género. Finalmente, la cultura peruana es considerada como femenina y se caracteriza por su tenue interés en el reconocimiento, poca motivación de logro y preferencia por el tiempo de ocio en lugar de generar más dinero o riqueza (Hofstede G. H., 2001).

En la dimensión de evasión de la incertidumbre, los tres países tienen un puntaje similar y son considerados como culturas con una alta evasión a la incertidumbre. En las tres culturas analizadas, las reglas, las ceremonias y procesos son de vital importancia. Asimismo, independientemente del desarrollo tecnológico e industrial de cada país, se caracterizan por tener buenos resultados en el desarrollo e implementación de ideas de negocio y productos (Hofstede G. H., 2001).

Por otro lado, una diferencia es que los japoneses se preocupan mucho más por la previsión, por ejemplo, ante situaciones de desastres naturales ellos están mucho mejor preparados que Perú o Argentina. Además, al momento de tomar decisiones en el ámbito laboral, los japoneses prefieren esperar a tener todos los análisis e indicadores necesarios, lo cual además de evidenciar alta evasión a la incertidumbre, se relaciona a su alta orientación a largo plazo a diferencia de la cultura peruana y argentina (Hofstede G. H., 2001).

La cultura argentina y peruana se caracterizan por tener una baja orientación a largo plazo, lo cual se manifiesta en su enfoque para lograr resultados rápidos y de corto plazo en todos los aspectos de sus vidas. Por otro lado, los japoneses tienen una perspectiva totalmente diferente, puesto que, para ellos, las compañías no se fundan con un objetivo a corto plazo, sino más bien para servir a los accionistas y a la sociedad en general durante muchas generaciones. Además, perciben sus vidas como un corto periodo en la larga historia de la humanidad (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

En la dimensión de indulgencia, la cultura argentina es la más indulgente en comparación a la cultura japonesa y peruana que mantienen un nivel indulgencia similar, siendo la cultura japonesa la menos indulgente de las tres. Una característica similar que comparten los argentinos y los peruanos es su valoración al tiempo de ocio, mientras que los japoneses tienen la percepción de que sus acciones están restringidas por las normas sociales y sienten que consentirse es algo incorrecto (Hofstede G. H., 2001). Finalmente, en términos generales, los argentinos tienen una actitud positiva, los peruanos una sociedad cuyos miembros se adaptan a las circunstancias y el contexto en el que se encuentran y los japoneses una sociedad con tendencia al pesimismo.

3. Aplicación de entrevistas a profundidad

Se aplicaron entrevistas a profundidad a 12 miembros de la organización, cuatro de las entrevistas fueron aplicadas a líderes (o gerentes) de la organización (miembros del ápice estratégico) y ocho fueron aplicadas a colaboradores sin cargos de liderazgo dentro de la empresa. Las entrevistas sirvieron para conocer si los colaboradores conocen y qué tan identificados se sienten con la historia, misión, visión y valores de la empresa, recabar información más específica sobre las dimensiones que evalúa el modelo *Competing Values Framework*, profundizar en las perspectivas de los colaboradores en relación a la cultura de la empresa en general, conocer sus percepciones sobre la diversidad cultural en la organización (se entrevistaron colaboradores extranjeros y peruanos) y conocer cuáles son los aspectos de la cultura organizacional actual que en su opinión tienen oportunidades de mejora.

Uno de los principales hallazgos en las entrevistas a profundidad fue que muchos de los colaboradores no conocen a cerca de la historia, misión, visión y valores de la empresa. Cabe resaltar que los líderes conocen a mayor profundidad dichos aspectos, pero en el caso de los colaboradores hizo falta mayor claridad e incluso varios mostraron desconocimiento total de dichos aspectos.

Al preguntarles a los colaboradores y gerentes sobre cuál es el valor con el que se sienten más identificados, la mayoría de los colaboradores peruanos indicó que se identificaba con el valor del aprendizaje o con el de frugalidad, mientras que todos los colaboradores argentinos entrevistados indicaron que se identificaban con la competitividad. Este es un ejemplo que evidencia las diferencias de los rasgos culturales entre colaboradores de diferentes nacionalidades que se mencionó en el análisis comparativo según la teoría de Hofstede.

Asimismo, al pedirles una descripción general de la cultura organizacional en la empresa, mencionaron que al ser una empresa conformada por un número reducido de colaboradores y compartir un mismo espacio, existe bastante de cordialidad, familiaridad y camaradería. Por otro lado, varios mencionaron que a pesar de ser una empresa del sector automotriz perciben poca competitividad en comparación a sus experiencias previas laborando en otras empresas del sector.

En las preguntas sobre liderazgo en la organización, los colaboradores mencionaron que la relación entre jefe y subordinado es bastante transparente y fluida. Por otro lado, coincidieron en que los líderes de la organización son muy respetados y tomados como referencia al ser expertos en sus diferentes áreas, pero también mencionaron que algunos de los líderes son bastante agresivos y exigentes, especialmente los de nacionalidad argentina, y a los colaboradores peruanos les cuesta adaptarse a su forma de trabajar. Los gerentes mencionaron que a los

colaboradores de la empresa les hace falta mayor compromiso y motivación para el logro de los resultados; sin embargo, mencionaron también que ven mucho potencial por desarrollar.

Respecto al tema de gestión de colaboradores, los entrevistados mencionaron que hace faltan impulsar el trabajo en equipo porque muchas veces perciben que se realizan reprocesos por falta de coordinación. Los líderes mencionaron que al trabajar en un sector tan dinámico y competitivo como el automotriz, es necesario ser bastante exigente e impulsar la consecución de resultados, pero lo que perciben que hace falta en la organización es mayor empoderamiento de los colaboradores y mayor coordinación, especialmente entre las diversas áreas de la empresa.

En las preguntas sobre cohesión organizacional, tanto los gerentes como los colaboradores mencionaron que lo que mantiene a la organización unida es la consecución de objetivos. Sin embargo, los colaboradores manifestaron que una de las razones que frena la obtención de mejores resultados es la burocracia interna en cuanto a procedimientos y formalismos. Por otro lado, los gerentes mencionaron que lo que frena la obtención de resultados mejores es la poca orientación al logro y las descoordinaciones internas.

Los colaboradores y gerentes mencionaron que lo que más se valora y es definido como éxito en la organización es el logro de objetivos. Tanto los colaboradores como los gerentes mencionaron que hace falta mayor iniciativa, motivación y compromiso para lograr mejores resultados.

Respecto al tema de diversidad cultural, los colaboradores peruanos mencionaron que perciben la empresa como un lugar con mucha diversidad cultural puesto que deben interactuar diariamente con personas de toda la región y especialmente argentinos, tanto física como virtualmente. En general se percibe la diversidad como un aspecto positivo de la empresa, puesto que les permite intercambiar conocimiento, pero también mencionaron que existen momentos en los que se dan discusiones o malas interpretaciones debido las diferencias culturales existentes.

Finalmente, respecto al tema de diversidad cultural, los colaboradores extranjeros (especialmente los argentinos) mencionaron que los colaboradores peruanos valoran mucho más las relaciones interpersonales, tienen una visión de lograr los objetivos a corto plazo, evitan las confrontaciones y son menos competitivos que los argentinos. En cuanto a sus asignaciones internacionales mencionaron que los primeros meses es retador conocer las costumbres del país y les hubiese gustado mayor orientación y acompañamiento, pero en términos generales después de algunos meses es posible adaptarse a la cultura peruana.

Los principales hallazgos obtenidos en las entrevistas a profundidad en relación con las oportunidades de mejora de la cultura organizacional fueron los siguientes:

Los colaboradores mencionaron que hace falta reorganizar varios procesos con el fin de reducir la burocracia en la organización. Un ejemplo de ello son los largos procesos de aprobación que

conlleven los proyectos, lo cual genera demoras en las respuestas a los clientes. Asimismo, mencionaron que se debería reducir la gran cantidad de reuniones diarias puesto que abarcan bastante tiempo de la jornada laboral incurriendo en trabajo fuera del horario establecido, principalmente en las áreas comerciales.

Cabe mencionar que una de las razones que explica la orientación a la jerarquía en la organización es que en la cultura peruana se caracteriza por tener una cultura con distancia de poder medianamente alta y muchas veces tiende a ser burocrática en el ámbito laboral. Asimismo, en Japón (país en el que se ubica la casa matriz de la empresa Carros S.A.C.), los títulos y la posición jerárquica tienen mucha importancia al igual que en Argentina (nacionalidad de los principales líderes de la empresa analizada incluyendo al gerente general). Por otro lado, una de las razones de la orientación a mercado de la organización es la alta competitividad del sector automotriz tanto a nivel global como en el Perú.

Finalmente, los colaboradores mencionaron que hace falta impulsar mayor compromiso con la empresa, ya que la gran mayoría solo cumple con sus labores sin esforzarse adicionalmente para conseguir mejores resultados.

Asimismo, los gerentes mencionaron que los principales retos son: mejorar la motivación de los colaboradores, generar mayor competitividad y orientación a los resultados, impulsar la comunicación y trabajo en equipo, y agilizar los procesos internos para generar respuestas más rápidas.

4. Resultados del diagnóstico de la cultura organizacional

Sobre la base de la información recabada al realizar el diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa Carros Perú S.A.C. se concluyó que, de acuerdo con la estrategia de la organización, para lograr mejores resultados en el futuro se debería incrementar la orientación al mercado de la cultura organizacional, así como reducir sus rasgos jerárquicos.

Es importante mencionar que así como la cultura organizacional es influenciada por la diversidad cultural, también se ve influenciada por las características del sector en el que se desarrolla (Gordon, 1991) y dado que la empresa Carros Perú S.A.C. forma parte de la industria automotriz debe responder a la alta demanda de competitividad y dinamismo del mercado, lo cual se logrará orientándose más hacia el mismo.

A continuación, se detallan las acciones concretas indicadas por los colaboradores y gerentes (en aplicación del instrumento OCAI) que se deberían impulsar con el fin de lograr la cultura organizacional deseada, así como los beneficios que traería.

Incremento notable de la cultura de mercado

- Incentivar la orientación al logro de los colaboradores (gerentes).
- Impulsar la competitividad.
- Mostrarse menos agresivos, pero manteniendo la exigencia y el impulso de retar a los colaboradores como parte de su función de líderes de la organización (gerentes)
- Incrementar la motivación.
- Brindar mayor visibilidad de las metas a todos los miembros de la empresa y no solo a las áreas comerciales.
- Brindar reconocimiento cuando se logran las metas (gerentes)

Beneficios: logro de metas comerciales y en consecuencia mejores resultados financieros, mejor motivación y desempeño de los colaboradores que repercute en mayor satisfacción de los clientes.

Reducción notable de la jerarquía

- Reducir la formalidad documental.
- Reducir o modificar procedimientos poco útiles.
- Empoderar a los colaboradores en sus funciones (gerentes)
- Reducir la burocracia en la toma de decisiones (los gerentes evaluaron que sería posible reducir la burocracia en ciertos procesos internos, pero no en los que influyen los lineamientos regionales y globales ni modificar las estructuras organizacionales)
- Reducir la cantidad de reuniones diarias (los gerentes estuvieron de acuerdo en que optimizar el tiempo dedicado a las reuniones diarias sería beneficioso)
- Proporcionar flexibilidad de horarios (los gerentes mencionaron que se podrían establecer como máximo 3 horarios con el fin de que los colaboradores puedan elegir el que más les convenga, pero comprometiéndose a no descuidar sus responsabilidades)

Beneficios: se ahorraría tiempo, se tendrían procedimientos más claros y fluidos, se tendría mayor motivación para el desempeño diario, mejor balance vida – trabajo.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORA

1. Objetivos de la propuesta de mejora

La propuesta de mejora tiene como objetivo lograr el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa Carros Perú S.A.C. de acuerdo con la estrategia de la organización, sobre la base de los hallazgos realizados en el diagnóstico de la cultura organizacional detallados previamente en el presente trabajo.

1.1. Objetivos específicos:

- Lograr que los colaboradores de la empresa Carros Perú S.A.C. conozcan, interioricen y se sientan identificados con la historia, misión, visión y valores organizacionales.
- Incrementar la orientación al mercado de la empresa Carros Perú S.A.C. incentivando la necesidad de logro de los colaboradores, la motivación, el compromiso y la competitividad.
- Reducir los rasgos jerárquicos identificados que generan impactos negativos en la organización.
- Mejorar la gestión de las asignaciones internacionales tanto para el expatriado como para la organización que lo recibe (miembros de Carros Perú S.A.C.)

2. Descripción de la propuesta de mejora

Como se mencionó previamente, para diseñar el plan de fortalecimiento de la cultura organizacional de Carros Perú S.A.C. se utilizará como base los pasos de gestión de cambio según Kotter, por lo cual, el plan constará de ocho etapas.

El plan se implementará a partir de abril de 2020 y el periodo en el que se evaluará su impacto será de cinco años. Cabe mencionar que, al ser una empresa de origen japonés, el año fiscal empresarial de Carros Perú S.A.C. inicia en el mes de abril.

Etapas 1: crear sentido de urgencia.

- **Objetivo:** transmitir principalmente a los gerentes de la empresa, así como también a los colaboradores que existe una urgencia por realizar cambios en la cultura organizacional de la empresa. Debido a que el mercado automotriz peruano es altamente competitivo y se requiere tener una cultura más orientarla al mercado y menos jerárquica que permita obtener mejores resultados y represente una ventaja competitiva para la organización.
- **Actividades por realizar:** organizar reuniones donde se les presente a los colaboradores los altos niveles de competitividad en el mercado automotriz y la necesidad de crear una ventaja competitiva a través de la cultura organizacional fuerte. Además, presentar casos de éxito de empresas con culturas organizacionales fuertes e iniciar debates sobre el tema. Mostrarles a los colaboradores los datos que demuestren las debilidades de la empresa ante la competencia para generar interés en el cambio.
- **Tiempo de ejecución:** durante los dos primeros meses del año fiscal 2020.

Etapas 2: formar una coalición central.

- **Objetivo:** determinar quién conformará el grupo de líderes que guiarán el proceso de cambio. El grupo debe estar conformado por con las siguientes características: posición de poder, experiencia, credibilidad y liderazgo.

- Actividades por realizar: identificar a los colaboradores clave (líderes de cambio), generar confianza entre ellos y lograr que interioricen como objetivo común la necesidad de fortalecer la cultura organizacional de la empresa.
- Tiempo de ejecución: durante el tercer mes del año fiscal 2020.

Etapa 3: desarrollar una visión y una estrategia

- Objetivo: establecer una visión general que deberá orientar los cambios que se requieren realizar con relación a la cultura organizacional.
- Actividades por realizar: compartir con el equipo de líderes de cambio los resultados del diagnóstico de la cultura organizacional y el diagnóstico de la cultura deseada para elaborar una visión efectiva de cambio sobre la base de dicha información y teniendo en cuenta la estrategia de la empresa. La visión deberá ser imaginable, deseable, factible, centrada, flexible y comunicable (Kotter, 2007).
- Tiempo de ejecución: durante el cuarto mes del año fiscal 2020.

Etapa 4: comunicar y compartir la visión del cambio

- Objetivo: comunicar la visión de cambio a todos los colaboradores de la organización.
- Actividades por realizar: realizar una reunión llamativa en la organización para comunicar la visión de cambio y el inicio del plan de fortalecimiento de la cultura organizacional, realizar una campaña de comunicación interna de la visión de cambio, solicitar a todos los líderes de área que comuniquen la visión de cambio diariamente a equipos y habilitar un canal de preguntas y sugerencias relacionadas al proceso de cambio.
- Tiempo de ejecución: durante el quinto y sexto mes del año fiscal 2020.

Etapa 5: empoderar a los empleados para actuar según la visión.

- Objetivo: brindar a los colaboradores formación que los ayude a poder poner en práctica la visión de cambio, identificar cuáles son los obstáculos que se han presentado hasta el momento en la implementación del cambio de cultura organizacional, alinear los sistemas de información y personal con la visión.
- Actividades por realizar: identificar a los colaboradores que se resisten al cambio, identificar qué aspectos de la organización retrasan o detienen el cambio, identificar nuevas personas que muestren ser líderes de cambio, realizar talleres para el fomento de los valores organizacionales, así como competencias de liderazgo, la orientación a resultados, competitividad y trabajo en equipo, realizar charlas en las que los mismos colaboradores compartan sus experiencias de buenas prácticas en otras empresas, realizar charlas en las que los colaboradores extranjeros expongan buenas prácticas de empresas

de su país, realizar concursos internos que promuevan los valores y la implementación de iniciativas que promuevan la visión de cambio.

- Tiempo de ejecución: del mes siete al mes diez del año fiscal 2020.

Etapa 6: generar éxitos a corto plazo

- Objetivo: mostrar resultados a los colaboradores que sean fáciles de percibir. Dichos resultados serán a corto plazo, pero servirán para mantener la motivación y convicción de los colaboradores en consecución del cambio.
- Actividades por realizar: incentivar y desarrollar cambios que evidencien resultados a corto plazo, llevar a cabo reuniones en las que se compare la situación antes del inicio del plan de cambio y la situación actual, celebrar los logros de cada área, mostrar a los colaboradores indicadores que evidencien cambios positivos como el ahorro de tiempo en procesos burocráticos o en reuniones innecesarias.
- Tiempo de ejecución: durante el mes once y doce del año fiscal 2020.

Etapa 7: consolidar los logros y producir más cambios

- Objetivo: Buscar que el proceso de cambio no se detenga y seguir impulsando su consolidación, puesto que para lograr un cambio perdurable en el tiempo es necesario buscar mejoras continuas y tener una visión de largo plazo.
- Actividades por realizar: realizar talleres sobre la aplicación de la metodología *Kaizen*, implementar inducciones de la cultura de Carros Perú S.A.C. para los nuevos ingresos, implementar procesos de acompañamiento para las nuevas asignaciones internacionales y brindar herramientas a los colaboradores locales para estar preparados ante los choques culturales que puedan suscitarse, incentivar la implementación de proyectos de cambio de mayor envergadura en la forma de realizar las tareas a diario.
- Tiempo de ejecución: durante todo el año fiscal 2021.

Etapa 8: anclar los nuevos puntos de vista en la cultura empresarial

- Objetivo: el último paso implica que la organización consolide los cambios realizados en la manera de hacer las cosas en la cultura organizacional de la empresa.
- Actividades por realizar: generar notoriedad de la validez de las nuevas prácticas, el ápice estratégico deberá evaluar la necesidad de cambios más radicales como despidos de colaboradores que no tengan intención de alinearse a la nueva visión de cambio o tomar decisiones sobre los procesos de sucesión con el fin de que estén alineados a las nuevas prácticas de la empresa.
- Tiempo de ejecución: durante todo el año fiscal 2022.

3. Monitoreo y control del plan

Los colaboradores del área de Recursos Humanos de la empresa Carros Perú S.A.C. serán los encargados de impulsar y monitorear plan de fortalecimiento de la cultura organizacional, pero como se ha mencionado previamente, los miembros de la coalición central serán los líderes visibles del plan y quienes fomentarán el interés en las acciones que llevarán al cambio de la cultura organizacional.

Para realizar el monitoreo del plan se realizarán encuestas y entrevistas a los colaboradores a cerca de los cambios percibidos a partir de la etapa 5 del plan de fortalecimiento. Dichas encuestas permitirán conocer si se está siguiendo la correcta orientación del plan. Asimismo, a partir de la etapa 8 se comenzarán a analizar los beneficios que el proceso de cambio cultural traerá a la empresa.

CAPÍTULO VII. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA

1. Costos de la propuesta de mejora

En esta sección se presentarán los costos que tendrá cada etapa del plan de fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa. Cabe mencionar que el costeo se realizará en dólares, puesto que, al formar parte de una empresa multinacional, los beneficios de la empresa y los presupuestos que se manejan están en dicha moneda. El tipo de cambio que se considerará es de 3.30.

Etapa 1: crear sentido de urgencia

Esta etapa tendrá una duración de dos meses, durante este tiempo se organizarán dos reuniones semanales de una hora cada una donde se discutan y presenten lo siguiente: debates sobre la importancia de la cultura organizacional (presentar casos de éxito), mostrar los altos niveles de competitividad en el mercado automotriz y la necesidad de crear una ventaja competitiva y mostrar datos que demuestren las debilidades de la empresa ante la competencia para generar interés en el cambio.

Se considera para esta etapa un costo de \$ 606.06 debido a que las reuniones serán organizadas y lideradas por dos colaboradores del área de Recursos Humanos (un gerente y un colaborador como apoyo). El costo de la hora hombre promedio de los gerentes en la empresa Carros Perú S.A.C. es \$ 30.30 y el costo de la hora hombre promedio de los colaboradores en cargos no gerenciales es de \$ 7.57.

Etapa 2: formar una coalición central.

En esta etapa, el encargado de realizar la selección de los cinco colaboradores para formar el equipo de líderes de cambio será el gerente de Recursos Humanos pues es quien cuenta con la información para dicha labor. Luego, se realizará una actividad fuera de la oficina durante un día

completo en el que los cinco líderes de cambio realizarán actividades en equipo, dinámicas para generar confianza y podrán compartir experiencias juntos. Asimismo, se programarán dos cenas después del horario de oficina durante el mes para seguir fomentando la confianza y debatiendo sus ideas en relación con el cambio que se desea generar. La actividad fuera de la oficina de un día de duración tendrá un costo de \$ 100 por persona y las dos cenas tendrán un costo de \$ 40 por persona. El costo total de esta etapa será de \$ 700.

Etapa 3: desarrollar una visión y una estrategia

La tercera etapa durará un mes y en ese periodo se organizarán ocho reuniones de una hora entre los cinco líderes de cambio con el fin de que desarrollen una visión de cambio efectiva para direccionar el cambio de cultura organizacional que se desea lograr. El costo de dichas reuniones se calculará sobre la base de horas hombre. Se considera que el grupo de líderes estará conformado por tres gerentes y dos colaboradores, cuyo costo por hora hombre es de \$ 30.30 y \$ 7.57 respectivamente. El costo total de esta etapa asciende a \$ 848.48.

Etapa 4: comunicar y compartir la visión del cambio

En la cuarta etapa se organizará una reunión llamativa en la que se comunicará oficialmente la visión de cambio, se realizará también una campaña de comunicación interna tanto digital como física y se habilitará un canal de preguntas y sugerencias relacionadas a absolver dudas sobre la nueva visión de cambio y las estrategias para lograrlo.

En primer lugar, la reunión llamativa de comunicación de la visión tendrá un costo de \$ 1 500, puesto que se utilizará decoración, *banners*, tazas, lapiceros y agendas con la nueva visión impresa. Asimismo, la campaña de comunicación interna tendrá un costo de \$ 1 136.1 de debido a que la campaña será realizada por dos colaboradores del área de Prensa y Comunicaciones (un gerente y un colaborador como apoyo) y se estima que dedicarán 30 horas a realizar esta labor en los dos meses que dura esta etapa por lo que el costo se calcula en horas hombre. El costo de la hora hombre promedio de los gerentes en la empresa Carros Perú S.A.C. es \$ 30.30 y el costo de la hora hombre promedio de los colaboradores en cargos no gerenciales es de \$ 7.57.

Finalmente, el canal de preguntas y sugerencias tendrá un costo \$ 121.12, puesto que será un integrante del equipo de Recursos Humanos quien se encargue de dicha labor y se ha estimado que dedicará 16 horas en los dos meses de duración de la etapa a realizar esta labor y el costo de hora hombre es de \$ 7.57. En suma, esta etapa tendrá un costo total de \$ 2 757.22.

Etapa 5: empoderar a los empleados para actuar según la visión.

En esta etapa, se buscará identificar a los colaboradores que se resisten al cambio y formas de lograr que se una a este, asimismo, se identificarán los aspectos de la organización retrasan o detienen el cambio. Además, se identificarán nuevos colaboradores que muestren ser líderes de

cambio. Esta labor será realizada por los cinco líderes de cambio y se destinarán 60 horas durante los cuatro meses de duración de esta etapa a dicha labor, por lo cual tendrá un costo de \$ 6 363.6. Se considera que el grupo de líderes estará conformado por tres gerentes y dos colaboradores, cuyo costo por hora hombre es de \$ 30.30 y \$ 7.57 respectivamente.

Los talleres para el fomento de los valores organizacionales, competencias de liderazgo, orientación a resultados, competitividad y trabajo en equipo tendrán un costo de \$ 10 000, puesto que se considera un costo de \$ 200 por cada colaborador que asista a los talleres y se incentivará a que los 50 colaboradores de la empresa Carros Perú S.A.C. participen de ellos.

Las charlas en las que los mismos colaboradores compartan sus experiencias de buenas prácticas en otras empresas y en las que los colaboradores extranjeros expongan buenas prácticas de empresas de su país tendrán un costo de \$ 227.27, puesto que se han calculado en base a las horas hombre utilizadas. Se realizarán 12 charlas (una charla por semana) de una hora y cada una será liderada por un gerente o un colaborador. Se invitará a participar a seis colaboradores y seis gerentes.

Finalmente, se realizarán concursos internos que promuevan los valores y la implementación de acciones alineadas a la visión de cambio cultural los cuales tendrán un costo de \$ 1 105.92 debido al tiempo invertido en la organización y los premios que se otorgarán. Los encargados de organizar los concursos serán el Gerente de Recursos Humanos y un colaborador del área, quienes tienen un costo promedio de hora hombre de \$ 30.30 y \$ 7.57, respectivamente y se estima que dedicarán 16 horas a dicha labor. Asimismo, los premios otorgados a los colaboradores tendrán un costo de \$ 100 y se estima realizar cinco concursos internos. En suma, el costo total de esta etapa será de \$ 17 696.79.

Etapa 6: generar éxitos a corto plazo

En esta etapa tendrá una duración de dos meses. En ella se mostrarán los pequeños cambios generados por los concursos internos con el fin de evidenciar los resultados a corto plazo. Se fomentarán más acciones concretas que generen resultados notorios en cada área y se llevarán a cabo reuniones en las que se compare la situación antes del inicio del plan de cambio y la situación actual. Además, se celebrarán los logros de cada área mostrando a los colaboradores indicadores que evidencien cambios positivos como el ahorro de tiempo en procesos burocráticos o en reuniones innecesarias. El proceso será liderado por los cinco líderes de cambio quienes destinarán 20 horas a liderar y realizar el seguimiento de esta labor. El costo de las horas hombre de los líderes de cambio en total asciende a \$ 2 121.2. Asimismo, se debe considerar en el costeo las horas hombre de nueve colaboradores (uno de cada área de la empresa) quienes tendrán el rol de impulsar los pequeños cambios alineados a la visión de cambio dentro de su área, dicho costo

asciende a \$ 1 703.25, pues implica 25 horas hombre utilizadas por cada uno de los nueve colaboradores.

Los costos totales de esta etapa ascienden a \$ 3 824.45.

Etapa 7: consolidar los logros y producir más cambios

Esta etapa del proyecto se llevará a cabo durante todo el año fiscal 2021 (desde abril del 2021 hasta marzo del 2022). En los primeros meses se implementarán inducciones a la cultura de Carros Perú S.A.C. para los nuevos ingresos y se realizarán talleres para fortalecer la visión de cambio cultural en los colaboradores en general. Estas actividades tendrán un costo de \$ 5 442.4

Asimismo, se realizarán inducciones especializadas a los nuevos expatriados en las que les brindará información detallada del país y la visión de cambio cultural de la empresa. Además, contarán con asesorías regulares para hacer seguimiento a su experiencia de expatriación y resolver sus inquietudes sobre temas culturales. Finalmente, se brindarán charlas a los colaboradores locales donde se discutan temas como las diferencias culturales, los beneficios de la diversidad cultural y los retos de esta para preparados ante los choques culturales que puedan suscitarse. Estas actividades tendrán un costo de \$ 1818.

Con el fin de consolidar los pequeños cambios logrados previamente, se realizarán talleres sobre la aplicación de la metodología Kaizen de mejora continua y además se incentivará la implementación de proyectos de cambio de mayor envergadura en la manera de realizar las funciones diarias en cada área, los cuales estarán liderados por líderes de cambio y una persona de cada área será la encargada de impulsarlos y gestionarlos. El costo de estas actividades ascenderá a \$ 25 300.64

El costo total de las actividades mencionadas en esta etapa es de \$ 32 561.04.

Etapa 8: anclar los nuevos puntos de vista en la cultura empresarial

Esta etapa del proyecto se llevará a cabo durante todo el año fiscal 2022 (desde abril del 2022 hasta marzo del 2023). En esta etapa se mantendrá el presupuesto de la etapa 7 puesto que se deberán seguir realizando dichas actividades, sin embargo; se agregará el costo de las horas hombre que el ápice estratégico de la empresa Carros S.A.C. destinará a la evaluación de cambios estratégicos como despidos de colaboradores que no tengan intención de alinearse a la nueva visión de cambio o tomar decisiones sobre los procesos de sucesión con el fin de que estén alineados a las nuevas prácticas de la empresa. El costo total proyectado de esta etapa es de \$ 36 197.04.

Tabla 2. Costos del plan de mejora

| Etapas | Costo |
|---------------|--------------------|
| Etapa 1 | \$606.06 |
| Etapa 2 | \$700.00 |
| Etapa 3 | \$848.48 |
| Etapa 4 | \$2,757.22 |
| Etapa 5 | \$17,696.79 |
| Etapa 6 | \$3,824.45 |
| Etapa 7 | \$32,561.04 |
| Etapa 8 | \$36,197.04 |
| Total | \$95,191.08 |

Fuente: elaboración: propia

2. Beneficios de la propuesta de mejora

De acuerdo con el análisis realizado, el plan de fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa Carros Perú S.A.C. traerá beneficios a partir del tercer año de haberse iniciado la ejecución del plan. Como se detalló en el marco teórico, una cultura organizacional fuerte contribuye en la mejora de los siguientes indicadores

- Incremento del EBITDA: asociado a la mejora del desempeño.
- Reducción de pérdidas por falta de capacitación: asociado al desarrollo profesional.
- Ahorro en los costos de nuevas contrataciones: asociado a la satisfacción laboral.
- Ahorro de costos por despidos: asociado a la satisfacción laboral

Con la finalidad de determinar el impacto del plan de fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa analizada, se realizaron diversas entrevistas a expertos del sector automotriz peruano para determinar cuál es el impacto de los proyectos que impactan positivamente la cultura en de los indicadores mencionado líneas arriba. Los hallazgos fueron los siguientes:

- Incremento del EBITDA: los proyectos de fortalecimiento de la cultura organizacional impactan en el incremento del EBITDA en aproximadamente 2% una vez que han sido alcanzado una etapa de madurez. Además, se mencionó que se pueden evidenciar resultados a partir del tercer de haber iniciado la aplicación del proyecto, pero dependerá de la envergadura del proyecto.
- Reducción de pérdidas por falta de capacitación: las iniciativas para mejorar la cultura organizacional impactan en la reducción de pérdidas generadas por falta de capacitaciones en aproximadamente 20% una vez que se ha consolidado la iniciativa. Además, el experto indicó que se pueden evidenciar resultados a partir del tercer año de implementación de la iniciativa, pero dependerá de la gestión de la iniciativa.

- Ahorro en costos de nuevas contrataciones: los proyectos de fortalecimiento de la cultura organizacional impactan en el ahorro de costos en nuevas contrataciones en aproximadamente 20%, puesto que los colaboradores sienten mayor compromiso con la organización. Cabe mencionar que el experto indicó que los resultados pueden no verse reflejados de inmediato, por lo cual se espera llegar a la etapa de maduración de proyecto para poder tener una completa visibilidad de los beneficios generados.
- Ahorro de costos por despidos: las iniciativas que impactan en la cultura organizacional generan ahorros en los costos de despidos en aproximadamente 30% una vez que la iniciativa ha alcanzado una etapa de madurez.

De acuerdo con la información proporcionada por la empresa analizada, se tiene previsto que al cierre del año fiscal 2019 se obtengan los siguientes montos de los indicadores mencionados líneas arriba:

- EBITDA: la empresa Carros S.A.C. estima tener un EBITDA de \$ 30 000 000 al cierre del año fiscal 2019.
- Pérdidas por falta de capacitación: el monto estimado de pérdidas generadas por falta de capacitación al cierre del presente año en la empresa analizada es de \$ 1 200 000, de los cuales se le atribuye a la falta de capacitaciones para el desarrollo profesional el \$ 300 000.
- Costos de las nuevas contrataciones: la empresa estima que los costos de las nuevas contrataciones durante el año fiscal 2019 ascenderán a un total de \$ 800 000.
- Costos generados por despidos: la empresa estima que los costos generados por despidos ascenderán a \$ 300 000 al cierre del año fiscal 2019.

A continuación, se muestra el cálculo de los beneficios estimados que traerá la aplicación del plan de fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa Carros Perú S.A.C. Como se puede observar, se utilizaron como referencia los datos proporcionados por los expertos en el sector automotriz peruano y por la empresa analizada debido a que no se cuenta con datos estadísticos de libre disponibilidad al tratarse de información confidencial.

Tabla 3. Beneficios del plan de mejora

| Indicadores | Monto | Porcentaje de incidencia | Nivel de confianza | Beneficios |
|-------------------------------------|-----------------|--------------------------|--------------------|---------------------|
| EBITDA | \$30,000,000.00 | 2% | 80% | \$480,000.00 |
| Pérdidas por falta de capacitación | \$300,000.00 | 20% | 70% | \$42,000.00 |
| Costos de las nuevas contrataciones | \$800,000.00 | 20% | 70% | \$112,000.00 |
| Costos generados por despidos | \$300,000.00 | 30% | 85% | \$76,500.00 |
| Beneficios totales | | | | \$710,500.00 |

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La cultura organizacional actual de la empresa Carros Perú S.A.C. se caracteriza por su diversidad cultural, su orientación a un tipo de cultura de mercado y también poseer rasgos de una cultura tipo jerárquica.

La cultura organizacional deseada que contribuirá al logro de los objetivos estratégicos y está alineada a la estrategia de la organización es una mucho más orientada al mercado que la actual. Asimismo, se concluye que se lograrían mejores resultados futuros si la cultura organizacional reduce su inclinación hacia el tipo de cultura jerárquica.

Lograr la cultura organizacional deseada no será un reto fácil, puesto que se tendrán que realizar acciones concretas con el fin de ir cambiando la forma de realizar las tareas diariamente; sin embargo, siguiendo las ocho etapas del plan de fortalecimiento se tendrá un direccionamiento claro y una guía detallada para lograr el objetivo planteado de fortalecer la cultura.

Las diferencias culturales nacionales tienen influencia en la cultura organizacional de la empresa Carros Perú S.A.C. por lo que resulta vital gestionar adecuadamente las asignaciones internacionales (expatriaciones) tanto desde la perspectiva del colaborador expatriado como la de la empresa y colaboradores que lo recibe.

Asimismo, el país de origen de la casa matriz de la empresa, en este caso Japón, influye en la cultura de la organización por más de encontrarse conformada por colaboradores de diversas nacionalidades de Latinoamérica, principalmente peruanos y argentinos. Por ello, el alcance de este trabajo es realizar un fortalecimiento de la cultura de la subsidiaria y no desde una perspectiva global.

Se recomienda que antes de aplicar el plan de fortalecimiento se comunique claramente a los líderes de la organización que los resultados no se verán rápidamente, pero sí más adelante, con el fin de no generar expectativas de resultados a corto plazo.

Si bien el plan será liderado y efectuado por los colaboradores de Carros Perú S.A.C. se recomienda involucrar a ejecutivos de otras subsidiarias que tengan mucho contacto con colaboradores de la empresa peruana, con el fin de lograr un mayor impacto y mejores resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAP. (2019). *Boletín 118 - AAP*. Lima. Obtenido de <https://aap.org.pe/boletin-aap/b2019/>
- Adler, N. J. (2008). International dimensions of organizational behavior. Thomson/South-Western. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=cat07321a&AN=cup.56860&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (s.f.). Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 387–395. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.049
- ALADDA. (2018). *Industria automotriz Latam: Boletín Aladda*. Obtenido de <https://aap.org.pe/aladda/aladda-2018/>
- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento organizacional : cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Antonsen, S. (2009). *Safety Culture: Theory, Method and Improvement*. Farnham: CRC Press. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=421341&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=63260&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Asociación Automotriz del Perú. (2018). Los efectos de un parque automotor escaso y antiguo. Obtenido de <https://aap.org.pe/aap-los-efectos-de-un-parque-automotor-escaso-y-antiguo-2/>
- Baraya Rubiano , A. (14 de 09 de 2018). ¿Qué tan antiguo es el parque automotor del país? *El tiempo*. Obtenido de <https://www.motor.com.co/actualidad/industria/antiguo-parque-automotor-pais/31137>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. Jossey-Bass. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=cat07321a&AN=cup.48568&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Davis, R., & Cates, S. (2018). The implementation of the organizational culture assessment instrument in creating a successful organizational cultural change. *International Journal of Business & Public Administration*, 15(1), 71–94. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=132129457&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.258997&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Denison, D. R. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations : Aligning Culture and Strategy*. Hoboken: Jossey-Bass. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=462255&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.2635122&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Durney, R. (2018). La edad promedio del parque automotor chileno es de 9 años. *El Mercurio*. Obtenido de <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=201507221965757>
- Eckhardt, G. (2002). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations. *Australian Journal of Management (University of New South Wales)*, 27(1), 89. doi:10.1177/031289620202700105
- Fine, M. G. (1996). Cultural Diversity in the Workplace: The State of the Field. *Journal of Business Communication*, 33(4), 485–502. doi:10.1177/002194369603300408
- Flores, A. (2008). *Documento de trabajo: La cultura empresarial en un contexto de competitividad*. Lima: Perú.
- Flores, A. (2008). *Documento de trabajo: La empresa como proceso cultural*. Lima: Perú.
- Ford, J. B., & Honeycutt Jr, E. D. (1992). Japanese national culture as a basis for understanding Japanese Business Practices. *Business Horizons*, 35(6), 27-34. doi:10.1016/0007-6813(92)90097-S
- Gestión. (10 de 12 de 2018). Venta de vehículos nuevos acumuló una caída de 5.9% a noviembre, ¿qué motivó este resultado? *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/venta-vehiculos-nuevos-acumulo-caida-5-9-noviembre-motivo-resultado-nndc-252390-noticia/>
- Giberson, T., Resick, C., Dickson, M., Mitchelson, J., Randall, K., & Clark, M. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123-137. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/27753894>
- Gordon, G. (1991). Industry Determinants of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 16(2), 396-415. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/258868>
- Hema, B. (2009). Organizational Culture in Bank Mergers & Acquisitions. *Indian Journal of Industrial Relations*, 45(2), 229-242. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.20788262&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications. Obtenido de

- <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=cat07321a&AN=cup.34287&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=cat07321a&AN=cup.48566&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Hooijberg, R., & Petrock, F. (1993). On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy. *Human Resource Management, 32*(1), 29–50. doi:10.1002/hrm.3930320103
- Kotter, J. P. (2007). *Al frente del cambio : la hoja de ruta del experto mundial en liderazgo del cambio*. Barcelona: Empresa Activa.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Lebra, T. S., & Lebra, W. P. (1986). *Japanese Culture and Behavior : Selected Readings*. (Rev. Ed). Honolulu: University of Hawaii Press. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=39105&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Makraiova, A., Caganova, A., & Cambal, I. (2012). Improving culturally diverse environment in organisations. *Annals of DAAAM & Proceedings, 23*(1), 0533-0536. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=109385864&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Malinowski, B. (1944). *A scientific theory of culture and other essays*. Nueva York: Oxford university press . Obtenido de https://monoskop.org/images/f/f5/Malinowski_Bronislaw_A_Scientific_Theory_of_Culture_and_Other_Essays_1961.pdf
- Mälkki, T., & Sánchez, O. (2018). *Manufacturing: Automotive Industry*. Obtenido de <https://www.statista.com/study/57200/manufacturing-automotive-industry---global/>
- Martinez, E., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015). Organizational culture and performance. *The American Economic Review, 105*(5), 331-335. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/43821903>
- Nastase, M., Giuclea, M., & Bold, O. (2012). The Impact of Change Management in Organizations - a Survey of Methods and Techniques for a Successful Change. *Review of International Comparative Management / Revista de Management Comparat International, 13*(1), 5–16. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=83300539&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- OICA. (2006). *The World's Automotive Industry*. Obtenido de <http://oica.net/wp-content/uploads/2007/06/oica-depliant-final.pdf>

- OICA. (2018). *International Organization of Motor Vehicle Manufacturers*. Obtenido de <http://www.oica.net/category/production-statistics/2018-statistics/>
- OICA. (2018). *International Organization of Motor Vehicle Manufacturers*. Obtenido de <http://www.oica.net/category/economic-contributions/rd/>
- Omar, A., & Urteaga, A. F. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional / The Impact of National Culture on the Organizational Culture. *Universitas Psychologica*, 9(1), 79-92. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S1657.92672010000100007&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *11*, 457-483. Obtenido de <https://www.jstore.org/stable/2083303>
- Peruano, E. (09 de 05 de 2018). Modifican el Literal A del Nuevo Apéndice IV del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo. pág. 2. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/40389/DS095_2018EF.pdf
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=cat07321a&AN=cup.48583&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Sheen, R. (2018). *la cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. Lima: Fondo Editorial.
- Sheridan, J. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *The Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/256539>
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. doi:10.2307/2392246
- Sorge, A. (1983). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 625-629. doi:doi.org/10.2307/2393017
- Tayeb, M. H. (2011). *International human resource management : a multinational company perspective*. Oxford University Press. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=cat07321a&AN=cup.69229&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Thomas, D. C. (2008). *Cross - Cultural Management essential concepts*. Sage Publications. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=cat07321a&AN=cup.55345&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Thomas, D. C., & Peterson, M. F. (2015). *Cross-cultural management : essential concepts* (Tercera Edición ed.). Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07321a&AN=cup.68052&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Turner, C. (2019). Change Management Strategy: A Plan for How to Make Something Different. Quality, 20. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=138770535&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Vangen, S., & Winchester, N. (2014). Managing Cultural Diversity in Collaborations: A focus on management tensions. *Public Management Review*, 16(5), 686–707. doi:10.1080/14719037.2012.743579
- Watanabe, S. (2018). Japanese Management for a Globalized World : The Strength of the Lean, Trusting and Outward-Looking Firm. Singapur: Palgrave Macmillan. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=1711541&lang=es&site=eds-live&scope=site>

ANEXOS

Anexo 1. Modelos de cultura organizacional

| Cuadro comparativo de los modelos de cultura organizacional | | | |
|--|---|---|--|
| Criterios de comparación | Cameron & Quinn | Hofstede | Denison |
| Características | Identifica la cultura organizacional dominante y su vínculo con el desempeño de la organización. Analiza los roles del líder en la organización. | Identifica la influencia de las características básicas de la cultura de cada país en la cultura organizacional. | Estudia la relación entre la cultura y las variables del desempeño organizacional. |
| Dimensiones que analiza | Características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de los colaboradores, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito. | Distancia de poder, individualismo, masculinidad/feminidad, evasión de la incertidumbre, orientación a largo plazo e indulgencia. | Involucramiento, adaptabilidad, misión y consistencia. |
| Ventajas | Permite conocer el estado actual de la cultura organizacional y hacia dónde piensan los miembros que debería direccionarse en el futuro. | Permite definir perfiles culturales por países. | Relaciona la cultura organizacional y el desempeño. |
| Limitaciones | Se requiere realizar entrevistas para profundizar en las prácticas y manifestaciones de cultura organizacional. | Modelo válido para realizar análisis a nivel país, pero no de empresas. | No permite el estudio de otras variables. Es necesario el uso de un <i>benchmark</i> para realizar el diagnóstico. |
| Instrumento utilizado | Organizational culture Assesment (OCAI) | Values Survey Module | Cuestionario de 60 preguntas |

Fuente: Elaboración propia con datos de Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010), Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006) y Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995).

Anexo 2. Tipos de cultura Cameron & Quinn

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">Cultura clan</p> <ul style="list-style-type: none"> - La cultura tipo clan se caracteriza por ser un lugar amigable para trabajar donde los colaboradores comparten mucho de sí mismos. - Podría definirse como una familia extendida. - Los líderes de la organización son considerados como mentores. - Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y/o tradición. - El compromiso es alto en la organización. - La organización se interesa por el desarrollo de sus colaboradores puesto que trae beneficios en el largo plazo. - Se le brinda gran importancia a la cohesión y la moral. - El éxito se mide en preocupación y servicio por los clientes y colaboradores. - El trabajo en equipo, la participación y consenso el consenso son vitales. | <p style="text-align: center;">Cultura adhocrática</p> <ul style="list-style-type: none"> - La cultura tipo adhocrática se caracteriza por ser dinámica, emprendedora y un lugar creativo para trabajar. - Los colaboradores corren riesgos. - Los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgos. - Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la experimentación e innovación. - Se busca estar a la vanguardia y el énfasis a largo plazo de la compañía es crecer y obtener mayores recursos. - El éxito significa generar productos o servicios únicos y nuevos. - La organización fomenta a iniciativa individual y la libertad. |
| <p style="text-align: center;">Cultura jerárquica</p> <ul style="list-style-type: none"> - La cultura tipo jerárquica se caracteriza por ser un lugar muy formal y estructurado para trabajar. - Los procedimientos dictan las acciones de los colaboradores. - Los líderes se autodescriben como buenos coordinadores y organizadores que priorizan la eficiencia. - Mantener el funcionamiento parejo de la organización es lo más crítico. - Lo que mantiene a la organización unida son las reglas y políticas formales. - La preocupación a largo plazo es la estabilidad y el rendimiento parejo. - El éxito se define en términos de entrega confiable, planificación pareja y bajos costos. - La prioridad en cuanto a la gestión del personal es el empleo seguro. | <p style="text-align: center;">Cultura de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una cultura de mercado se caracteriza por estar orientada a los resultados. - La principal preocupación es realizar el trabajo. - Los colaboradores son competitivos y orientados a las metas. - Los líderes son exigentes, agresivos, determinados y competitivos. - Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en ganar. - La reputación y el éxito son preocupaciones comunes en la organización. - La orientación a largo plazo es el logro de metas medibles y realizar acciones competitivas. - El éxito se mide en términos de participación de mercado - Es muy importante la competitividad de precios y el liderazgo en el mercado. |

Fuente: Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006).

Anexo 3. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) – Now

| | 1. Dominant Characteristics | Now |
|---|--|------------|
| A | The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves. | |
| B | The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks. | |
| C | The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented. | |
| D | The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do. | |
| | Total (100) | 0 |

| | 2. Organizational Leadership | Now |
|---|---|------------|
| A | The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing. | |
| B | The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking. | |
| C | The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus. | |
| D | The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency. | |
| | Total (100) | 0 |

| | 3. Management of Employees | Now |
|---|--|------------|
| A | The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation. | |
| B | The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness. | |
| C | The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement. | |
| D | The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships. | |
| | Total (100) | 0 |

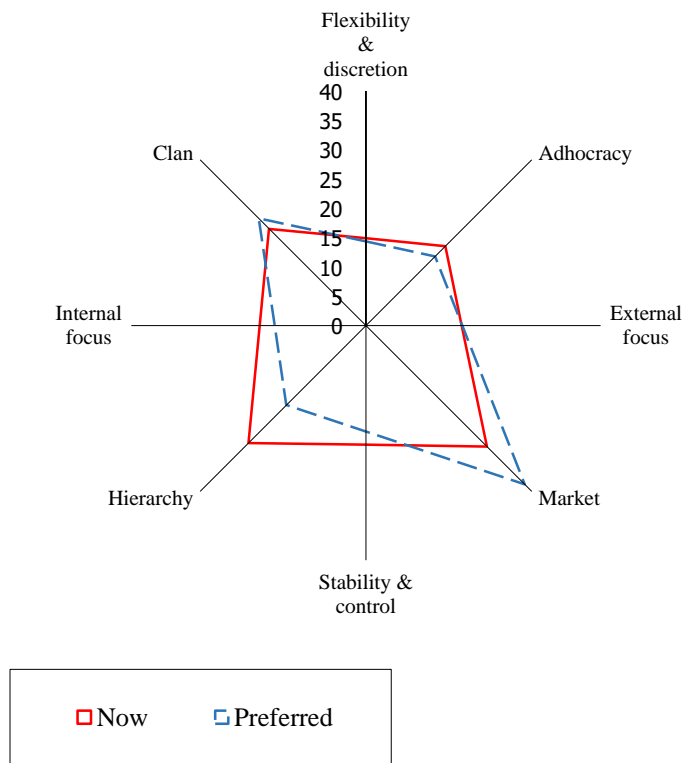
| 4. Organization Glue | | Now |
|----------------------|---|----------|
| A | The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high. | |
| B | The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge. | |
| C | The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment. | |
| D | The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important. | |
| Total (100) | | 0 |

| 5. Strategic Emphases | | Now |
|-----------------------|--|----------|
| A | The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist. | |
| B | The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued. | |
| C | The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant. | |
| D | The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important. | |
| Total (100) | | 0 |

| 6. Criteria of Success | | Now |
|------------------------|--|----------|
| A | The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people. | |
| B | The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator. | |
| C | The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key. | |
| D | The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical. | |
| Total (100) | | 0 |

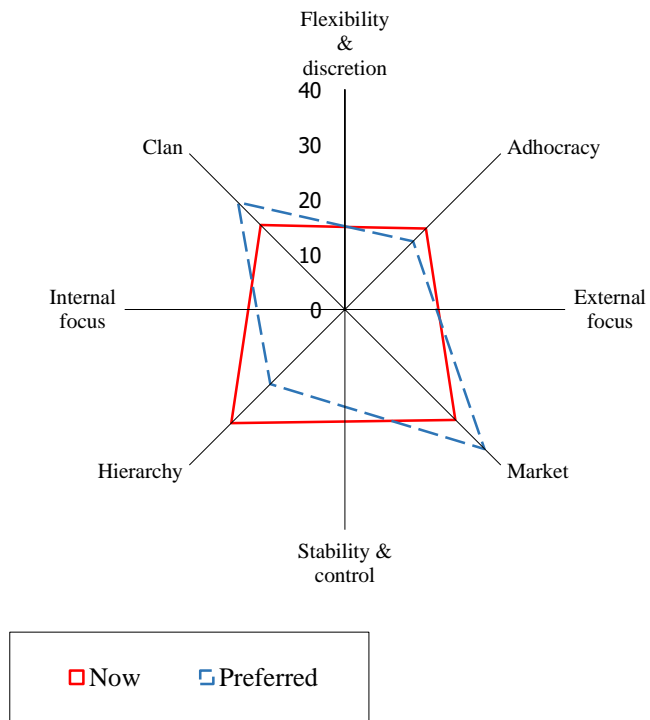
Fuente: Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. Jossey-Bass.

Anexo 4. Diagnóstico de la cultura organizacional - ápice estratégico



Fuente: elaboración propia con los resultados obtenidos de la aplicación de instrumento OCAI en la empresa Carros Perú S.A.C.

Anexo 5. Diagnóstico de la cultura organizacional - colaboradores



Fuente: elaboración propia con los resultados obtenidos de la aplicación de instrumento OCAI en la empresa Carros Perú S.A.C.

Anexo 6. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) - Preferred

| 1. Dominant Characteristics | | Preferred |
|------------------------------------|--|------------------|
| A | The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves. | |
| B | The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks. | |
| C | The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented. | |
| D | The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do. | |
| Total (100) | | 0 |

| 2. Organizational Leadership | | Preferred |
|-------------------------------------|---|------------------|
| A | The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing. | |
| B | The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking. | |
| C | The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus. | |
| D | The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency. | |
| Total (100) | | 0 |

| 3. Management of Employees | | Preferred |
|-----------------------------------|--|------------------|
| A | The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation. | |
| B | The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness. | |
| C | The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement. | |
| D | The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships. | |
| Total (100) | | 0 |

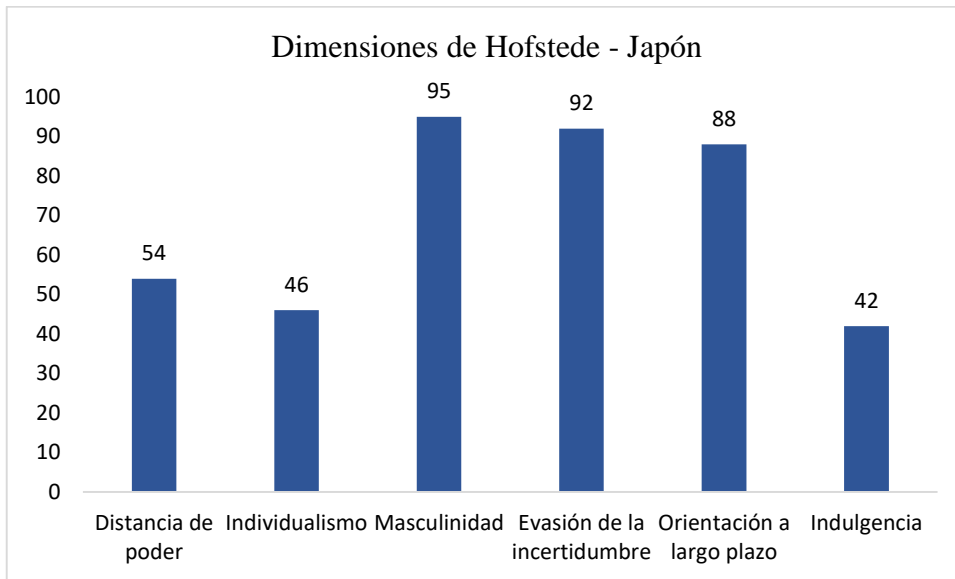
| 4. Organization Glue | | Preferred |
|----------------------|---|-----------|
| A | The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high. | |
| B | The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge. | |
| C | The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment. | |
| D | The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important. | |
| Total (100) | | 0 |

| 5. Strategic Emphases | | Preferred |
|-----------------------|--|-----------|
| A | The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist. | |
| B | The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued. | |
| C | The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant. | |
| D | The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important. | |
| Total (100) | | 0 |

| 6. Criteria of Success | | Preferred |
|------------------------|--|-----------|
| A | The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people. | |
| B | The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator. | |
| C | The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key. | |
| D | The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical. | |
| Total (100) | | 0 |

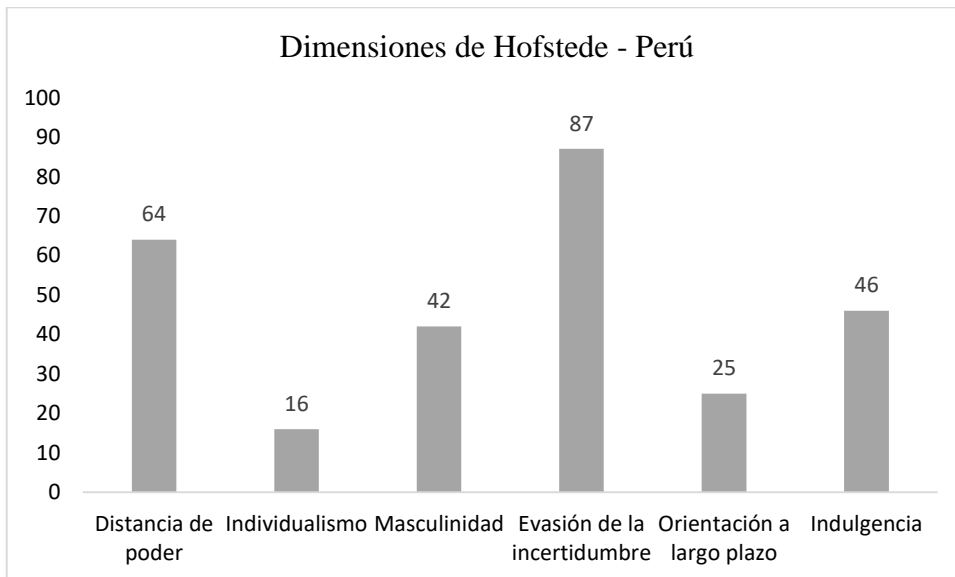
Fuente: Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. Jossey-Bass.

Anexo 7. Dimensiones Hofstede Japón



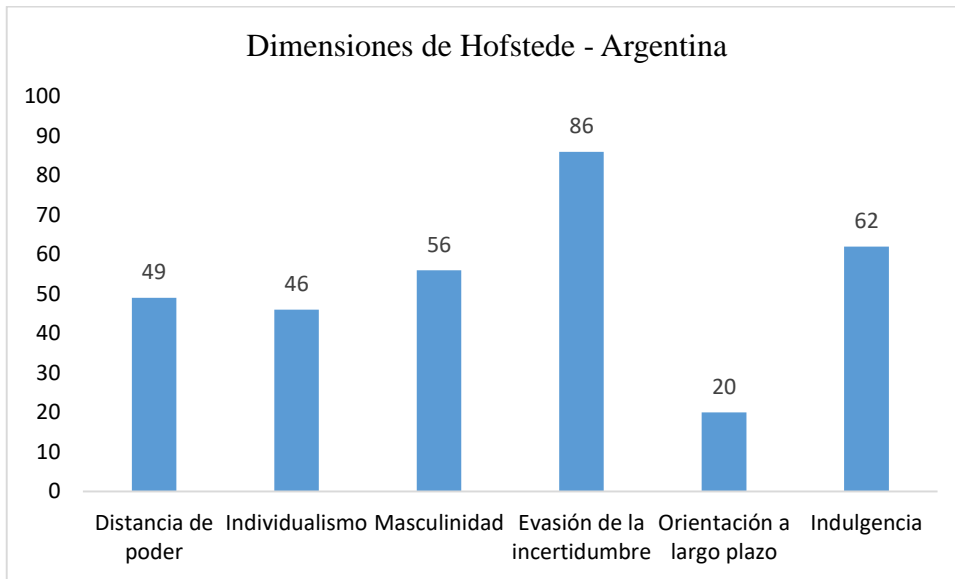
Fuente: Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.

Anexo 8. Dimensiones Hofstede Perú



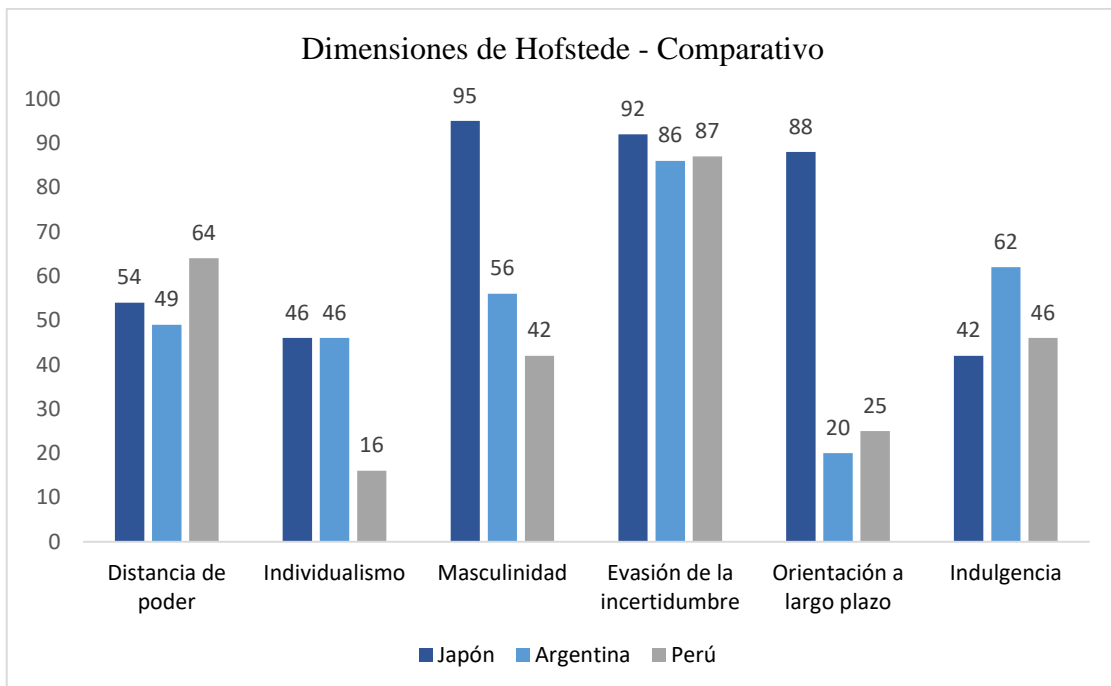
Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill

Anexo 9. Dimensiones Argentina



Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill

Anexo 10. Dimensiones Hofstede comparativo



Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill