Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
Facultad de Psicología
Secretaría

PUCE

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **CAROLINA ALEXANDRA PARRA COLLAGUAZO,** con **CC. 172178217-3,** autora del trabajo de graduación intitulado: **"DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA GENERAR IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GRUPO CÉNTRICO QUITO-ECUADOR EN EL AÑO 2016-2017",** previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL,** en la Facultad de **Psicología.**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, septiembre 2017

CAROLINA ALEXANDRA PARRA COLLAGUAZO
CC. 172178217-3

Av. 12 de Octubre 1076 y Ramón Roca
Apartado postal 17-01-2184
Telf.: (593) 2 299 17 00 ext. 1164
Quito – Ecuador www.puce.edu.ec



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

"DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA GENERAR IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GRUPO CÉNTRICO QUITO- ECUADOR EN EL AÑO 2016- 2017"

CAROLINA PARRA

DIRECTORA:
KATIA NARANJO

QUITO, 2017

DEDICATORIA

A mis padres, que han sido uno de mis pilares fundamentales para seguir adelante, gracias a su tenacidad y lucha insaciable para ayudarme a conseguir cada reto que se me ha presentado, sin dudar un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello, que soy lo que soy ahora. Gracias por ser un gran ejemplo a seguir. Los amo.

A mi hermano, por ser un ejemplo de rectitud y apoyo incondicional. Por brindarme su apoyo en momentos difíciles y no dejarme sola, extendiéndome su mano sin dejarme caer. Al igual que a mi familia materna y paterna por brindarme sus consejos encaminados a ser una persona de bien y una excelente profesional.

A mis amigas: Jessy, Kathy, Gaby y Vale que dejando las diferencias a un lado pudimos lograr muchas metas propuestas, y así convertirnos en pilares fundamentales para seguir en el camino. Especial agradecimiento a mi hermana Debbie que ha sido mi compañera, amiga, confidente y cómplice. Gracias a ti por soportarme todo este trayecto, siempre con la paciencia y dulzura que te ha caracterizado.

A mi directora. Katia Naranjo, mis maestros, mentores, y todas las personas que han estado a mi lado brindándome sus consejos y apoyo para ser una gran profesional y dejar en alto el nombre de la carrera y de la universidad.

Por último, y no menos importante. Quiero dedicar este logro a mi Ruffo, que a pesar que no está a mi lado físicamente ha sido uno de los seres más importantes en mi vida y que siempre estará en mi mente y corazón. Al igual que mi Toño.

Carolina Alexandra Parra Collaguazo

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto consistió en realizar un diagnóstico para medir el estado actual de la cultura organizacional en una empresa privada de la ciudad de Quito. Para ello, se utilizó una encuesta rediseñada en la que constaban los factores y costumbres que los directivos deseaban que sus colaboradores posean.

Con dicho diagnóstico se pretendió determinar si los colaboradores conocían la cultura organizacional que los directivos de la empresa deseaban transmitir y en qué porcentaje lo conocían.

Sobre la base de los resultados generales, los colaboradores de Grupo Céntrico sí conocen y viven la cultura organizacional deseada por parte de los directivos. Es decir, no existen factores críticos. Sin embargo, existen dos empresas que se encuentran bajo la media. (Realweb y Metrogames).

Mediante los resultados obtenidos se desarrolló una propuesta para las empresas: Realweb y Metrogames para que se produzca un impacto positivo en los factores que se encontraban bajo la media y de esta manera reforzar la cultura organizacional.

Las herramientas que se proponen en el presente proyecto son viables ya que las mismas no incurren en gastos considerables para la empresa, ya que, se trató de optimizar sus recursos; siendo prácticas y sostenibles en el tiempo. Adicionalmente, es una herramienta que puede ser vista como una inversión ya que se van a fortalecer factores que se encuentran bajo la media y éstas generarán un impacto positivo en sus colaboradores mejorando el desempeño en sus actividades y en su bienestar tanto personal como profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I- MARCO INTRODUCTORIO 1
1.1 TEMA: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA GRUPO CÉNTRICO 1
1.2 Datos de la Organización 1
1.2.1 Nombre de la organización: Grupo Céntrico 1
1.2.2 Actividad: 1
1.2.3 Ubicación: 1
1.2.4 Características: 1
1.2.5 Contexto: 1
1.2.6 Misión: 1
1.2.7 Visión: 1
1.2.8 Objetivos estratégicos de la organización 2
1.2.9 Organigrama: 2
1.3 Justificación 3
1.4 Antecedentes 4
1.5. Objetivos 5
1.5.1 Objetivo General: 5
1.5.2 Objetivos Específicos: 5
CAPÍTULO II- MARCO TEÓRICO 7
2.1 Formación de la cultura organizacional 7
2.2 Fases de la formación de la cultura organizacional 9
2.3 Tipos culturales y perfiles organizacionales 10
2.4. El cambio de la cultura organizacional 11
2.5. Mantenimiento de la cultura organizacional 13
2.6. Modelamiento de la cultura organizacional 14
2.7 La gestión por valores 15
2.8 Impacto de la cultura que genera en la organización 16
2.9 Choque de culturas 17
2.10 Diagnóstico de la cultura 17
2.11 Los cambios culturales 18
2.12 Clima y cultura organizacional 19
2.13 Historia de la cultura organizacional 20
2.14 Niveles de la cultura organizacional 21
2.15 Indicadores y manifestaciones culturales 22

2.16 Modelos por competencias 29
CAPÍTULO III- MARCO METODOLÓGICO 31
3.1 Rediseño de la herramienta 31
3.2 Prueba Piloto 34
3.3 Uso y aplicación de la herramienta 35
3.4 Proceso de sensibilización 35
3.5 Aplicación 36
3.6 Procesamiento y análisis de datos 37
CAPÍTULO IV- PROYECTO-PRODUCTO 52
CAPÍTULO V- MARCO CONCLUSIVO 62
5.1 Conclusiones 62
5.2 Recomendaciones 62
BIBLIOGRAFÍA 64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Empresas que se encuentran bajo la media 53
Tabla 2: Actividades recomendadas para mejorar las costumbres que se encuentran bajo la media 59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Grupo Céntrico, 2016. 2
Figura 2: Cultura Organizacional 38
Figura 3: Orientación al logro 39
Figura 4: Auto- desarrollo 39
Figura 5: Efectividad 40
Figura 6: Love my work 40
Figura 7: Comunicación asertiva 41
Figura 8: Orientación al servicio 42
Figura 9: Rinde cuentas 42
Figura 10: Cumple lo acordado 43
Figura 11: Toma decisiones oportunas 43
Figura 12: Asume retos 44
Figura 13: Crece con feedback 44
Figura 14: Aprende de los errores 45
Figura 15: Escoge sus batallas 45
Figura 16: Es simple y práctico 46
Figura 17: Es proactivo 46
Figura 18: Valora le empresa 47
Figura 19: Cuida el trabajo 47
Figura 20: Se apasiona 48
Figura 21: Confirma y aclara 48
Figura 22: Apertura 49
Figura 23: Comparte experiencias 49

Figura 24: Reconoce y valora.....50
Figura 25: Coopera sin fronteras 50
Figura 26: Deleita al cliente interno y externo.....51
Figura 27: Cronograma de las actividades a realizarse dentro de doce meses 61

CAPÍTULO I- MARCO INTRODUCTORIO

1.1 TEMA: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA GRUPO CÉNTRICO

1.2 Datos de la Organización

1.2.1 Nombre de la organización: Grupo Céntrico

1.2.2 Actividad: Empresa encargada de desarrollar herramientas tecnológicas de manera agradable, efectiva, divertida y fácil de usar en beneficio de la sociedad (Céntrico, 2016).

1.2.3 Ubicación: Se encuentra ubicada en la Av. Pinta N26-49 y Reina Victoria. Edificio Stanton Plaza quinto piso, Quito-Ecuador.

1.2.4 Características: La empresa pertenece a Grupo Céntrico, un holding de tres empresas de sitios web que brindan servicios online, las empresas que conforman dicho holding son: *Evaluar.com*, portal líder en evaluaciones de talento humano en Ecuador, Perú y Chile, *Céntrico Digital*, agencia dedicada a la creatividad digital, y *Vive 1*, portal dedicado a bienes raíces (Céntrico, 2016). En total, son 60 colaboradores aproximadamente. *Evaluar.com* posee la mayor cantidad de colaboradores (25), y al ser una empresa con herramientas nuevas dentro del mercado son pocos sus competidores ya que, su departamento de investigación y desarrollo en conjunto con el departamento de tecnología buscan la innovación y brindar el mejor servicio a sus clientes con herramientas útiles y amigables con el usuario dirigido al departamento de Talento Humano. La empresa *Céntrico Digital* posee 20 colaboradores, su principal actividad es ofrecer servicios de publicidad a varias empresas tanto nacionales como internacionales. Es una empresa nueva dentro del país, pero poco a poco va ganando reconocimiento por sus trabajos realizados. *Vive 1*, está formada por 15 personas, se dedican a vender portales inmobiliarios y su principal competidor es Plusvalia.com.

1.2.5 Contexto: Grupo Céntrico nació en Ecuador en el año 2010 y gracias a su éxito, modelo de negocios y sobre todo su innovación ha podido expandirse a nivel internacional, como es el caso de *Evaluar.com* (Angulo, 2013).

1.2.6 Misión: "Emprender, innovar y destacar" (Céntrico, 2016).

1.2.7 Visión: "Trascender generando bienestar" (Céntrico, 2016).

1.2.8 Objetivos estratégicos de la organización

1.2.8.1 Convertirse en "la empresa de tecnología número uno de Latinoamérica; gracias a nuestra innovación, calidad y excelencia" (Céntrico, 2016).

1.2.8.2 Alcanzar "el máximo entusiasmo de nuestros usuarios y clientes, con la combinación de: nuestras plataformas tecnológicas y la calidad de nuestros servicios" (Céntrico, 2016).

1.2.9 Organigrama:

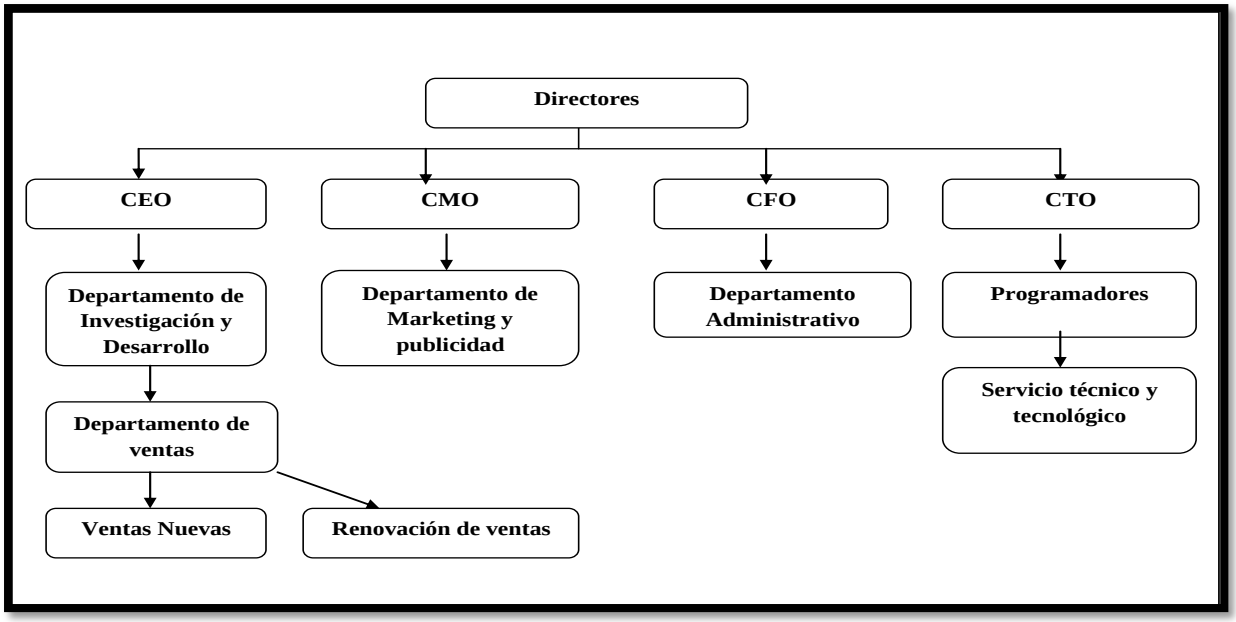


Figura 1: Organigrama Grupo Céntrico, 2016.

La estructura de la empresa es vertical ya que, existe una jerarquía claramente definida. En el puesto estratégico se encuentra el gerente general y los socios de las empresas. Está compuesto por cuatro departamentos tácticos como son: departamento ejecutivo (20personas), departamento de marketing (15personas), departamento financiero (10personas) y departamento de tecnología (10personas).

En el departamento ejecutivo, se encuentran el departamento de investigación y desarrollo que son los responsables de la creación de nuevos productos para la venta en evaluar.com, y está el departamento de ventas que son los encargados de vender los productos de evaluar.com y vive 1 tanto a clientes nuevos como a renovaciones.

El departamento de marketing que brinda sus servicios tanto a las empresas de Grupo Céntrico como a otras empresas. El departamento financiero y administrativo se encarga de

llevar el control interno de las tres empresas, y el departamento de tecnología que proporciona el soporte técnico en las plataformas de internet de las tres empresas.

1.3 Justificación

Cada organización es un sistema que interactúa de manera permanente, provista de características y sistemas propios que les identifica de las demás organizaciones. Con la cultura organizacional se llega a medir las costumbres, pensamientos, valores, códigos de conducta, tradiciones, y demás aspectos propios de la organización que son transmitidos de una generación a otra. Por esta razón, para la empresa Grupo Céntrico es importante transmitir una cultura organizacional clara en la que todos sus colaboradores creen un sentido de pertenencia y de esta manera cumplir con los objetivos empresariales y personales que posee cada colaborador.

> La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. (Chiavenato, I., 2009, pág. 126)

El presente proyecto tiene una utilidad práctica porque al existir una buena comunicación que favorece a la cultura organizacional de la empresa, el beneficio va en ascenso, ya que, los colaboradores tienen en claro cuáles son los objetivos que persigue la empresa, por ende, la productividad aumenta generando ganancias para la empresa, los trabajadores van a sentirse conformes en su lugar de trabajo reduciendo los índices de rotación, los clientes tendrán productos y servicios de calidad. La investigadora ampliará y profundizará sus conocimientos en relación al tema que se está tratando, pondrá en práctica los conceptos aprendidos en clase y logrará obtener su título universitario. Adicionalmente, proveerá a la organización de una herramienta útil que colabore con el diagnóstico de la cultura organizacional para futuras mediciones y planes de acción que genere un impacto de mejora en la misma. Además, de la fácil identificación de fortalezas de la empresa, así como sus debilidades. Brindando resultados más completos y certeros para que los planes de acción se encuentren más pegados a la realidad de la empresa.

La herramienta que se utilizará para llevar a cabo la presente investigación es una encuesta rediseñada, es decir que, se harán ciertas modificaciones tomando en cuenta otros criterios a medir, ya que se considera que la encuesta que se elaboró en el año 2015 no está clara en la medición de algunos factores (existen preguntas que hacen alusión a dos factores),

implica mucho tiempo ya que está formada por 40 preguntas lo que puede llevar a que los datos obtenidos no sean reales, y, por ende, obtener información errónea y sesgada. Lo que se desea es que la nueva encuesta sea una herramienta que sea fácil y rápida de aplicar. Que arroje resultados certeros para identificar las fortalezas y debilidades que posee la Empresa y con ello, tomar medidas más ajustadas a su realidad. Al concluir con esta investigación se contará con un instrumento útil que servirá de aporte para la organización ya que mejorará la calidad de sus procesos, optimizando tiempo y recursos de los altos mandos al contar con colaboradores que están comprometidos y alineados en la consecución de los objetivos empresariales.

El proyecto será factible ya que la empresa cuenta con los recursos que se necesitan, incluyendo el apoyo de los altos mandos para el desarrollo de la misma. Cabe mencionar que, se realizó el análisis de manera global y se pudo observar que los colaboradores no poseen un sentido de pertenencia hacia la empresa provocando altos índices de rotación y generando pérdidas económicas a corto y mediano plazo; viéndose así en la necesidad de tomar medidas correctivas para generar impacto en los colaboradores por medio de la cultura organizacional.

1.4 Antecedentes

Grupo Céntrico es una empresa conformada por un holding de tres empresas de sitios web que brindan servicios de manera online, en las que se encuentra: *Evaluar.com,* portal líder en evaluaciones de talento humano en Ecuador, Perú y Chile, *Céntrico Digital*, agencia dedicada a la creatividad digital, y *Vive 1*, portal dedicado a bienes raíces (Céntrico, 2016).

Dentro de la empresa se puede percibir que los altos mandos tienen claro lo que desean mantener y fortalecer la cultura organizacional, pero actualmente, dicha cultura está implantada de manera tácita, es decir, no existen documentos en los que quede explícito lo que los altos mandos desean mantener y transmitir a sus colaboradores. Dando como consecuencia que las actitudes y comportamientos de sus colaboradores no sean de compromiso hacia la empresa, generando cierto malestar entre todos los miembros de la organización.

La cultura organizacional “Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la

organización" (Chiavenato, I., 2007, pág. 84). Siendo así que, al continuar sin una cultura organizacional en la que todos los miembros de la organización se integren dará como consecuencia efectos negativos, por lo que se pretende realizar una propuesta de un diseño de fortalecimiento de la cultura organizacional, en la que todos los colaboradores creen un sentimiento de pertenencia hacia la empresa Grupo Céntrico.

Sobre el tema de cultura organizacional se han escrito varios artículos mencionando la importancia de la misma, en el artículo "¿Por qué la Cultura Organizacional es clave para el éxito del negocio?" (Rohman, 2014, pág. 1) menciona que según la lista las 100 mejores empresas para trabajar de Great Place to Work, encuentra que una fuerte cultura de trabajo es la pieza clave para el éxito del negocio, generando un índice de rotación más baja en comparación de otras empresas que se dedican a los mismos procesos de la cadena de valor, estos resultados se han obtenido porque dichas empresas han creado un ambiente menos propenso al abandono por parte de sus colaboradores ya que han centrado sus esfuerzos en la construcción de un lugar ideal para realizar sus actividades profesionales.

En otro estudio denominado: "La investigación sobre cultura organizacional en Colombia una mirada desde la difusión en revistas científicas" (Naranjo & Ruiz, 2012, pág. 285) cuyo objetivo era conocer el estado del arte de la cultura organizacional en Colombia, a partir de trabajos publicados en revistas científicas entre el 2006 y el 2010, se concluyó que el tema es bastante incipiente, las empresas definen su cultura organizacional pero en escasas situaciones le otorgan la importancia que la misma tiene sobre los resultados del negocio. "Se observa una tendencia a culturas orientadas a lo interno y poco flexibles" (Naranjo & Ruiz, 2012, pág. 285).

1.5. Objetivos

*1.5.1 Objetivo General**:***

- Diagnosticar y proponer un plan de mejora para fortalecer la cultura organizacional con la finalidad de establecer directrices claras para que los colaboradores de la organización estén encaminados a alcanzar los objetivos empresariales y personales.

1.5.2 Objetivos Específicos:

- Realizar la fundamentación teórica del proyecto.
- Rediseñar la herramienta que se va a utilizar para el diagnóstico.

- Aplicar y tabular los resultados de la herramienta utilizada.
- Determinar el diagnóstico de la situación actual de la organización.
- Diseñar la propuesta para mejorar y fortalecer la cultura organizacional.

CAPÍTULO II- MARCO TEÓRICO

2.1 Formación de la cultura organizacional

La cultura organizacional siempre está en continuo cambio y modificación, por ello es dinámica. Las organizaciones alcanzan su maduración en el momento en que tienen que enfrentarse a problemas de supervivencia y crecimiento, obligándolas a ser flexibles para poder adaptarse a su nuevo entorno. Siendo así, que las fases por las que debe atravesar la cultura llegan a causar efectos en las metas, valores y enfoques que posee la organización (Franklin y Krieger, 2011). Con respecto a dicho tema varios autores han realizado investigaciones, las mismas que serán revisadas a continuación basándose en el libro Comportamiento Organizacional de Franklin y Krieger, 2011.

1. **Etapas de la formación de la cultura, según Schein**
   a. **La cultura formada por los fundadores**

      Las personas que han sido fundadoras de la organización son quiénes establecen el plan estratégico como: misión, visión, valores, juicios, entre otros. Éstos están basados en las experiencias y aprendizajes de los fundadores (Franklin y Krieger, 2011).
   b. **La cultura que nace de los subgrupos**

      Los miembros de cada subgrupo están unidos por un tipo de afinidad que les ayuda a satisfacer sus necesidades dentro de la organización. Aportando para ello, metas y valores personales que les facilita alcanzar los que se han propuesto (Franklin y Krieger, 2011).
   c. **La cultura implantada y transmitida por los líderes.**

      Para Schein cada cultura organizacional es creada por los líderes. Ellos son las personas encargadas de crear, conducir e inclusive destruir una cultura. Tanto la cultura como el estilo de liderazgo van de la mano y no pueden ser separadas ni entendidas por separado (Franklin y Krieger, 2011).

La cultura organizacional en Grupo Céntrico se ha ido formando poco a poco a través del tiempo por medio de las experiencias, vivencias y aprendizajes de los fundadores, ya que ellos han sido las personas que han establecido el plan estratégico de la empresa para que sus colaboradores conozcan y se apropien de dicha cultura; y que de esta manera se origine un sentido de pertenencia hacia la empresa. Es por tal razón, que en Grupo Céntrico se

estimula a que los colaboradores trabajen en un lugar óptimo para que ellos puedan desarrollarse de la mejor manera, siendo un ambiente laboral abierto al diálogo por parte de las gerencias/ jefaturas y que sus colaboradores sientan mayor confianza, generando una ganancia por parte de ambos lados.

2. **Formación de la cultura, según Fombrun:** Para Charles Fombrun la cultura está formada por varias directrices que son necesarias de comprender, ya que están en una interacción constate. Dichas directrices son:

   a. **Nivel social**

      Hace referencia a los valores, actitudes y conductas que aportan los colaboradores. Por ejemplo, la educación, su tendencia política, estado económico, entre otros. Éstas variables producen un impacto sutil pero su efecto es real en el plan estratégico de la organización (Franklin y Krieger, 2011).

   b. **Nivel sectorial**

      En cada sector de la organización se puede observar que existen similitudes y diferencias entre ellos. Estos comportamientos generan un efecto que influye en gran medida en el proceso de toma de decisiones de la organización (Franklin y Krieger, 2011).

   c. **Culturas nacionales**

      Tanto la cultura organizacional como la cultura nacional se desarrollan de manera conjunta. Provocando una tendencia a mostrar características que se crean y se desarrollan de manera colectiva a lo largo del tiempo (Franklin y Krieger, 2011).

Tomando en cuenta a Fombrun la cultura organizacional se encuentra atravesada por varios niveles. En Grupo Céntrico se puede apreciar dichos niveles, ya que, los colaboradores siempre están en constante participación con la empresa, aportando con ideas, valores, actitudes o conductas, produciendo un impacto en el plan estratégico de la empresa. Por ese motivo, los colaboradores son personas que deben estar alineadas a la cultura de la empresa. En ocasiones existen dificultades en la toma de decisiones por las diferencias que pueden existir entre los miembros de una misma área. Toda esta interacción origina características únicas que posee Grupo Céntrico y la diferencia de otras.

3. **Formación de la cultura, según Levy y Wilensky:** Para estos autores la cultura organizacional es el resultado de cuatro factores:
    - **a.** Tanto los valores como las creencias que son transmitidas por las altas gerencias de la organización (Franklin y Krieger, 2011).
    - **b.** Los mitos y las historias que son divulgadas de generación en generación; en donde se da un contexto de la organización y las lecciones aprendidas a lo largo del tiempo (Franklin y Krieger, 2011).
    - **c.** Las directrices que han sido críticas para que la organización tenga éxito.
    - **d.** La estructura que posee la organización, distribución del poder y la asignación de tareas y recursos que influyen en la cultura de la empresa (Franklin y Krieger, 2011).

Según Levy y Wilensky la cultura está formada por varios factores y como se ha dicho anteriormente dentro de Grupo Céntrico se ha podido verificar que la cultura es transmitida de generación en generación: basados en experiencias, vivencias y aprendizajes dentro del contexto de la organización a lo largo del tiempo, muchas de ellas han sido críticas para que la organización tenga éxito dejando procesos establecidos que influyen en la cultura de la empresa.

2.2 Fases de la formación de la cultura organizacional

Al estar la cultura en constante movimiento, atraviesa por una evolución continua tanto en su entorno interno como externo. Para Franklin y Krieger (2011) las fases para la formación de la cultura organizacional son las siguientes:

1. **Fase estable:** En esta etapa no se puede observar un cambio ya que por ser la primera etapa no existe la necesidad o un estímulo en concreto que sirva para generar un cambio en específico.
2. **Fase reactiva:** En esta etapa existen dos aspectos a considerar:
    - **a.** Los cambios o ajustes que ocurren son mínimos, casi imperceptibles. Son culturas conservadoras, defensoras del *statu quo* en la organización.
    - **b.** Son los cambios y ajustes inevitables que se efectúan en la organización para adaptarla al medio para evitar graves consecuencias que pueden llevar incluso a la desaparición. En ese momento la cultura se convierte en imitadora y oportunista que ejecuta cambios necesarios cuando el medio la obliga.

3. **Fase anticipadora:** La organización busca maneras para anticiparse a los hechos y aprovechar las oportunidades que se le presentan, haciendo frente a los desafíos y amenazas mediante el establecimiento de cambios *a priori.* Está en constante búsqueda de valores y prácticas dentro del medio ayudando al afrontamiento de grandes cambios.
4. **Fase de mantenimiento creativo:** Es un tipo de cultura que aporta al aprendizaje, la innovación y a un constante cambio.

Los altos mandos de Grupo Céntrico prefieren que la cultura no tenga modificaciones porque ellos saben lo que desean transmitir a sus colaboradores. Por ende, se puede decir que dentro de las fases de formación de la cultura se encuentran en la fase reactiva. Ya que, con el presente proyecto se pretende realizar pequeños ajustes casi imperceptibles. Dichos cambios y ajustes son necesarios para evitar graves consecuencias y que la empresa no desaparezca. La razón es porque últimamente ha existido una gran rotación de personal y los colaboradores no se sienten identificados con la cultura de la empresa por varias razones, una de ellas es que no es socializada y por ende desconocen qué cultura maneja la empresa.

2.3 Tipos culturales y perfiles organizacionales

Para Franklin y Krieger (2011) los tipos de culturas están estrechamente relacionadas con el tipo de liderazgo que posee la organización y los diferentes subgrupos existentes en ella.

1. **Paternalista:** Este tipo de cultura vela por el cuidado de las relaciones interpersonales y por el bienestar de su personal.
2. **Apática:** Los miembros de la organización están encaminados a seguir reglas ya que este tipo de cultura se caracteriza por el burocratismo, conservadurismo y el formalismo; provocando con ellos una escasa o nula comunicación.
3. **Anómica:** Posee poco interés por el futuro y una preocupación por lo que puede suceder en ese momento, está centrada en evitar los despidos.
4. **Indiferente:** No existen equipos por lo que el sistema de incentivos y motivaciones hacia el personal son nulos. Están acostumbrados a sobrevivir siendo así, que la metas son lo más importante y no los productos o logros que pueden existir.

5. **Exigente:** Es una cultura altamente competitiva en la que la fijación y consecución de los objetivos son los más importantes. Se basa en los resultados y existen castigos como sanciones por el incumplimiento.
6. **Integradora:** Como su nombre lo indica, en este tipo de culturas existe una adecuada relación entre el bienestar del personal y la dirección estratégica de la organización. No existen castigos sino se busca la mejor solución y un adecuado aprendizaje de los mismos.

Para que exista un óptimo desempeño por parte de los colaboradores de la organización se debe crear un equilibrio entre el compromiso por parte del personal hacia las convicciones que posee la organización, de esta manera se garantiza que la gestión de la cultura y la estrategia son consistentes y congruentes para provocar un desempeño adecuado.

La empresa posee una cultura integradora ya que los altos mandos están siempre buscando el bienestar de su personal. Es una cultura que busca aprender de los errores evitando el castigo y buscando la manera en que sus colaboradores aprendan de dichos errores de una manera que genere un impacto positivo. Por ello, en las reuniones sociales de cada mes se premia al "fracaso del mes". Dicho fracaso, consiste en que un departamento o una persona cuenta un error que ha tenido durante el mes, siempre debe existir un aprendizaje y gana el fracaso que sea más grave o el que haya tenido mayor impacto en el giro del negocio. Esta actividad es característica de la empresa siendo parte de su cultura y diferenciándose de otras.

2.4. El cambio de la cultura organizacional

Para Franklin y Krieger (2011) cambiar la cultura en una organización es una tarea muy complicada de realizar, ya que, existen factores que son resistentes al cambio y que no desean desaparecer y, por otra parte, funciona como motor de nuevos cambios para la nueva cultura que se desea implantar.

1. **Cuando cambiar la cultura organizacional:** Existen varias razones por las que se procede a cambiar la cultura, entre las que se encuentran (Franklin y Krieger, 2011).
    a. Cuando la empresa está en crisis y tiene un deficiente funcionamiento o no llega a cumplir con la misión que estaba asignada.

b. Cuando existe un constante cambio en el entorno en que se desarrolla la organización como, por ejemplo: la entrada de nuevos competidores al mercado, cuando la organización está en un medio lleno de incertidumbres que cambia con frecuencia y es altamente competitivo.

c. Cuando la organización crece de manera significativa y con rapidez. En estos casos existe riesgo de pérdida de identidad a consecuencia de la entrada de nuevos colaboradores con culturas organizacionales diferentes.

d. Cuando existe conflictos con varias subculturas que posee la organización. Las fusiones son uno de los problemas más difíciles de afrontar siendo uno de los principales fracasos de las organizaciones.

e. Por la ausencia o la poca claridad en el plan estratégico de la organización.

2. **Cómo cambiar la cultura organizacional:** Para realizar el cambio de la cultura en una organización se deben seguir una serie de pasos (Franklin y Krieger, 2011).

   a. Comprender lo que pasa

   El diagnóstico es el primer paso que se realiza para conocer la situación actual en la que se encuentra la organización, recopilando la información necesaria para identificar sus problemas centrales.

   b. Construir una visión que sea compartida

   Debe prevalecer una conducta de participación por parte de todo el personal de la organización para llegar a un consenso e instaurar el cambio de la cultura que se desea.

   c. Realizar el diseño de las acciones que son necesarias para el cambio

   Para ejecutar dicho paso se debe poseer una estratificación de lo que se desea hacer, teniendo en cuenta:

   - ✓ Los valores y las presunciones básicas que están estrechamente ligadas a la planificación estratégica de la empresa.
   - ✓ Los valores instrumentales u operativos que son aquellos asociados a la manera de hacer las cosas y a la forma de pensar de sus integrantes.
   - ✓ Las creencias y supuestos con que la organización se desenvuelve tanto en el entorno interno como externo.

d. **Comunicación, capacitación, socialización e interiorización**

   El cambio de los valores por parte de los directivos y de todo el personal de la organización debe ir acompañado por transformaciones en todos los procesos, conductas, normas, equipos, sistemas de recompensas, entre otros, ya que, el cambio que se realice debe ser integral manteniendo un equilibrio entre los involucrados.

e. **Los cambios culturales deben ser profundos**

   Para que exista un verdadero cambio en la cultura debe pasar algún tiempo, se necesita paciencia y dedicación. El cambio debe ir acompañado por una readecuación de las personas de la organización y con ello sus grupos o equipos, con la finalidad de hacer que la empresa funcione de una manera adecuada. Por lo que, para notar un cambio en la cultura es necesario actuar sobre una variable en específico para que ésta implique o estimule en la modificación de otras variables.

El motivo por el cual se desea hacer ajustes para generar cambios positivos en la cultura organizacional es porque existe mucha rotación; por ende, los nuevos miembros poseen culturas diferentes a las de la empresa ocasionando que existan un choque de varias subculturas. Adicionalmente, no existe una adecuada inducción de la cultura tanto a los nuevos miembros como a los antiguos provocando una ausencia o confusión del plan estratégico y poca difusión de la misma. Siendo así, que se busca comprender lo que está sucediendo dentro de la empresa, recopilando información necesaria para aclarar y definir lo que se desea ajustar. Con ello, se realizará un diseño que sea adaptable y aplicable a todo el personal de la empresa, ejecutando una constante socialización para producir un cambio profundo y que se cree un sentido de pertenencia en los miembros de la empresa.

2.5. Mantenimiento de la cultura organizacional

Existen seis factores que inciden para que la cultura se mantenga a través del tiempo.

1. **El proceso de selección:** Los lugares en que se realiza un reclutamiento determina una preselección, ya que, de esta manera, no sólo se hace una evaluación del perfil del candidato, sino que también se califica el nivel de compatibilidad que el candidato tiene hacia la cultura que se maneja en la organización.

2. **El contrato psicológico:** Es el vínculo ya sea tácito o implícito que se establece con la persona y la empresa. Dicho contrato puede ir evolucionando con el tiempo y por la interacción entre los implicados y las expectativas que posean.
3. **Socialización e interiorización de la cultura:** Es el proceso por el cual el individuo adopta en su sistema psíquico la cultura de la empresa. Puede llevarse de una manera formal o informal, de manera individual o grupal, con o sin la ayuda de un guía. Lo que se desea es que la persona se identifique con el plan estratégico que posee la organización.
4. **Liderazgo:** Tanto los líderes como los altos directivos de la organización sirven como ejemplo a seguir de cómo desempeñarse en todos los niveles de la empresa.
5. **La estructura de roles:** Son las pautas de comportamiento y actitudes que adoptan los trabajadores en un contexto laboral formando parte de la cultura organizacional.
6. **Las normas:** Son la guía que rige la actuación del personal de la organización, pautando las conductas deseadas y valoradas, así como las conductas indeseables y desvalorizadas que por lo regular suelen ser sancionadas.

El contrato psicológico y el liderazgo han sido factores claves que han incidido en la cultura organizacional en la empresa Grupo Céntrico. Ya que lo que se promueve es que exista un compromiso entre el colaborador y la empresa para que exista un mutuo beneficio entre las partes implicadas. El tipo de liderazgo ha sido clave para mantener la cultura organizacional y para ser transmitida. A pesar de no ser claramente transmitida de generación en generación ciertas cosas se han mantenido con el tiempo, como por ejemplo el premiar el fracaso del mes. Dicha actividad es liderara por cada jefe de área.

2.6. Modelamiento de la cultura organizacional

Según Franklin y Krieger (2011): "La cultura de una organización puede modelarse mediante la estimulación del compromiso y la participación" (pág. 383). Para el proceso de participación se necesitan de tres características que generan un efecto que hace que las personas desarrollen un compromiso cada vez mayor.

1. **Mediante elección:** La empresa crea el sentido de compromiso con sus colaboradores por medio de: diseñar sistemas donde se impulse la necesidad de elegir de manera permanente. Poniendo hincapié en el sistema de recompensas (Franklin y Krieger, 2011).

2. **Mediante la visibilidad:** Haciendo públicas ya sea las actividades o los logros del colaborador, realizar ceremonias y utilizar símbolos para generar sentido de pertenencia, incentivar expresiones de lealtad tanto al cliente interno como externo, fomentar el desarrollo de relaciones sociales y utilizar la evaluación y la aprobación de todo el grupo como parte de un proceso de retroalimentación (Franklin y Krieger, 2011).
3. **Mediante la irrevocabilidad:** Dar seriedad a lo que realiza el colaborador, comunicando las decisiones de importancia a todo el personal, brindar participación a los colaboradores para la toma de decisiones, tener planes de carrera, entre otros (Franklin y Krieger, 2011).

En el mes de enero la Empresa instaló un sistema de comunicación dentro de la web con la finalidad de que exista una vía de comunicación más rápida y efectiva para que todos los comunicados sean transmitidos a todos los miembros de la empresa. Por este medio, se hacen públicas las actividades a desarrollarse, logros de los colaboradores o de un área, nuevos productos, nuevos clientes, cambios a realizarse, entre otros. De esta manera, se fomenta el desarrollo de relaciones sociales entre los miembros de la empresa y se mantiene abierta y en constante cambio una vía de comunicación.

2.7 La gestión por valores

Constituye los mecanismos que dan dirección a la cultura organizacional, no anula la gestión por objetivos, sino que la complementa, buscando de esta manera la alineación con el plan estratégico de la organización haciendo más enriquecedora la gestión empresarial. Lo que garantiza que una organización se mantenga en el medio es que sus valores, símbolos, metáforas, historias, mitos y conceptos sean adoptados por todo su personal para crear un sentido de pertenencia hacia la empresa. Franklin y Krieger (2011) mencionan:

> Lo peor que puede pasarle al modelo de gestión por objetivos es convertirse en un modelo burocratizado de control, lo cual provocaría un aumento del papeleo burocrático y el riesgo de que la gente no participe en el proceso por considerarlo una exigencia administrativa más. (Franklin y Krieger, 2011, pág. 385)

Por esta razón, es importante que tanto los planes como los programas organizacionales sean elaborados de manera participativa que todos los miembros de la

organización colaboren en cierto grado ya que con ello, podrán verse reflejados y estarán más comprometidos con los planes estratégicos de la empresa. Al momento de hablar de la eficacia de la gestión por valores se debe tomar en cuenta que para que exista éxito en la organización el plan estratégico debe mezclarse adecuadamente de los cuatro tipos de valores que se explicaron anteriormente (escenciales, finales, instrumentales y operativos).

Los valores que desean transmitir los altos mandos a sus colaboradores son: responsabilidad, libertad, solidaridad, creatividad y lealtad. Con la adopción de dichos valores por parte de los colaboradores lo que se busca es que la empresa se mantenga en el medio y que tenga miembros que estén alineados al plan estratégico y que posean un sentido de pertenencia hacia la empresa.

2.8 Impacto de la cultura que genera en la organización

La cultura organizacional es el resultado de una interacción de varias fuerzas que si llegan a ser favorables, la organización será capaz de desarrollar una cultura ampliamente seguida por sus colaboradores, siendo la guía para alcanzar metas y objetivos empresariales en común. La cultura es extensa si es difundida y aceptada en toda la organización, empero, si es limitada ésta no podrá ser sostenida, aceptada ni difundida. La amplitud del impacto que genera la cultura es el grado de extensión que ésta tiene sobre los colaboradores. Adicionalmente, la fuerza es el nivel de presión e influencia que la cultura ejerce sobre los colaboradores (Franklin y Krieger, 2011).

1. **Beneficios de una cultura fuerte:** Es de ayuda para guiar a los colaboradores a seguir un proceso, sirve de unión para los elementos formales con los informales, los colaboradores conocen cuáles son los parámentros que deben seguir dentro de la organización para ejecutar su trabajo, mientras más fuerte sea la cultura organziacional menor será la cantidad de reglamentos y manuales, la cultura sirve como marca y se diferencia de otras organizaciones porque posee su propia identidad, con ello, será difícil de imitarla o copiarla (Franklin y Krieger, 2011).
2. **Riesgos de poseer una cultura organizacional fuerte:** Se produce resistencia al cambio por que no se llegan a detectar los problemas con claridad, si dicha cultura está mal encaminada lleva directamente al fracaso de la organización, por último, las respuestas no serán eficaces, aumentando los conflictos y los fracasos (Franklin y Krieger, 2011).

Lo que se busca con el presente proyecto es que Grupo Céntrico tenga las herramientas necesarias para transmitir su cultura a sus colaboradores y a los nuevos miembros de la empresa, con la finalidad de distinguirse de otras organizaciones. Para que, con ello, los participantes de la empresa tengan una guía para alcanzar sus metas y objetivos tanto empresariales como personales y de esta manera sea difundida por varios canales y aceptada por todos los miembros. Convirtiéndose en una marca que posee su propia identidad, siendo difícil de copiarla o imitarla por otras organizaciones.

2.9 Choque de culturas

Existen organizaciones que recurren a personas de varios orígenes complicando su adaptación por sus diferencias culturales ajenas a de la empresa. Éste caso puede suceder por varios motivos, ya sea por fusión, adquisición o conjunción empresarial. Muchas de las veces, las diferencias culturales llegan a ser un fracaso en un intento por mantener la unidad. Otro caso de choque cultural es el de las empresas familiares, ya que el plan estratégico puede variar dependiendo de la generación que ocupe el cargo, modificando y generando un cambio en los valores, conductas, procesos, etcétera. La mayoría de las veces, quienes toman la decisión de ejectuar fusiones, adquisiciones o conjunciones con otras empresas no toman en cuenta los problemas operativos que pueden llevarse a cabo dentro de las organizaciones híbridas que se han formado (Franklin y Krieger, 2011).

Grupo Céntrico es una empresa que ha abierto sus puertas a colaboradores de varios países entre los que se encuentran: Cuba, Argentina, Canadá, Venezuela y Colombia. Existiendo con ellos varias subculturas que aportan e influyen en el desarrollo de la cultura de la empresa.

2.10 Diagnóstico de la cultura

Debido a que la cultura organizacional es invisible, se debe hacer una evaluación de los aspectos visibles basados en información recabada como los son los indicadores y manifestaciones de los cuáles se habló anteriormente como por sjemplo: clima organizacional, normas, símbolos, interacciones, entorno físico, valores y presunciones básicas.

1. **Métodos para diagnosticar la cultura organizacional**

   Franklin y Krieger (2011) proponen un método para generar impacto en la cultura organizacional que consiste en desarrollar un taller de análisis y reconstrucción

valorativa en la que las personas involucradas confronten sus diferencias sobre una situación concreta. Para lo cual se realiza:

- **a.** Identificar normas y valores que se ponen en juego frente a la situación crítica.
- **b.** Analizar si las normas y valores son pertinentes en función de la situación.
- **c.** Visualizar las pautas que la cultura propone para hacer frente con éxito a dicha situación.
- **d.** Indentificar las brechas que existen entre las normas necesarias y las existentes.
- **e.** Tomar la decisión de cuáles serán las acciones a realizarse para reducir las brechas anteriores.

Para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional se tomaron en cuenta los indicadores y manifestaciones que existen en la empresa. Cabe mencionar que la herramienta con la que se trabajará fue usada para el primer diagnóstico de cultura organizacional que se realizó en el año 2015 aproximadamente, la misma que será modificada para conocer el estado actual y generar impacto en la cultura organizacional.

2.11 Los cambios culturales

Para Franklin y Krieger (2011) es un proceso que se realiza en cuatro fases:

1. **Disfunción en la cultura:** Esta etapa se llega a dar cuando el sistema de convicciones, creencias y presunciones básicas que posee la organización no genera un impacto en sus colaboradores. Éste es un indicativo para que la cultura cambie.
2. **Crisis y cuestionamiento de la cultura que está vigente:** En esta etapa se empieza por cuestionar el plan estratégico de la organización, como, por ejemplo: su sistema de convicciones, creencias y presunciones básicas. Se presentan conflictos, rupturas, conflictos y disgregación en la cultura.
3. **Búsqueda del nuevo modelo cultural:** La mayoría de las creencias, sistemas de convicciones y presunciones básicas han sido desechadas y poco a poco empiezan por convivir los elementos antiguos y los nuevos, y con el tiempo ir generando un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores.

4. **Institucionalización:** Los colaboradores de la organización poco a poco van a ir adoptando los nuevos sistemas de convicción, creencias y presunciones básicas.

La cultura en Grupo Céntrico se encuentra en las siguientes fases: disfunción en la cultura porque se puede observar que los colaboradores desconocen de la cultura y la misma no genera ningún impacto en ellos, y están atravesando la fase de crisis y cuestionamiento porque dentro del plan estratégico los colaboradores no se sienten cómodos o están en desacuerdo con lo que se dicen en dicho plan.

2.12 Clima y cultura organizacional

La mayoría de autores que se han dedicado al estudio del clima y la cultura en las organizaciones han llegado a discrepar en cuanto a similitudes y diferencias que existen entre ellos, provocando así, la dificultad de llegar a una conclusión al momento de hablar de estos términos (Gil & Alcover, 2003). Por lo que, no se puede llegar a una delimitación precisa. Según Gil y Alcover (2003): "Para algunos autores, se aproximarían, o se alejarían, en los aspectos conceptuales o en los fundamentos teóricos; para otros, en los metodológicos; y para unos terceros, en las variables del comportamiento organizacional con que se relacionan" (Gil y Alcover, 2003, pág. 398). Dadas las condiciones que anteceden es necesario que se revisen los conceptos de ambos constructos para tener una visión más clara de los mismos.

Para Guízar (2013) el clima organizacional hace referencia a las características del medio ambiente de trabajo, que son percibidas de manera directa o indirecta por parte de los trabajadores causando repercusiones en el comportamiento laboral. El clima, junto con las estructuras y características propias de la organización, sus procedimientos tanto formales como informales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico. En resumen, el término clima organizacional forma una variable que es esencial para comprender lo que Schneider denominó: *vida psicológica de las organizaciones.* Dicha variable se encuentra en los altos mandos de la organización y es una particularidad del contexto (Gil y Alcover, 2003).

En cuanto: "La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización" (Guízar, 2013, pág. 302). Más que afirmar que cada organización posee una cultura, hay que aclarar que cada organización es una cultura. Partiendo de ello, se puede decir que la cultura

organizacional refleja la historia de una organización que está dotada de símbolos y rituales que se ha construído socialmente por medio de la interacción de un grupo de personas que forman parte de la organización. A la cultura organizacional la crean y la modifican las normas formales e informales que rigen la organización, así como los estilos de autoridad y liderazgo. Al ser intangible y estar siempre presente es difícil de cambiar ya que se encuentra interiorizada en todos los integrantes de la organización. La cultura organizacional es como la *"huella digital"* de la organización por eso se diferencian unas de otras; inclusive puede existir en toda la organización o crearse subculturas dentro de la misma.

Grupo Céntrico es una empresa que se caracteriza por propiciar y mantener un ambiente laboral abierto para que todos sus miembros se sientan cómodos y puedan desarrollarse de la mejor manera, sintiéndose a gustos dentro del contexto laboral. Dentro de la cultura organizacional, los altos mandos conocen lo que desean transmitir a sus colaboradores, basados en comportamientos específicos que desean que sus colaboradores posean, así como valores que complementen dichos comportamientos. Entre los comportamientos se encuentran: rinde cuentas, cumple lo acordado, toma decisiones oportunas, asume retos, crece con feedback, aprende de los errores, escoge sus batallas, es simple y práctico, es proactivo, valora la empresa, cuida el trabajo, se apasiona, confirma y aclara, posee apertura, comparte experiencias, reconoce y valora, coopera sin fronteras y deleita al cliente externo.

Es una cultura que desea imitar a las culturas de las empresas de otros países. Es decir, que la cultura no esté basada en los castigos o el generar miedo entre los miembros de la empresa, sino que sea una cultura abierta, por ello, no posee paredes sino vidrios para que existan mejor visibilidad para todo el personal, los horarios son flexibles, no existen formalismos en el trato ente los miembros de toda la empresa, entre otros.

2.13 Historia de la cultura organizacional

La cultura organizacional empieza a surgir con la vinculación de la cultura y la gestión empresarial buscando alcanzar el logro de la eficacia y eficiencia de las empresas. Su estudio comienza a partir de 1979 cuando: "Pettigrew publica un artículo en el que presenta a la comunidad organizacional el concepto antropológico de cultura, señalando como otros conceptos implicados en él, como simbolismo, mito o ritual, pueden utilizarse en el análisis organizacional" (Gil y Franklin, 2011, pág. 393). Pero en el año de 1990 es dónde empieza a despertar el interés de estudiosos y empresarios.

Durante la década de los 80´s el término de cultura organizacional empieza a generar mayor interés hacia los investigadores de la época; provocando el surgimiento de nuevas investigaciones y concibiendo a dicho término la clave para la excelencia. Adicionalmente, la cultura organizacional ha sido comparada con la personalidad de cada individuo, el mismo que posee: creencias, conductas, actitudes, hábitos, entre otras características que los hacen únicos y claramente identificados de los demás (Hernández, Mendoza, & González, 2007).

Roger Harrison, Edgar Schein y Kennedy, son autores reconocidos que han dedicado tiempo al estudio de dicha ciencia. Varios enfoques abordan la cultura organizacional como, por ejemplo: la Antropología, la Sociología y la Psicología; ya que una organización busca objetivos para su supervivencia, atraviesa por ciclos y se enfrenta con problemas para su crecimiento, posee personalidad y necesidades que se le llega a catalogar como una micro sociedad que tiene sus procesos de socialización, normas, valores y su propia historia (EcuRed, 2016).

2.14 Niveles de la cultura organizacional

Es importante entender que la cultura organizacional no es algo que se puede observar o percibir en sí misma, pero se puede llegar a medir por sus efectos y consecuencias (Chiavenato, 2007). Según Chiavenato (2007) la cultura organizacional es como un *iceberg*, presenta varios estratos con varios niveles de profundidad y arraigo, a saber: en la parte superior están los aspectos visibles que se observan en las organizaciones y son consecuencia de su cultura, en su gran mayoría son físicas, por ejemplo el tipo de edificio, colores, espacio, mesas, tecnología, etcétera; y en la parte sumergida son aspectos profundos cuya observación y percepción son más difíciles, se encuentran las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura. Por lo que, se debe identificar en qué nivel están los conflictos que afectan a la cultura para poder tomar las medidas y acciones necesarias para mejorarla.

Para los autores Franklin y Krieger en su libro Comportamiento Organizacional (2011) mencionan que son tres los niveles de la cultura organizacional. Dicho argumento está basado en el modelo propuesto por Schein en 1985 en el que menciona que la cultura son respuestas que han sido aprendidas por los colaboradores de la organización resultado de los problemas colectivos que implica la interacción constante y la manera de percibir que posee cada uno.

- **Nivel 1: Producciones:** Es el nivel más visible de la cultura organizacional que son percibidas en el entorno físico y social, pero con frecuencia no descifrables con facilidad. En este nivel se encuentran las estructuras, los procesos, el lenguaje escrito y hablado, conductas y capacidad tecnológica del grupo (Franklin y Krieger, 2011).
- **Nivel 2: Valores:** Promueven el sentido de dirección de los colaboradores de la organización. "Los valores que se integran en la ideología o filosofía de una empresa pueden servir de guía o recurso que le permita actuar ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles (gestión por valores)" (Franklin y Krieger, 2011, pág. 366). Son útiles para fomentar la unión en el grupo, convirtiéndose en un principio de identidad y cimiento de una acción.
- **Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas:** Hace referencia a que son presunciones que se encuentran de manera implícita encargadas de orientar la conducta, enseñando a los miembros de la organización a cómo percibir, pensar y sentir las cosas. Éstas son indiscutibles, a pesar de que en ocasiones sean capaces de distorsionar los datos y den lugar a situaciones contradictorias (Franklin y Krieger, 2011).

Nivel 1: La empresa se encuentra ubicada en dos pisos de un mismo edificio. Las instalaciones de Grupo Céntrico no poseen paredes, sino que las oficinas están formadas por vidrios para que exista una mejor visibilidad, cada puesto está junto o al frente de otro, separados por una estructura especial de cada escritorio, las sillas son acolchadas para mayor comodidad, la iluminación es adecuada ya que las instalaciones poseen ventanales. Las estructuras de la empresa están decoradas con frases que están relacionadas con la cultura organizacional. Al ser una empresa de tecnología se puede decir que las redes son de un nivel bajo tomando en consideración la cadena de valor de la empresa. Es decir, las redes se demoran en conectarse a internet ocasionando molestias tanto con el cliente interno como externo. El lenguaje y el trato que se da entre los miembros de la empresa es de compañerismo, no existen títulos ni cargos al momento de tratar a las personas, manteniendo el respeto entre todos los colaboradores.

Nivel 2: Los valores que se promueven dentro de Grupo Céntrico son: libertad, solidaridad, responsabilidad, creatividad y lealtad.

2.15 Indicadores y manifestaciones culturales

Cuando una organización está enfocada en conseguir el éxito de la mano de sus colaboradores crea un ambiente dentro de la misma que provoca una relación en la que se

intercambian hábitos y creencias por medio de normas, valores, actitudes y expectativas en la que todos los miembros de la organización son participantes activos. Cuando una empresa no tiene clara cuál es su cultura organizacional crea en sus colaboradores efectos y consecuencias negativas que a la larga van a afectar el desarrollo de la organización, ya que sus colaboradores no crean el sentido de pertenencia el cual es útil para el progreso positivo de la misma.

La cultura organizacional no puede verse de manera directa, por lo que, se debe fijar indicadores y/o manifestaciones que sean características en el sistema de presunciones básicas de la organización. Los indicadores están conformados por una serie de manifestaciones. A continuación, se explicarán las más comunes según (Franklin y Krieger, 2011):

1. **Clima organizacional:** Por ser la manifestación más visible de la cultura organizacional puede ser estudiada por medio de:
    a) **Análisis de las expectativas personales**
        - ✓ **El contrato psicológico:** Convenio que se realiza de manera implícita entre un colaborador y la organización. Se producen intercambios de valores que originan un cambio, por lo que la cultura evoluciona. Suele realizarse de manera periódica. Por ejemplo: un buen trato, desarrollo de la autoestima, etcétera.
        - ✓ **Sistemas de remuneración, recompensas e incentivos:** Lo que busca una organización es conseguir el éxito, por ende, para poder lograrlo trata de establecer un equilibrio entre sus integrantes, lo hace por medio de incentivos adecuados con la finalidad de garantizar sus contribuciones a la organización, su supervivencia y eficacia dentro de la misma (Chiavenato, 2007). Chiavenato (2007) menciona: "Para que la organización sea solvente es necesario que los *incentivos* sean útiles para los participantes, de la misma manera que las *contribuciones* sean útiles para la organización" (p. 83) es decir que, existe una elección recíproca, entre individuos y organizaciones en la que juega un papel fundamental las necesidades de cada uno, cuyo objetivo es cumplir con las expectativas que poseen. Adicionalmente, se debe crear una adaptación mutua entre los colaboradores y la

organización ya que esto ayudará a que los colaboradores vean a la organización como un trampolín hacia su futuro profesional generando de esta manera la subsistencia de la organización.

Incentivos que sirven para mejorar la satisfacción del colaborador, por ende, su desempeño en la organización. Son considerados como una parte integral de las organizaciones y deben ser diseñadas de acuerdo a las necesidades de los individuos. Dichos sistemas mejoran cuatro aspectos en la organización. Motiva al personal a unirse a la organización, influyen para que los colaboradores acudan a su puesto, los motiva para actuar de manera eficaz y refuerzan la posición jerárquica de la organización (Guízar, 2013).

- ✓ **Desarrollo de carrera y competencias:** La organización requiere que sus colaboradores cumplan con etapas profesionales desarrollando de esta manera la capacidad requerida para satisfacer las necesidades humanas en varios niveles y tipos de trabajo. "…el plan profesional de cada persona es único, y tan característico e individual como su idiosincrasia, sus preferencias y sus aficiones…" (Guízar, 2013, pág. 268).

b) Análisis de las perspectivas grupales

Las diferentes expectativas que poseen los colaboradores y éstos a su vez en sus grupos, subgrupos y equipos en asociación a la posibilidad de su satisfacción son un factor que influye en la cultura organizacional.

c) Relaciones de autoridad y estilos de liderazgo

- ✓ **Organización autoritaria:** Se caracteriza por ser una organización que se preocupa por mantener el orden y el control. El estilo de liderazgo es autoritario, están regidos por normas rígidas, reglas y órdenes. El clima se mantiene en un ambiente conservador en el cuál las personas que lo integran no asumirán riesgos por lo que no se comprometerán con la organización; únicamente seguirán reglas establecidas con anterioridad.
- ✓ **Organización paternalista:** En estas organizaciones las relaciones suelen ser autoritarias pero benévolas con un liderazgo paternalista,

originando con ello, relaciones cordiales y amistosas, evitando el conflicto y creando un clima permisivo.

- ✓ **Organización participativa:** Se caracteriza por proporcionar un nivel de responsabilidad a los colaboradores en el cuál poseen un liderazgo participativo. La cultura tendrá cierto nivel de informalidad, pero normas bien establecidas de alto rendimiento. Se fomenta el aprendizaje y la innovación en el cual se premia el rendimiento, la creatividad, se censura la negativa y el conflicto. Provocando de esta manera un sentido de pertenencia en los colaboradores hacia la organización.

d) Los líderes

Según Franklin y Krieger (2011) los líderes: "Son quienes personifican los valores de la cultura y sirven como modelo que los empleados pueden seguir" (pág. 367).

e) Características de la función puesto- tarea

La manera en cómo se asume y se organiza la tarea determina tanto la cultura como su productividad. Es decir, será un factor determinante si el trabajo se realiza de manera individual o se agrupa por áreas dependiendo de si las tareas/ acciones son afines o no.

2. **Valores organizacionales:** Uno de los factores importantes dentro de la cultura organizacional son los valores, éstos son entendidos como los cimientos de cualquier cultura organizacional, Chiavenato (2009) menciona: "Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones" (pág. 133). Con ellos se pueden juzgar situaciones, actos, objetos y personas; llegan a definir una parte del éxito o no éxito de las organizaciones debido a que lo valores promueven un sentido de dirección para todos los colaboradores reflejando las metas a las que se desea alcanzar, las creencias y conceptos básicos de la organización. Siendo importante que deban ser expuestos y explicados públicamente, así como, repetidos y reafirmados (Chiavenato, 2009). Por consiguiente, toda organización que tenga comprendidos y sistematizados cuáles son los valores y las ideas con las que está formada la empresa asegurará una constante excelencia ya que, con ellos, crea un sentido de identidad personal por parte de los colaboradores con la organización.

Los valores pueden seguir el principio de: justicia, reciprocidad y/o confianza dando como resultado que cada organización sea diferente a otra. Existen cuatro tipos de valores: ***esenciales:*** se caracterizan por ser morales y marcan límites. Por ejemplo: honradez, responsabilidad; ***finales:*** están asociados a la visión y a la misión de la empresa. Por ejemplo: participación, creatividad, solidaridad, lealtad; ***instrumentales:*** se relacionan con la manera de pensar y hacer las cosas, con ello la organización pretende afrontar demandas de su entorno. Por ejemplo: capacidad de trabajo, constancia, iniciativa: ***operativos:*** están relacionados con la dirección basados en parámetros. Por ejemplo: calidad, grado de preocupación por los empleados (Chiavenato, 2009).

a. Perfiles socioculturales

Hace alusión a las pautas de formación de cada individuo relacionado directamente con sus tradiciones, antecedentes culturales y su entorno social en el que se desarrolla.

b. Expresión o ausencia de valores estratégicos en el plan estratégico de la organización

La presencia de pocos valores que sean comprendidos, interiorizados y compartidos con los integrantes de la organización garantiza la conformación de la cultura organizacional.

c. La ideología de la organización

Son todas las creencias, conductas, estilos que son compartidas por los colaboradores, dejando su marca individual en comparación con otras empresas.

3. Presunciones básicas:

a. Compromiso-no compromiso

Relacionado a: "los valores, normas y a los objetivos estratégicos de la organización" (Franklin y Krieger, 2011, pág. 369).

b. Certeza- incertidumbre

Hace referencia a la tendencia que tienen las personas a manejarse más confortable en situaciones de certeza y evitar la incertidumbre ocasionando riesgos en la persona.

c. **Estatus y distancia jerárquica**

Son los niveles dentro de la organización que ocupa cada colaborador entre los dueños y participantes menores.

d. **Individualismo o cultura de trabajo en equipo**

Tiene que ver con el grado en el que se desarrolla la competencia individual frente a la cooperación y la ayuda mutua (Franklin y Krieger, 2011).

e. **Atención a las relaciones interpersonales y cuidado del ambiente de trabajo**

Igualdad en el trato con todos los colaboradores de la organización otorgando el mismo grado de respeto y oportunidades, evitando la discriminación por: sexo, raza y/o religión. Adicionalmente, hace referencia a la mejora y a la conservación del entorno laboral físico.

4. **Normas:** Es el marco normativo en el que se desenvuelven tanto los colaboradores como la misma organización, determinando con ello, la cultura con la que se manejan. Para fijar las normas es importante establecer cuáles son las normas formales que determinan la conducta de los colaboradores y cuáles son los comportamientos permisibles.
5. **Las interacciones:** Según Franklin y Krieger (2011) "…el tipo, frecuencia y consecuencias de la relación entre los actores de la vida organizacional (dirigentes, empleados, socios de negocios internos y externos, proveedores y clientes) es un reflejo inequívoco de la cultura que prima en la empresa" (pág. 371).
6. **Los símbolos:** Contribuyen a la construcción y permanencia de la cultura y fungen como reflejo de la misma (Franklin y Krieger, 2011).

    a. **Ritos, rituales y ceremonias**

    Secuencia de actividades que se realizan de manera repetitiva y que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, enfocándose en las metas de mayor importancia. Por lo regular, suelen estar influidos por instrucciones y procedimientos que la misma organización establece previamente para poder enseñar cómo debe ser la forma de comportamiento que desea en sus colaboradores. De esta manera, se dan priorizaciones a las actividades.

b. **Mitos e historias**

   Dentro de las organizaciones y a su vez de los diversos grupos y subgrupos se desarrollan historias de sucesos que han acontecido a lo largo del tiempo y que son pasados de generación en generación. Estas historias/ mitos son acerca de los líderes, fundadores o innovadores cuya finalidad es la de motivar a su personal y ser una guía frente a la adversidad e incertidumbre.

7. **Subculturas dentro de la organización:** El origen y la existencia de divisiones funcionales dentro de una organización da como resultado varias subculturas que pueden ser: profesionales, técnicas o de procedencia, originando que las relaciones se vayan dificultando ya que la comunicación entre todas las subculturas no será la misma (Franklin y Krieger, 2011).
8. **Entorno físico:** Para Franklin y Krieger (2011) el factor físico dentro de una organización en que se desarrolla una actividad en concreto induce al origen de un tipo de cultura en específico. Todos los colaboradores desarrollan sus actividades en organizaciones que poseen una presencia física concreta y que está compuesta por tres elementos:

   a. **Estructura física**

      La construcción o la estructura de las instalaciones de la organización establece tanto el tamaño como la ubicación de las oficinas y con ello se puede observar el tipo de cultura que existe dentro de dicha organización. La estructura física influirá de diferente manera en cada colaborador ejerciendo un papel importante y en el desarrollo y apoyo de su cultura.

   b. **Estímulos físicos**

      Son entornos y áreas comunes que facilitan el encuentro y la comunicación informal entre el personal de la empresa. Facilitando la interacción de varios equipos y subculturas.

   c. **Objetos simbólicos**

      Hace referencia a los aspectos del escenario físico en que se muestra la cultura que posee la organización y lo que le diferencia de la demás. “Las manifestaciones culturales son tanto resultado de la cultura como reflejo de ella. Constituyen una parte integral de la cultura organizacional…” (Franklin y Krieger, 2011, pág. 373).

9. **Cultura material:** Los objetos que fueron fabricados por las personas reflejan las creencias que tenían los individuos que las crearon, fabricaron, usaron o compraron. "La relación es recíproca: las creencias y valores crean objetos, y éstos crean y dan forma a las creencias y valores" (Franklin y Krieger, 2011, pág. 374).

Debido a que la cultura no puede ser percibida de manera directa, se puede observar en varias manifestaciones que se llegan a dar dentro de la organización. En Grupo Céntrico dichas manifestaciones son las siguientes: Dentro de clima organizacional se encuentra el contrato psicológico ya que el buen trato está siempre entre todos los colaboradores; desarrollo de carrera y competencias la mayoría de los puestos dentro de la empresa dan la apertura a que los colaboradores puedan aspirar a cargos más altos. Adicionalmente, el estilo de liderazgo es esencial ya que dentro de la empresa el nivel de responsabilidad es casi el mismo para todo el personal, fomentando el aprendizaje y la innovación, manteniendo las políticas de alto rendimiento y compañerismo.

Lo que se busca en Grupo Céntrico es que sus miembros estén alineados a la cultura organizacional para que en lo posterior no exista conflictos o choques de culturas, ya que cada individuo aporta con ideas nuevas a la empresa y de la misma manera la empresa contribuye al crecimiento tanto personal como profesional de los colaboradores.

2.16 Modelos por competencias

La palabra competencias surge a finales de la década de los años sesenta, nace como respuesta a la búsqueda de una técnica para mejorar la coordinación entre los sistemas de educación y formación de las necesidades concretas del mundo laboral (Becerra & Campos, 2012). Lo que se pretende obtener con las competencias son ventajas competitivas que posean los colaboradores de la empresa.

El objetivo del modelo de competencias es asegurar que las personas asignadas a distintas actividades sean las personas más idóneas para realizar una función determinada. Es por este motivo, que este concepto ha sido utilizado para determinar qué conocimientos, conductas y habilidades se necesitan para desempeñar de manera exitosa cada cargo dentro de la organización; centrándose en competencias individuales que vayan alineadas con los objetivos empresariales (Becerra & Campos, 2012).

Existen varios modelos para determinar las competencias. Sin embargo, para la elección y clasificación de las competencias de la herramienta (encuesta) se tomó como

referencia al modelo conductual. Dicho modelo se orienta hacia los colaboradores que realizan su trabajo de manera eficaz y los resultados de su trabajo son los esperados. En este tipo de análisis, las competencias tienen una decisiva influencia en el desarrollo de un puesto de trabajo, así como en el funcionamiento de la organización (Becerra & Campos, 2012).

Becerra y Campos en su investigación *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de Recursos Humanos* (2012) mencionan que Spencer y Spencer plantean el modelo del iceberg que hace referencia a los factores que influyen en determinadas conductas y, por ende, en que un colaborador cuente o no con cierta competencia. Este modelo, menciona que existen variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento.

- **Variables visibles**
  - ✓ **Habilidades:** Lo que una persona sabe hacer bien.
  - ✓ **Conocimientos:** Lo que una persona sabe de un área particular.
- **Variables no visibles**
  - ✓ **Valores/ roles sociales:** La imagen que una persona proyecta a otros.
  - ✓ **Autoimagen:** La manera en que una persona se ve así mismo.
  - ✓ **Rasgo:** Un patrón de conducta habitual.
  - ✓ **Motivos:** Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona.

De esta manera se definió y clasificó las competencias y valores que están dentro de la cultura organizacional de Grupo Céntrico. (Ver anexo 1)

CAPÍTULO III- MARCO METODOLÓGICO

3.1 Rediseño de la herramienta

En la empresa Grupo Céntrico, sede Quito se realizará un análisis descriptivo y diagnóstico de la cultura organizacional; siendo esta una investigación descriptiva. El alcance de la investigación permitirá determinar los diferentes métodos que se utilizarán a lo largo de la investigación (Martínez, 2013). Tomando como referencia dicho análisis se diseñará el plan de mejoramiento para fortalecer la cultura organizacional y cumplir con el objetivo propuesto en la investigación.

En el año 2015, el departamento de Talento Humano en conjunto con los directivos y el departamento de Investigación y Desarrollo de la empresa Grupo Céntrico decidieron realizar un análisis de la cultura organizacional en la empresa. Hasta esa fecha la práctica de la cultura se realizaba de manera informal, es decir, no existían procesos establecidos para que los colaboradores realicen sus actividades de una manera definida; provocando que los mismos no conozcan cómo deben efectuar sus tareas ocasionando confusión al desarrollar sus respectivos trabajos.

Los directivos proporcionaron información concreta al área de Talento Humano e Investigación y Desarrollo acerca de los comportamientos, competencias y valores específicos que deseaban que sus colaboradores posean. Para ello, los especialistas realizaron un proceso inductivo, es decir que, mediante los comportamientos específicos que los directivos deseaban que sus colaboradores tengan, se ejecutó una herramienta en específico para medir el estado actual de la Empresa Grupo Céntrico.

Para elaborar la herramienta deseada, se tomaron en cuenta tres factores principales: *redes semánticas, modelo de competencias y la deontología.* Las redes semánticas fueron tomadas en cuenta para poder hacer una reconstrucción de lo que los directivos deseaban y poder otorgarles una representación gráfica a aquellos requerimientos (Allan, 2008). El modelo de competencias fue utilizado para reconocer las habilidades, conductas y conocimientos que los colaboradores de Grupo Céntrico deben poseer y que dichas competencias se encuentren alineadas a los objetivos empresariales produciendo resultados óptimos para la empresa (CEDIN Consultores S.A., 2012). Y la deontología hace alusión a un conjunto de deberes y obligaciones morales que poseen los profesionales de una determinada materia (Deontología, 2016). Con ello, se pudo determinar cuáles eran los

valores institucionales que acompañaban a las competencias y comportamientos de los colaboradores de Grupo Céntrico.

De esta manera se definieron 18 comportamientos y 5 valores, basados en varias teorías de cultura organizacional y que permita adaptarlas a la realidad de la empresa para de esta manera obtener una propia teoría incluyendo los comportamientos y valores deseados. Estos comportamientos se distribuyeron en competencias y ejes específicos para ser identificados de mejor manera y obtener resultados más certeros, compilados en un instrumento que se aplicó a todo el personal como parte de una evaluación de 360º.

Los 18 comportamientos se agruparon en seis competencias, tres en cada una: orientación al logro, autodesarrollo, efectividad, love my work, comunicación asertiva y orientación al servicio. Y cada competencia en tres ejes (dos competencias por eje): competencias personales, competencias laborales y competencias relacionales. (Ver anexo 1)

Las preguntas que se realizaron en la encuesta se basaron en la realidad de la empresa y realizaron dos preguntas por cada comportamiento, dando un total de 40 peguntas. Adicionalmente, en cada pregunta se encuentran los cinco valores. Las opciones de respuesta tienen una escala de frecuencia de cinco niveles y una opción de: No aplica. (Ver anexo 2).

La evaluación de 360º se realizó a todos los trabajadores. La aplicación de la encuesta fue aproximadamente a 60 colaboradores, la misma fue realizada por medio de una plataforma en internet de una de las empresas de Grupo Céntrico (Evaluar.com) y consistió en: autoevaluación, pares, subordinados, supervisor y cliente externo.

Para la calificación de las encuestas se utilizó un proceso estadístico que permita obtener datos como: promedio, desviación estándar, mínimo y máximo de los resultados obtenidos. Con los resultados se determinó la escala de interpretación, siendo éstas: Crítico, Por mejorar, Oportunidad, y Fortaleza. (Ver anexo 3).

Los resultados obtenidos de las encuestas dieron un resultado sesgado, es decir, que los resultados tienen una inclinación hacia la escala: Oportunidad. Llegando a la conclusión de que no existe una coherencia entre la realidad que se observa en la empresa con los resultados obtenidos en la encuesta. (Ver anexo 4).

Después de dos años, se pudo observar que los colaboradores no poseen un sentido de pertenencia hacia la empresa provocando altos índices de rotación y generando pérdidas económicas a corto y mediano plazo; por lo que se vio la necesidad de tomar medidas correctivas que generen impacto positivo en los colaboradores.

Considerando que los gerentes desean transmitir una cultura organizacional clara a todos sus colaboradores para crear un sentido de pertenencia y de esta manera cumplir con los objetivos empresariales y personales de cada colaborador, se ha visto la necesidad de realizar un nuevo diagnóstico de la cultura organizacional en Grupo Céntrico, realizando un rediseño de la herramienta utilizada.

La herramienta que se utilizará en este proyecto será una encuesta rediseñada a partir de la herramienta que se utilizó hace dos años. Se acordó eliminar algunas preguntas porque se analizaron una por una y se llegó a la conclusión que eran demasiadas preguntas y la mayoría de las preguntas no evaluaban únicamente el comportamiento que se deseaba, sino que involucraba otro tipo de comportamientos que no estaban dentro de lo que se deseaba evaluar en Grupo Céntrico; por lo que, se optó en cambiar el nombre de comportamientos por costumbres ya que las costumbres tienen una connotación social de conductas observables y por criterios de la empresa para que exista mayor entendimiento de lo que se desea evaluar.

Por otro lado, la escala de frecuencia se eliminó y se tomó la decisión que sea una escala nominal de porcentaje. Se entiende a la escala nominal como una escala que no presenta un orden o dimensión en particular y es utilizada para identificar que un dato pertenece a un grupo o a una categoría en específico (Coronado, 2007). De esta manera se espera obtener datos más reales y precisos acordados en una reunión con el jefe del departamento de Investigación y Desarrollo y la investigadora. Se analizaron los datos obtenidos de la encuesta aplicada anteriormente y se observó que al utilizar una escala de frecuencia los datos son poco confiables; ya que la escala llega a ser muy subjetiva afectando la confiablidad de la encuesta. Con los datos se va a obtener el promedio de cada evaluación para poder ubicarlos en una escala interpretativa de niveles: Muy Desarrollado, Desarrollado, En Desarrollo y Poco Desarrollado y con estos resultados realizar el análisis y efectuar el plan de las posibles mejoras que se pueda aplicar.

Adicionalmente, se planteó realizar la encuesta de 360º pero luego de estudiar cada puesto/cargo, se llegó a la conclusión que existen cargos que no pueden ser evaluados por

clientes externos, por lo que se optó por aplicar la encuesta de manera individual, a sus pares y supervisores, utilizando una evaluación 270º. Con la información obtenida se cruzarán los datos para obtener una visión más real de la situación actual con datos mucho más precisos.

El nuevo instrumento consta de 18 preguntas enfocadas en la medición de costumbres. Los mismos que se despliegan de tres ejes principales: personales, laborales y relacionales. Cabe mencionar que todas las definiciones están enfocadas en los valores que los gerentes desean que sus colaboradores posean: responsabilidad, lealtad, solidaridad, creatividad y lealtad. Los criterios para la definición de éstas fueron proporcionados por las gerencias, lo cuáles se basaron en lo que ellos esperan que posean sus colaboradores. Se presentarán 18 costumbres que se desean obtener con la definición de cada una y deberán indicar el nivel de porcentaje que tienen desarrollado. La encuesta será aplicada a una población de 60 colaboradores aproximadamente por medio de una plataforma en internet. Los encuestados tendrán que realizar cuatro evaluaciones: autoevaluación, pares (2) y jefe (1). Únicamente la gerencia tendrá que realizar tres evaluaciones. Para determinar quiénes deben evaluar se consideró en el organigrama funcional de la empresa y en el nivel del cargo. El tiempo aproximado para la aplicación de cada encuesta es de 10 a 15 minutos, dando un total de 40 minutos en aplicar todas las evaluaciones. El formato de las evaluaciones serán enviadas al correo electrónico de la empresa y los colaboradores tendrán un lapso de 6 días para poder realizar las evaluaciones.

Con los datos obtenidos se aplicará la misma metodología utilizada en la herramienta anterior: un proceso estadístico que permita obtener datos como: promedio, desviación estándar, mínimo y máximo de los resultados obtenidos. Con dichos resultados se establecerá en qué escala se encuentran las costumbres evaluadas. (Muy Desarrollado, Desarrollado, En Desarrollo y Poco Desarrollado).

3.2 Prueba Piloto

Después de definir la herramienta que será utilizada para el diagnóstico de la cultura en Grupo Céntrico, se efectuó una prueba piloto entre los integrantes del departamento de Investigación y Desarrollo de la empresa. Al no poseer un departamento de Talento Humano el área de I+D es la que se encarga de realizar ciertas actividades relacionadas con el departamento de RRHH en Grupo Céntrico.

La herramienta se diseñó en un documento de Excel, y será aplicada a los colaboradores por medio de evaluar.com. Para ello, fue necesario subir la información del documento de Excel a la plataforma. El tiempo empleado en este proceso fue de unas dos horas aproximadamente. Después de tener la encuesta subida en la plataforma, fue enviada a los cuatro integrantes del área de Investigación y Desarrollo para validarla. Tomando en cuenta sus criterios tales como: descripción de la encuesta, instrucciones, sintaxis, comprensión de las definiciones, estructura, tiempo de la encuesta y obtención de resultados. Finalizado este proceso, se determinó en consenso con todos los encuestados que las definiciones de las costumbres son muy genéricas y largas. Por lo que se realizó un cambio en las definiciones. Dicho cambio tardó un día en efectuarse.

Se aplicó nuevamente la encuesta a los cuatro miembros del área quiénes aprobaron los cambios, con lo cual y se podrá enviar la nueva herramienta a todos los colaboradores de Grupo Céntrico. El tiempo de duración de la prueba piloto fue aproximadamente de una semana y media.

3.3 Uso y aplicación de la herramienta

Una vez que la encuesta se encuentra ingresada en la plataforma de evaluar.com se deberá llenar los campos informativos de las personas que serán evaluadas y a las que deberán evaluar. (Ver anexo 5). Para ello, será necesario realizar algunos documentos en Excel para detallar los campos que fueron necesarios subir a la plataforma como, por ejemplo: nombres completos, cédula de identidad, cargo, nivel del cargo, jefe, cédula de identidad del jefe, empresa, personas a evaluar, entre otros.

Para realizar el cuadro de relaciones de las personas evaluadas y las que deberían evaluar fue necesario basarse en el organigrama funcional de la empresa y determinar el número de evaluaciones que deberán realizar. De esta manera, y observando la cantidad de personal y la distribución de tareas dentro del cargo, el jefe del área de I+D en una reunión con la investigadora y llegaron a determinar que cada colaborador deberá realizar un total de cuatro evaluaciones (una autoevaluación, evaluar a su jefe y a dos pares) a excepción del gerente de la empresa quien deberá evaluar a sus colaboradores y él no será evaluado.

3.4 Proceso de sensibilización

Como parte del proceso de aplicación, se realizó una charla de sensibilización se llevó a cabo en una reunión con todos los colaboradores de la empresa, el día viernes 31 de marzo

de 2017 en la que se explicó lo que es cultura organizacional y lo que los directivos desean transmitir a sus colaboradores. Dicha charla fue realizada ese día porque el último viernes de cada mes existe una reunión con todos los colaboradores con la finalidad de compartir un momento social con todas las áreas y para informar cualquier novedad que existe dentro de la empresa.

El tiempo de duración de toda la charla de sensibilización fue aproximadamente de 20 minutos. Estuvieron presentes cerca de 40 colaboradores. Adicionalmente, se expuso en qué consiste la herramienta y cómo deberían llenarla y el tiempo que disponen para realizarla. Cabe mencionar que se aclaró que la encuesta deberían realizarla solo las personas que estén más de tres meses en la empresa. El lapso de tiempo en el que deberían ejecutar la encuesta fue de cinco días. Esta charla de sensibilización estuvo a cargo de Carolina Parra.

3.5 Aplicación

La aplicación de la encuesta se la realizó en la plataforma de Evaluar.com. Para ingresar la encuesta en la plataforma, previamente se elaboró un documento en Excel, en donde se ingresaron todos los datos que los colaboradores requieren para realizar la encuesta. En esta fase se determinó el peso que tendrán las evaluaciones que son:

- Supervisor: 40%
- Subordinado: 20%
- Autoevaluación: 10%
- Pares: 30%

Una vez que los datos de la encuesta fueron ingresados en la plataforma, se procederá a subir al sistema los formatos de todos los colaboradores para poder enviar las encuestas. Fueron tres formatos que se realizaron: de todo el personal, de los evaluados y de relaciones. (Ver anexo 6). En el formato de todo el personal debían estar todo el universo de la empresa encuestada. En el formato de evaluados constan los datos de las personas que son evaluadas, en el caso de la empresa son todos los colaboradores. Y en el formato de relaciones se debía detallar a los evaluados y evaluadores tomando en cuenta la evaluación 270º. Para poder hacer dichas relaciones el director de Investigación y Desarrollo de la empresa sugirió que se realice de la siguiente manera:

- Todos los colaboradores deberán realizar su autoevaluación.
- Todos los jefes deberán evaluar a todos los subordinados como supervisores.

- Los supervisores serán evaluados únicamente con una muestra de tres subordinados.
- Todos los colaboradores a excepción de los jefes deberán evaluar a dos pares.
- El gerente general no será evaluado con una relación de superior porque él es el último nivel de la empresa.

Tomando en cuenta mencionados parámetros se procedió a llenar el formato de relaciones, obteniéndose un total de 224 evaluaciones. Se prestó especial cuidado en que todos o la mayoría de los colaboradores a excepción de los jefes realicen las cuatro evaluaciones: su autoevaluación, evaluar a su superior y evaluar a dos pares.

3.6 Procesamiento y análisis de datos

A partir de la información recolectada de las encuestas se obtuvieron los siguientes resultados en relación a la cultura organizacional. Cabe mencionar que para determinar si la cultura y los factores evaluados estén altos o bajos se tomó en cuenta la media de los resultados de las encuestas. Es decir, se sumó todos los resultados y se dividió para el número de encuestas que se obtuvo dando el promedio de la cultura organizacional y de cada factor evaluado. Este cálculo lo hace directamente la plataforma de evaluar.com y los resultados se obtienen de manera directa.

Para identificar la cultura organizacional en los colaboradores de Grupo Céntrico, se tomará como referencia la escala de interpretación de resultados con los siguientes valores:

- Muy Desarrollado: 90% - 100%
- Desarrollado: 80% - 89.9%
- En Desarrollo: 60% - 79.9%
- Poco Desarrollado: 0%- 59.9%

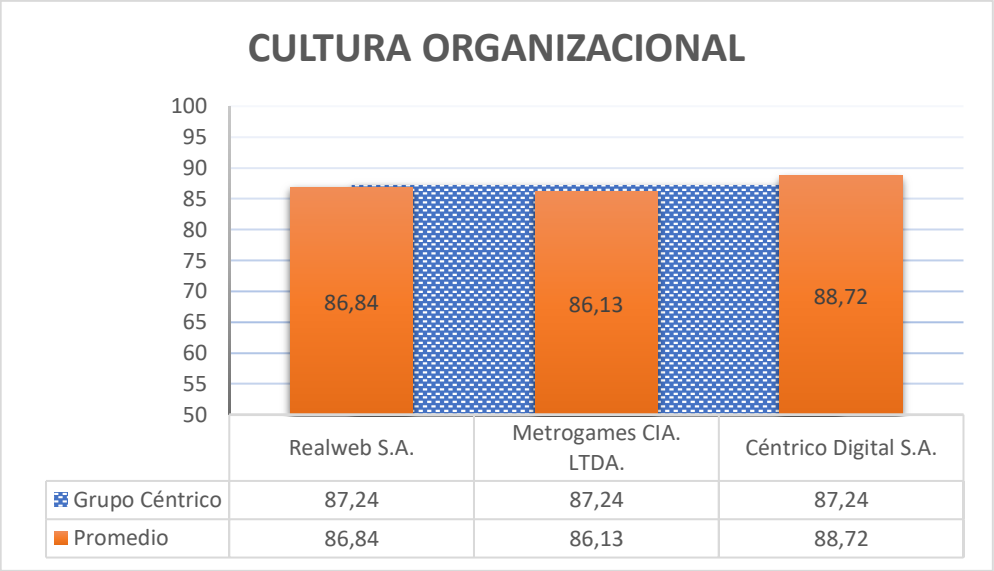


Figura 2: Cultura Organizacional

Con los datos obtenidos se evidencia que la cultura organizacional sí se practica en Grupo Céntrico y es conocida por la mayoría de sus miembros (87,24). En relación al promedio (87,24), la empresa Realweb se encuentra en un nivel bajo la media (86,64) al igual que la empresa Metrogames (86,13). Siendo así, que estas empresas serán tomadas en cuenta para realizar el plan de acción. En Céntrico digital el conocimiento y práctica de la cultura organizacional se encuentran sobre la media del grupo (88,72); por lo que no se va a considerar dentro de la propuesta.

REPORTE POR FACTOR

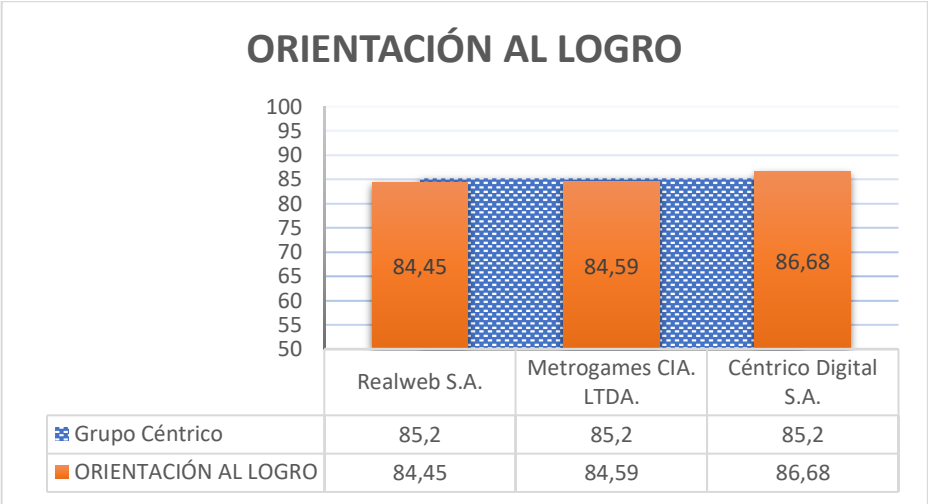


Figura 3: Orientación al logro

El factor "ORIENTACIÓN AL LOGRO" está formado por las costumbres: rinde cuentas, cumple lo acordado y toma decisiones oportunas. Se encuentra en un nivel alto (85,2) lo que significa que dicho factor es practicado al interior de la empresa por sus colaboradores. Las empresas: Realweb (84,45) y Metrogames (84,59) se encuentran bajo la media, por lo que dicho factor requiere de una estrategia de mejora. Céntrico digital (86,68) se encuentra sobre la media del grupo, lo que significa que no es necesario aplicar planes de acción.

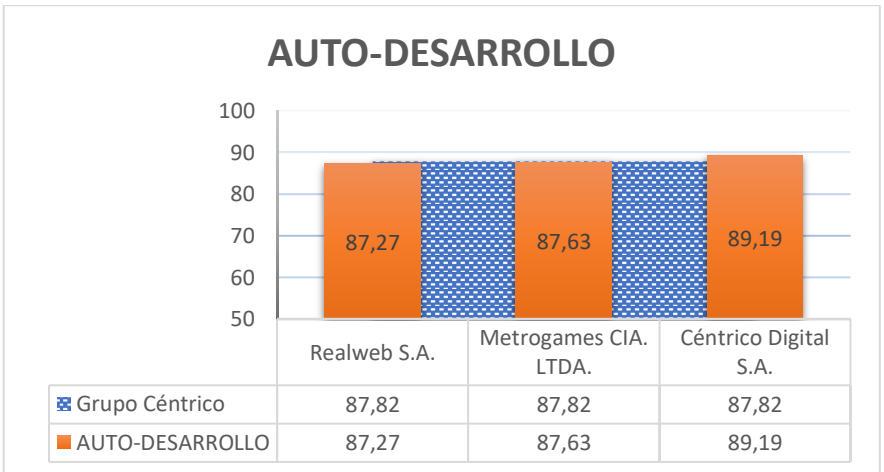


Figura 4: Auto- desarrollo

El factor "AUTO- DESARROLLO" está formado por las siguientes costumbres: asume retos, crece con feedback y aprende de los errores. Se encuentra en un alto nivel (87,82) es decir que si se practica dentro la empresa. Las empresas: Realweb (87,27) y

Metrogames (87,63) se encuentran bajo la media. Dichas empresas serán tomadas en cuenta para aplicar planes de acción que eleven la puntuación en el factor "auto-desarrollo". Céntrico digital (89,19) se encuentra sobre la media del grupo por lo que no es necesario aplicar un plan de acción referente al factor en mención.

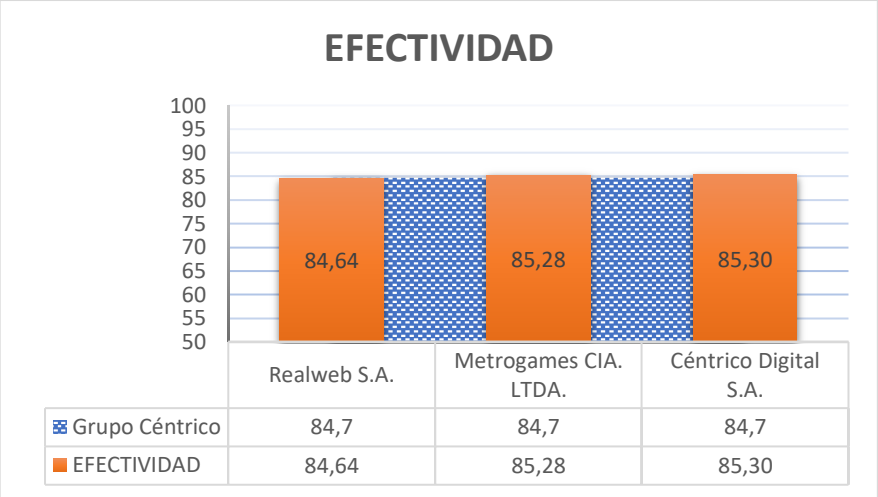


Figura 5: Efectividad

El factor "EFECTIVIDAD" está formado por las costumbres: escoge sus batallas, es simple y práctico, y es proactivo. Se encuentra en un alto nivel (84,7) es decir que sus colaboradores practican la efectividad dentro la empresa. La empresa Realweb (84,64) se encuentra bajo la media al igual que Metrogames (85,28), por lo que requieren de una estrategia de mejora. A diferencia de Céntrico digital (85,30) que se encuentra sobre la media del grupo, y que no necesita estrategias de mejora en el factor "efectividad".

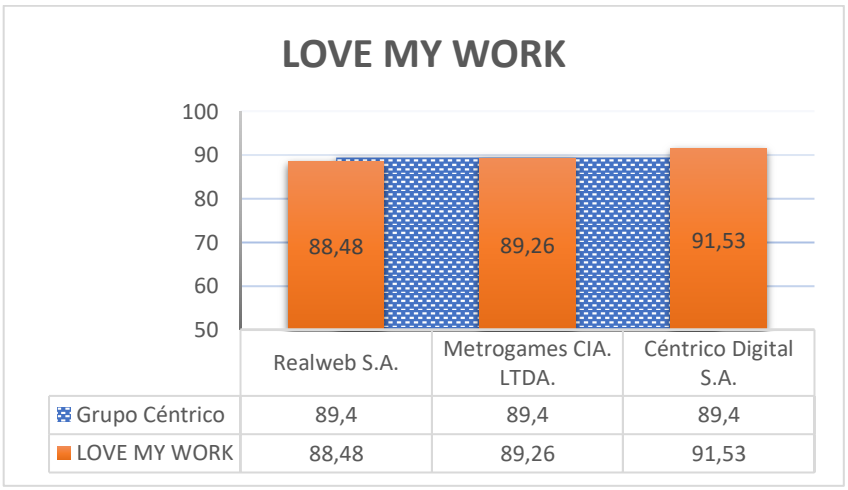


Figura 6: Love my work

El factor “LOVE MY WORK” está formado por las costumbres: valora la empresa, cuida el trabajo y se apasiona. Dicho factor se encuentra en nivel alto (89,4) ya que sus colaboradores presentan las costumbres antes mencionadas en el desarrollo de sus actividades. Las empresas: Realweb (88,48) y Metrogames (89,26) se encuentran bajo la media y van a ser consideradas para realizar el plan de acción. Céntrico digital (91,53) no se va a intervenir porque se encuentra sobre la media del grupo.

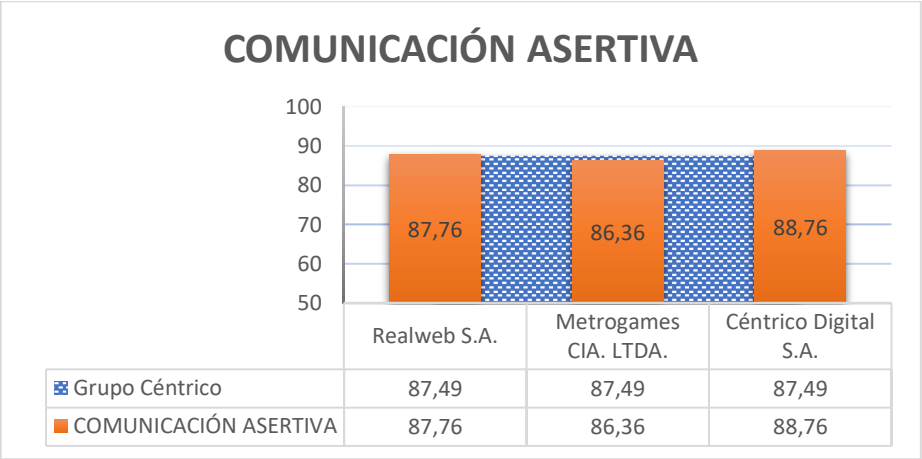


Figura 7: Comunicación asertiva

El factor “COMUNICACIÓN ASERTIVA” está formado por las costumbres: confirma y aclara, apertura y comparte experiencias. Se ubica en un alto nivel (87,49) es decir que si existe una buena comunicación ente los colaboradores de la empresa. Tanto Realweb (87,76) como Céntrico digital (88,76) se encuentran sobre la media del grupo, las mismas que no van a ser consideradas para aplicar un plan de mejora. Metrogames (86,36) se encuentra bajo la media, siendo considerada para proponer estrategias de mejora y elevar los valores para que se ubiquen sobre la media del grupo.

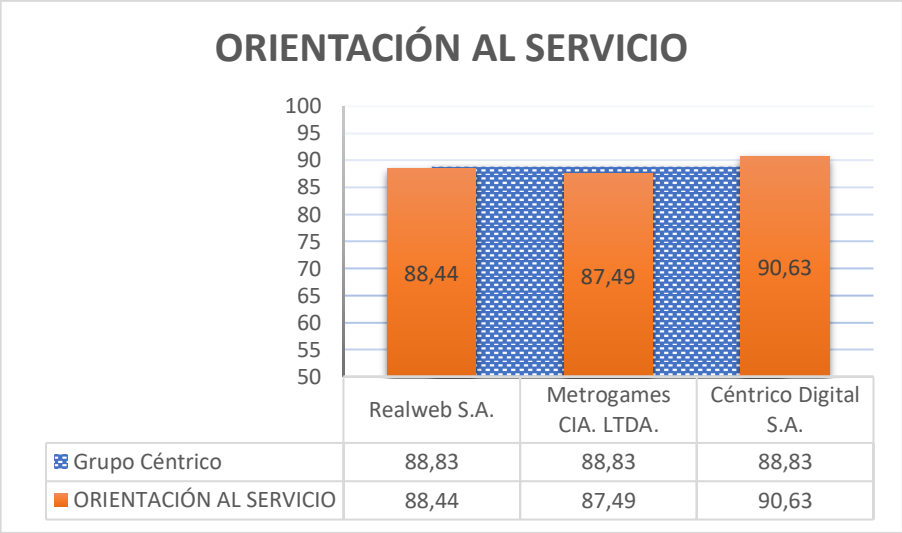


Figura 8: Orientación al servicio

El factor "ORIENTACIÓN AL SERVICIO" está formado por las costumbres: reconoce y valora, coopera sin fronteras y deleita al cliente interno y externo. Sus colaboradores están orientados al servicio ya que se encuentran en un alto nivel (88,83). Las empresas: Realweb (88,44) y Metrogames (87,49) se encuentran bajo la media y serán consideradas para tomar medidas que eleven los valores de dicho factor. Céntrico digital (90,63) se encuentra sobre la media del grupo y no requiere estrategias de mejora.

REPORTE POR COSTUMBRES

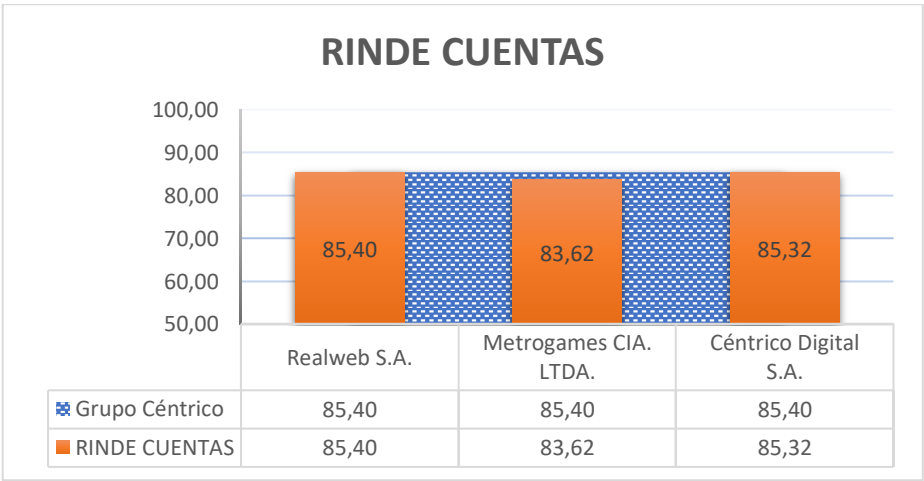


Figura 9: Rinde cuentas

La costumbre "RINDE CUENTAS" es practicada dentro de la empresa ya que se ubica en un nivel alto (85,40). La empresa Realweb se encuentra en el mismo nivel, con un

valor de (85,40). En cuanto a Metrogames (83,62) y Céntrico digital (85,32) se encuentran bajo la media del grupo.

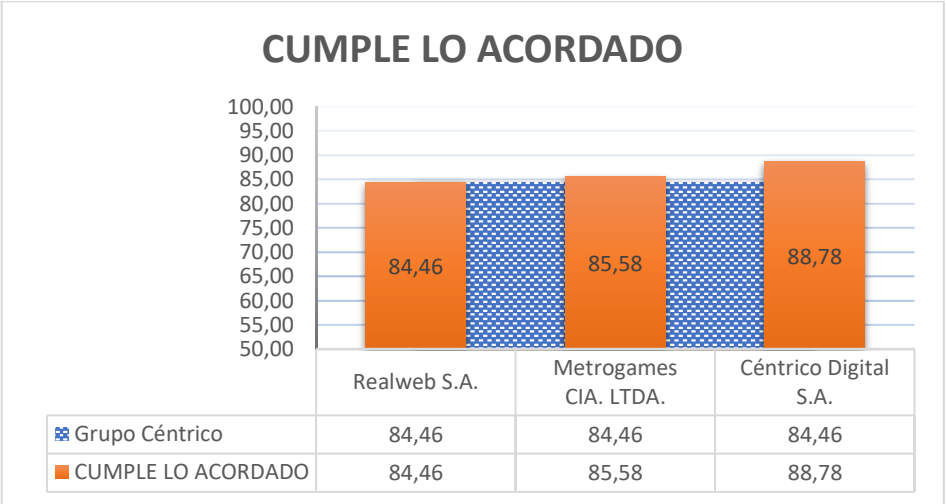


Figura 10: Cumple lo acordado

La costumbre "CUMPLE LO ACORDADO" se encuentra en un alto nivel, es decir que si se practica dentro de la empresa. En relación a la media de todo grupo céntrico (84,46), Céntrico digital se encuentra sobre la media (88,78) al igual que Metrogames (85,58). En el caso de Realweb (84,46) se encuentran en el mismo nivel que la media.

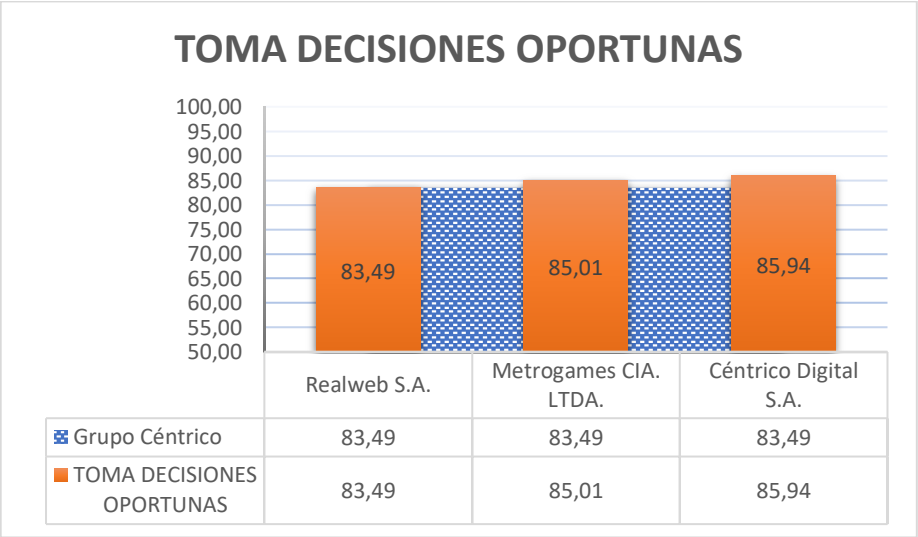


Figura 11: Toma decisiones oportunas

La costumbre " TOMA DECISIONES OPORTUNAS" se encuentra en un alto nivel, es decir que si se practica dentro de la empresa. En relación a la media de todo grupo céntrico (83,49), Céntrico digital se encuentra sobre la media (85,94) al igual que Metrogames (85,01). En el caso de Realweb (83,49) se encuentra en el mismo nivel que la media.

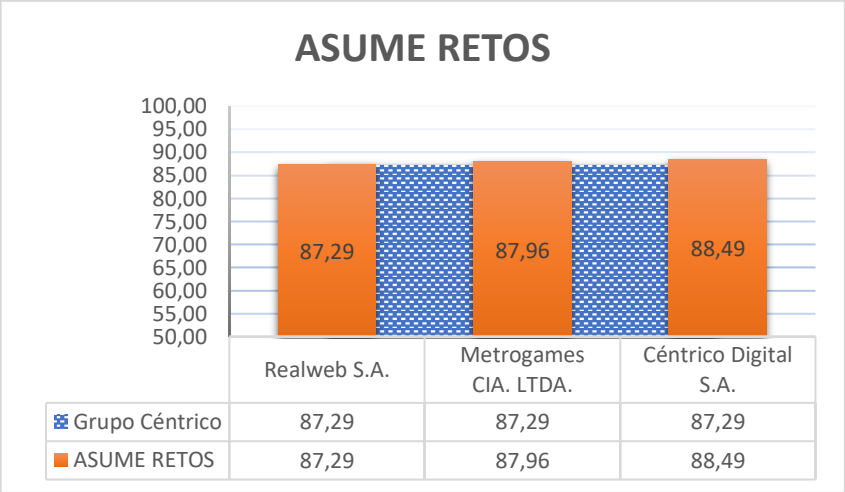


Figura 12: Asume retos

La costumbre " ASUME RETOS" es practicada por los colaboradores de Grupo Céntrico ya que se encuentra en un alto nivel (87,29). En relación a la media de todo grupo céntrico (87,29), Céntrico digital se encuentra sobre la media (88,49) al igual que Metrogames (87,96). En el caso de Realweb (87,29) se encuentran en el mismo nivel que la media.

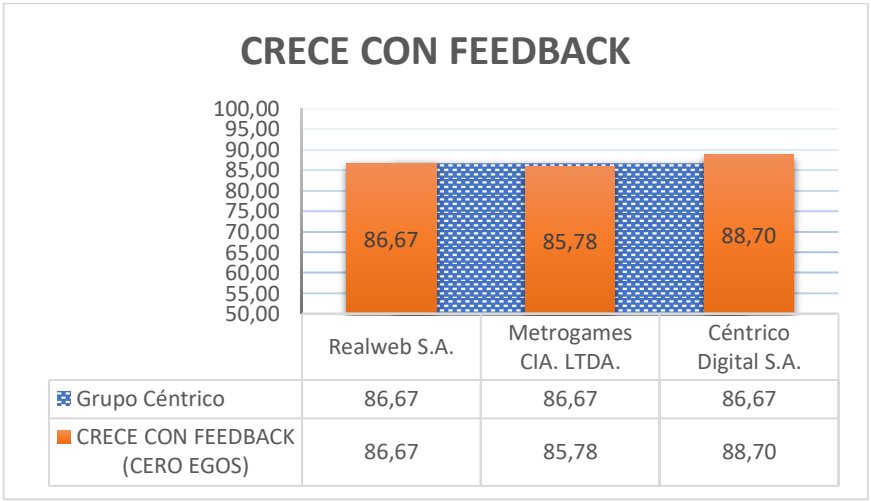


Figura 13: Crece con feedback

La costumbre " CRECE CON FEEDBACK" se encuentra en un alto nivel, es decir que si se practica dentro de la empresa. En relación a la media de todo grupo céntrico (86,67), Céntrico digital se encuentra sobre la media (88,70), Metrogames se encuentra bajo la media (85,78). En el caso de Realweb (86,67) se encuentran en el mismo nivel que la media.

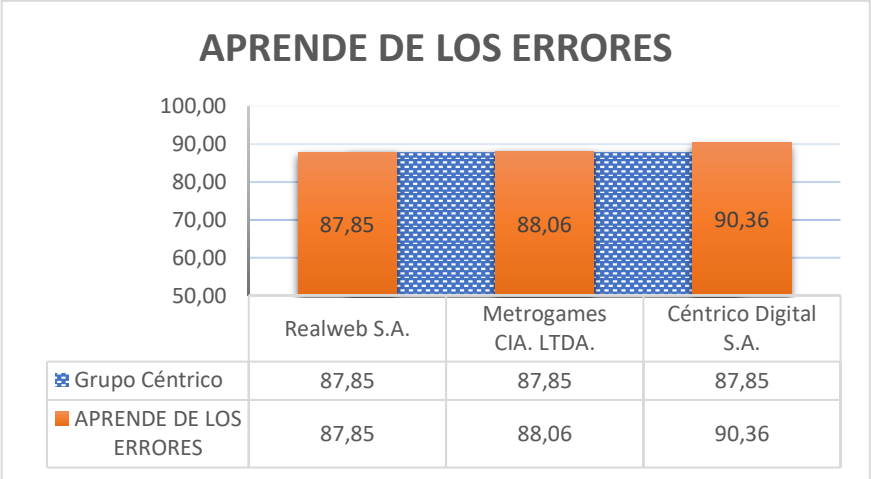


Figura 14: Aprende de los errores

La costumbre "APRENDE DE LOS ERRORES" es practicada por los colaboradores de la empresa. En relación a la media de todo grupo céntrico (87,85), Céntrico digital se encuentra sobre la media (90,36) al igual que Metrogames (88,06). En el caso de Realweb (87,85) se encuentran en el mismo nivel que la media.

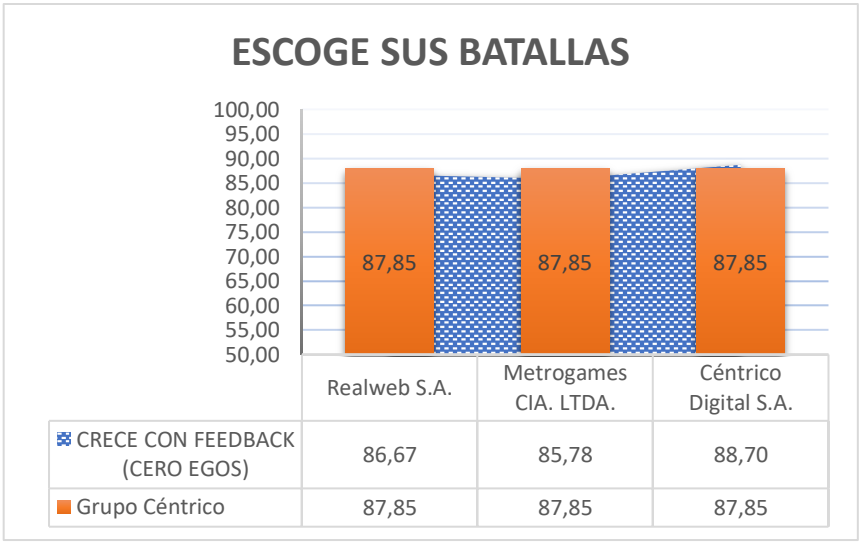


Figura 15: Escoge sus batallas

La costumbre "ESCOGE SUS BATALLAS" se encuentra en un alto nivel, es decir que si se practica dentro de la empresa. En relación a la media de todo grupo céntrico (85,23), Realweb se encuentra en el mismo nivel ya que posee el mismo valor (85,23). Metrogames se ubica sobre la media (85,84) y Céntrico digital se encuentran bajo la media del grupo (81,93).



Figura 16: Es simple y práctico

La costumbre "ES SIMPLE Y PRÁCTICO" se encuentra en un alto nivel, es decir que si se practica dentro de la empresa. En relación a la media de todo grupo céntrico (82,97), Realweb se encuentra en el mismo nivel ya que posee el mismo valor (82,97). Céntrico digital se encuentra sobre la media (87,45) al igual que Metrogames (83,27).

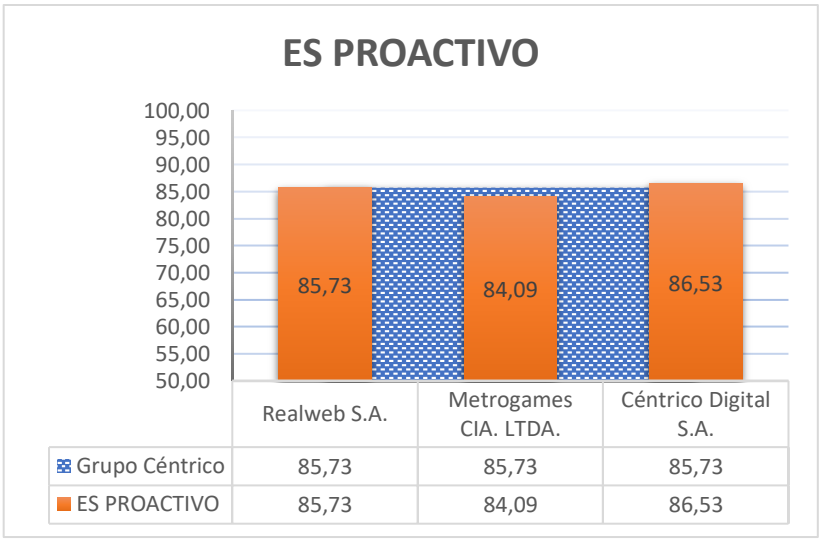


Figura 17: Es proactivo

La costumbre "ES PROACTIVO" es practicada dentro de la empresa. En relación a la media de todo grupo céntrico (85,73), Realweb se encuentra en el mismo nivel ya que posee el mismo valor (85,73). Céntrico digital se encuentra sobre la media (86,53) y en el caso de Metrogames se encuentra bajo la media en relación al grupo (84,09).

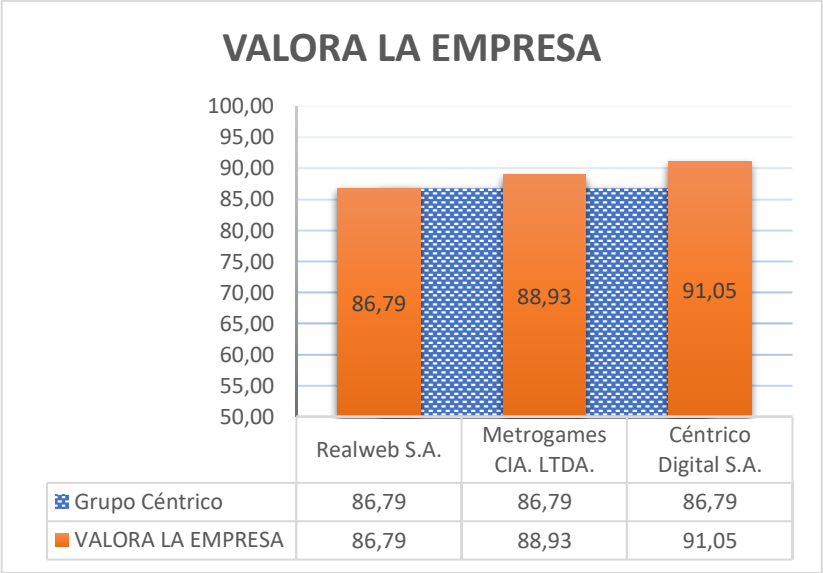


Figura 18: Valora le empresa

La costumbre "VALORA LA EMPRESA" se encuentra en un alto nivel, es decir que si se practica dentro de la empresa. En relación a la media de todo grupo céntrico (86,79), Realweb se encuentra en el mismo nivel ya que posee el mismo valor (86,79). Céntrico digital se encuentra sobre la media (91,05) al igual que Metrogames (88,93).

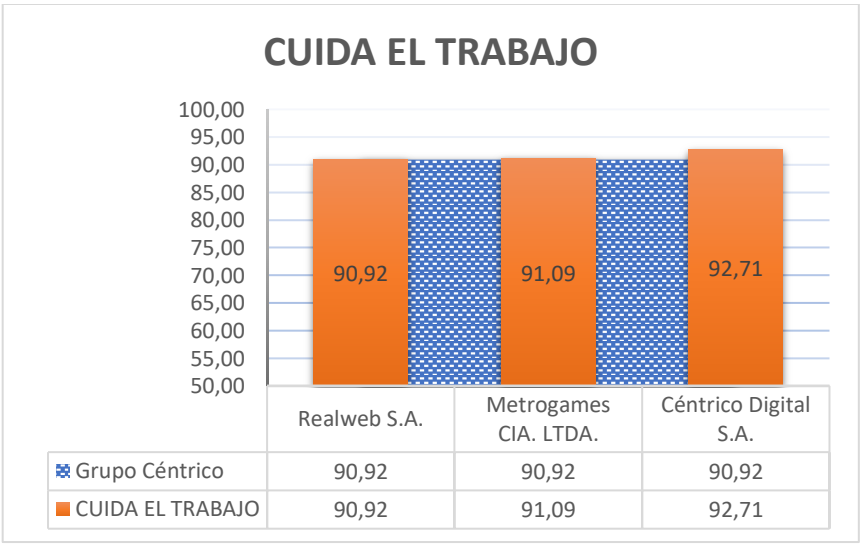


Figura 19: Cuida el trabajo

La costumbre "CUIDA EL TRABAJO" es practicada por los colaboradores de la empresa. En relación a la media de todo grupo céntrico (90,92), Céntrico digital se encuentra sobre la media (92,71) al igual que Metrogames (91,09). En el caso de Realweb (90,92) se encuentran en el mismo nivel que la media.

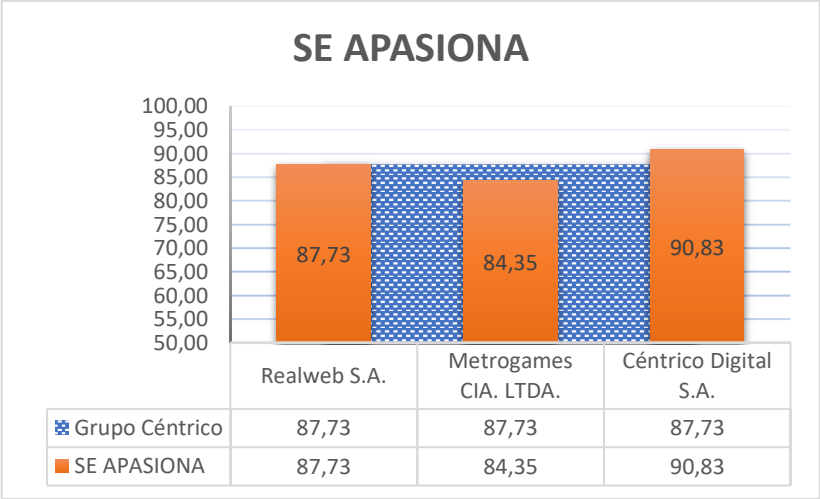


Figura 20: Se apasiona

La costumbre "SE APASIONA" se encuentra en un alto nivel, es decir que si se practica dentro de la empresa. En relación a la media de todo grupo céntrico (87,73), Realweb se encuentra en el mismo nivel ya que posee el mismo valor (87,73). Céntrico digital se encuentra sobre la media (90,83) y en el caso de Metrogames se encuentra bajo la media en relación al grupo (84,35).

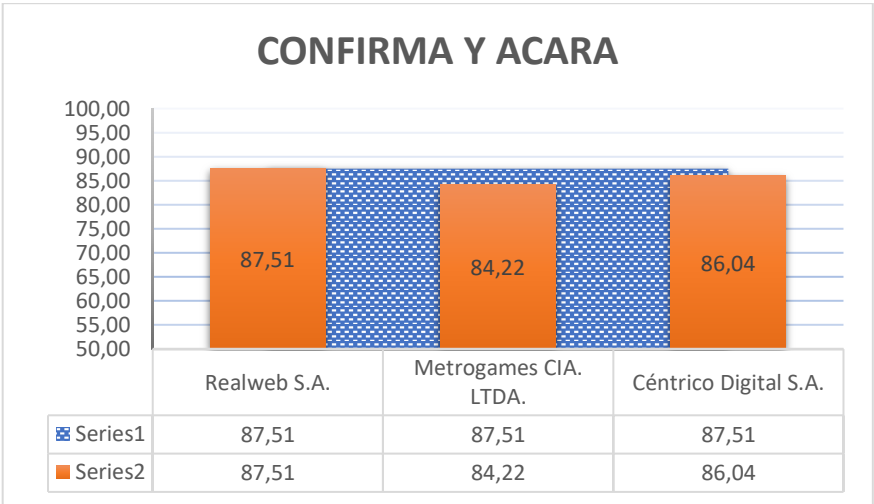


Figura 21: Confirma y aclara

La costumbre "CONFIRMA Y ACLARA" es practicada dentro de la empresa. En relación a la media de todo grupo céntrico (87,51), Realweb se encuentra en el mismo nivel ya que posee el mismo valor (87,51). En cuanto a Metrogames (84,22) y Céntrico digital (86,04) se encuentran bajo la media del grupo.

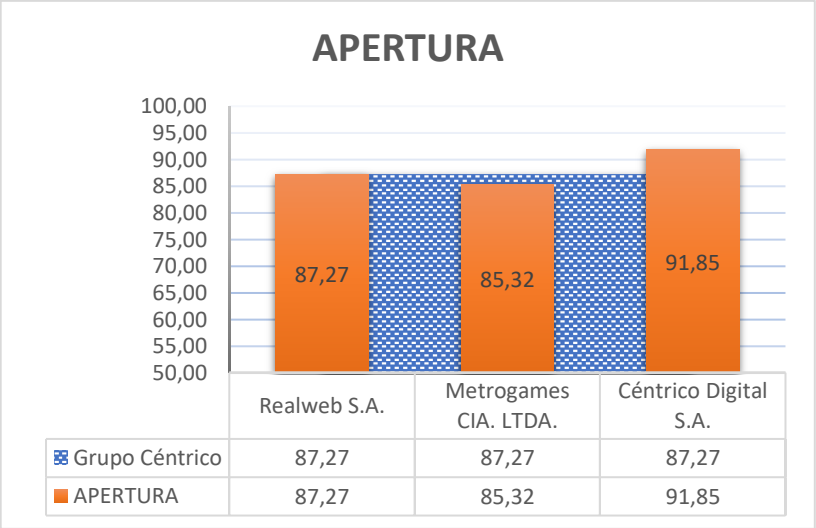


Figura 22: Apertura

La costumbre "APERTURA" se encuentra en un alto nivel, es decir que si se practica dentro de la empresa. En relación a la media de todo grupo céntrico (87,27), Realweb se encuentra en el mismo nivel ya que posee el mismo valor (87,27). En cuanto a Metrogames (85,32) se ubica bajo la media y Céntrico digital (91,85) se encuentran sobre la media del grupo.

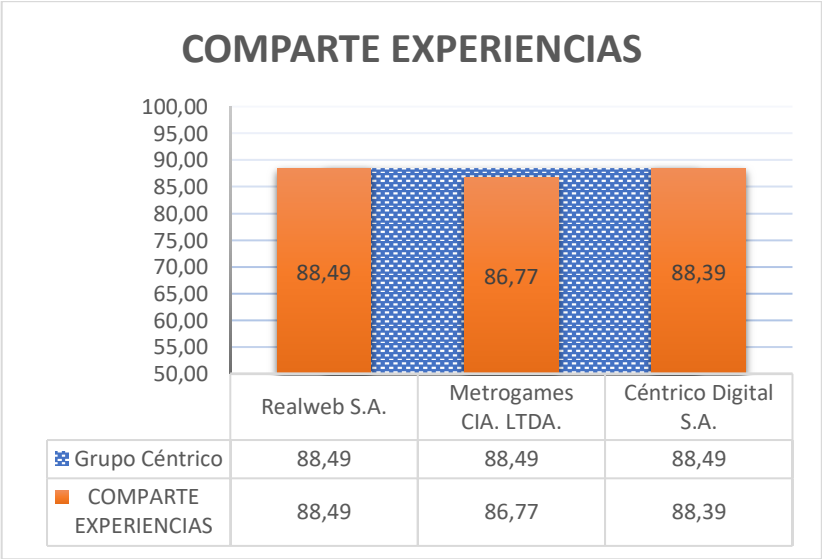


Figura 23: Comparte experiencias

La costumbre "COMPARTE EXPERIENCIAS" es practicada dentro la empresa. En relación a la media de todo grupo céntrico (88,49), Realweb se encuentra en el mismo nivel ya que posee el mismo valor (88,49). Metrogames (86,77) y Céntrico digital (88,39) se encuentran bajo la media del grupo.

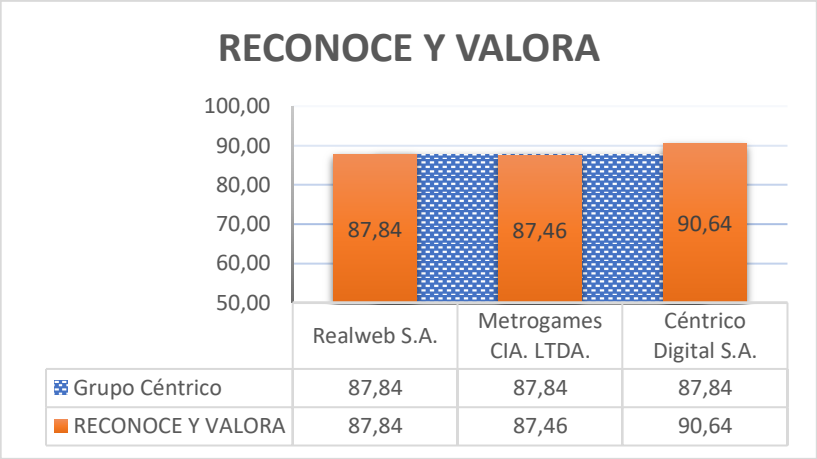


Figura 24: Reconoce y valora

La costumbre "RECONOCE Y VALORA se practica dentro de la empresa. En relación a la media de todo grupo céntrico (87,84), Céntrico digital se encuentra sobre la media (90,64), Metrogames se ubica bajo la media (87,46). En el caso de Realweb (87,84) se encuentran en el mismo nivel que la media.

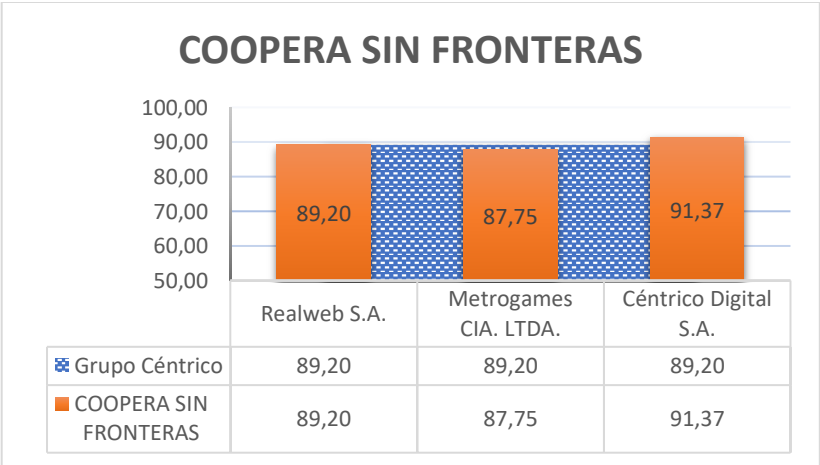


Figura 25: Coopera sin fronteras

La costumbre "COOPERA SIN FRONTERAS" es practicada dentro de la empresa. En relación a la media de todo grupo céntrico (89,20), Céntrico digital se encuentra sobre la media (91,37), Metrogames se ubica bajo la media (87,75). En el caso de Realweb (89,20) se encuentran en el mismo nivel que la media.

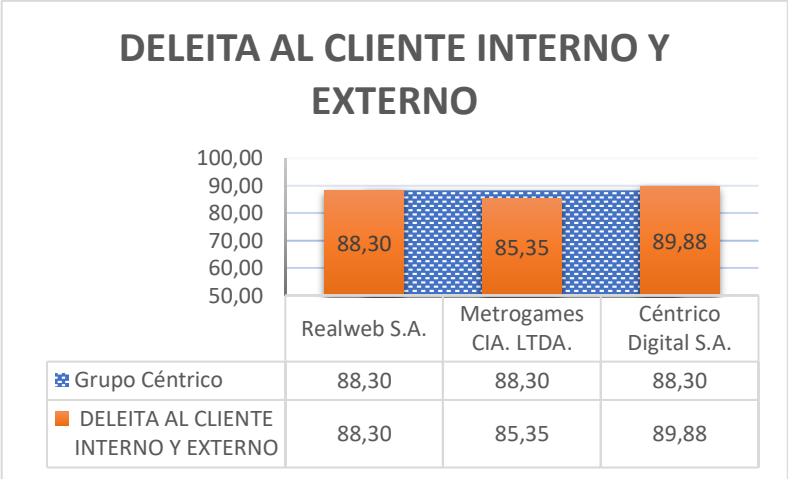


Figura 26: Deleita al cliente interno y externo

La costumbre "DELEITA AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO" se encuentra en un alto nivel, es decir que si se practica dentro la empresa. En relación a la media de todo grupo céntrico (88,30), Céntrico digital se encuentra sobre la media (89,88), Metrogames se ubica bajo la media (85,35). En el caso de Realweb (88,30) se encuentran en el mismo nivel que la media.

CAPÍTULO IV- PROYECTO-PRODUCTO

La propuesta del presente proyecto va en función de las costumbres que se encuentran bajo la media. Cabe recalcar que todas las costumbres están atadas a factores. Son 6 factores en total y cada uno está compuesto por tres costumbres, las mismas que se despliegan de los siguientes ejes: personales, laborales y relacionales. De esta manera se procede a realizar la propuesta de mejora para generar impacto positivo en la cultura organizacional de Grupo Céntrico, que implica que los colaboradores tengan un fortalecimiento en las costumbres que se encuentran bajo la media y de manera continua y en conjunto con actividades se eleve dichas costumbres.

A partir de los resultados globales, la cultura organizacional es practicada por los miembros de Grupo Céntrico y es conocida por la mayoría de sus colaboradores (87,24). No existe diferencia significativa entre los factores medidos, por lo que, la propuesta va a ser en base de los resultados obtenidos de las empresas: Realweb (86,64) y Metrogames (86,13) ya que las mismas se encuentran bajo la media del grupo. En cuanto a la empresa Céntrico Digital no se va a realizar propuesta de mejora ya que ésta se ubica sobre la media del grupo de referencia.

Se puede observar que Grupo Céntrico posee una cultura organizacional fuerte y que no posee factores críticos. Por esta razón, lo que se pretende obtener con el presente proyecto es generar un impacto positivo en la cultura de Grupo Céntrico reforzando las costumbres que se encuentran bajo la media.

Eje	***Factor***	***Costumbre***	***Empresa***	***Porcentaje obtenido***
PERSONALES	ORIENTACIÓN AL LOGRO (85,2)	Rinde cuentas, cumple lo acordado y toma decisiones oportunas	Realweb Metrogames	84,45 84,59
	AUTO-DESARROLLO (87,82)	Asume retos, crece con feedback y aprende de los errores	Realweb Metrogames	87,27 87,63
LABORALES	EFECTIVIDAD (84,7)	Escoge sus batallas, es simple y práctico, y es proactivo	Realweb Metrogames	84,64 85,28
	LOVE MY WORK (89,4)	Valora la empresa, cuida el trabajo y se apasiona	Realweb Metrogames	88,48 89,26
RELACIONALES	COMUNICACIÓN ASERTIVA (87,49)	Confirma y aclara, apertura y comparte experiencias	Metrogames	86,36
	ORIENTACIÓN AL SERVICIO (88,83)	Reconoce y valora, coopera sin fronteras y deleita al cliente interno y externo	Realweb Metrogames	88,44 87,49

Tabla 1: Empresas que se encuentran bajo la media

A continuación, se presenta las actividades que se recomienda realizar en las empresas: Realweb y Metrogames para reforzar las costumbres que se encuentran bajo la media en la empresa Grupo Céntrico y generar un impacto positivo en su cultura organizacional.

Factor	***Costumbres***	***Actividades***	***Prioridad***	***Herramienta***	***Responsables***	***Involucrados***	***Recursos***	***Verificación y seguimiento***
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Rinde cuentas Cumple lo acordado Toma decisiones oportunas	Reconocer a los colaboradores con beneficios monetarios o no monetarios a los que hayan superado el índice de desempeño propuesto.	Media	Evaluación de desempeño.	Jefe de control interno, talento humano y jefes de cada área.	Directivos, jefes de cada área, talento humano.	Computadora, internet, anotaciones, libros e impresora.	Revisión de los resultados de la evaluación de desempeño.
		Aclarar a todos los colaboradores los objetivos a conseguir.	Alta	Socialización de los objetivos a lograr.	Jefes de cada área.	Personal de Realweb y Metrogames.	Computadora, internet, anotaciones y libros.	Reuniones con el personal de Realweb y Metrogames.
		Evaluar de manera semestral a los colaboradores en base a los índices de desempeño.	Media	Evaluación de desempeño.	Talento humano y jefes de cada área.	Personal de Realweb y Metrogames.	Computadora, internet, anotaciones, libros e impresora.	Revisión de los resultados de la evaluación de desempeño.
		Definir los tiempos de entrega del trabajo.	Ata	PRI (Plan de rendimiento individual).	Jefes de cada área.	Personal de Realweb y Metrogames.	Computadora, internet.	Seguimiento de las actividades establecidas para cada área.

				Reuniones de retroalimentación.				
AUTO-DESARROLLO	Asume retos Crece con feedback Aprende de los errores	Propuesta de un programa de capacitación, concursos y talleres en base a la detección de necesidades de capacitación.	Media	Elaboración de un DNC.	Talento humano.	Personal de Realweb y Metrogames.	Computadora, internet, anotaciones, impresora y agendas.	Diseño e implementación de los cursos/ talleres en base a DNC obtenido.
EFECTIVIDAD	Escoge sus batallas Es simple y práctico Es proactivo	Elaborar y entregar un manual de funciones a todos los colaboradores en el que se mencione: objetivos, metas y procedimientos del cargo.	Alta	Levantamiento de la información para realizar los manuales de funciones. Manual físico (RRHH) y digital.	Talento humano.	Personal de Realweb y Metrogames.	Computadora, internet, anotaciones, impresora, intranet.	Socialización y entrega del manual de funciones por parte de los colaboradores.
		Realizar premiaciones y reconocimientos (beneficios	Media	Valoración de los objetivos logrados a fin de mes.	Directivos, talento humano	Personal de Realweb y Metrogames.	Computadora, internet, anotaciones, diagnóstico e impresora.	Objetivos alcanzados y superados por

LOVE MY WORK	Valora la empresa Cuida el trabajo Se apasiona	personales y profesionales) en base a la superación de los objetivos planteados.			y jefes de cada área.			parte de los colaboradores.
		Fomentar un ambiente de trabajo con apertura a sugerencias por parte de los colaboradores.	Media	Implementación de un buzón de sugerencias físico y digital en la empresa (creación de un link de sugerencias).	Talento humano.	Personal de Realweb y Metrogames.	Computadora, internet, anotaciones, diagnóstico e impresora.	Sugerencias llegadas a buzón de la empresa.
		Realizar un diseño de programa de inducción a los nuevos colaboradores para que conozcan la cultura de la empresa. Internamente hacer una campaña constante	Alta	Socialización de la cultura de Grupo Céntrico tanto a personal nuevo como antiguo por medio de folletos y varios canales de comunicación.	Talento humano.	Directivos, talento humano.	Computadora, internet, anotaciones, diagnóstico, impresora, video institucional, manual de inducción y diseño de flyers.	Conocimiento de la cultura organizacional por parte de todos los colaboradores de Grupo Céntrico.

		en donde los colaboradores puedan conocer cuál es la cultura organizacional y se sientan comprometidos con la empresa.						
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Confirma y aclara Apertura Comparte experiencias	Planificar reuniones de trabajo cuyo objetivo será plantear y revisar productos nuevos con los departamentos involucrados para estar informados de lo que realizan y cómo influye el uno al otro.	Alta	Cronograma de reuniones en todos los departamentos.	Jefes de cada área.	Personal de Realweb y Metrogames.	Computadora, internet, agenda de reunión.	Registro y acta de las reuniones efectuadas con los puntos contemplados en la agenda de reunión.
		Fomentar la integración con todo el personal	Alta			Personal de Metrogames.	Computadora, internet,	Ejecución de las dinámicas en cada

		por medio de dinámicas de integración grupal en donde los colaboradores se puedan conocer en actividades extracurriculares en los eventos sociales de la empresa a realizarse mensualmente.		Programa de actividades sociales.	Talento humano.		anotaciones y planificación mensual.	evento social de la empresa. Aumento del compañerismo en la empresa.
		Definir y socializar los canales de comunicación que posee la empresa con todos los integrantes de la misma.	Alta	Entrevistas, encuestas, socialización de los canales de comunicación.	Talento humano.	Directivos, jefes de cada área y talento humano.	Computadora, internet, anotaciones, diagnóstico e impresora.	Conocimiento preciso y oportuno de la información realizada por la empresa por parte de todos los colaboradores frente a cualquier anuncio realizado.
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	Reconoce y valora	Aplicar encuestas para conocer los	Media	Encuestas de satisfacción			Computadora, internet,	Resultados obtenidos de las

	Coopera sin fronteras Deleita al cliente interno y externo	niveles de satisfacción de los clientes internos y externos respecto al servicio proporcionado.			Talento humano y jefes de cada área.	Directivos, jefes de cada área y talento humano.	anotaciones, diagnóstico e impresora.	encuestas de satisfacción.

Tabla 2: Actividades recomendadas para mejorar las costumbres que se encuentran bajo la media

A continuación, se presenta un cronograma basado en la prioridad de las actividades a realizarse. Se tomó en cuenta doce meses para la ejecución de todas las actividades propuestas. Se puede observar que existen actividades que deben realizarse de manera continua y que con complementarias con otras.

ACTIVIDADES	PRIORIDAD	1er MES				2do MES				3er MES				4to MES				5to MES				6to MES				7mo MES				8vo MES				9no MES				10mo MES				11avo MES				12avo MES			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aclarar a todos los colaboradores los objetivos a conseguir.	ALTA	X																																													
Definir los tiempos de entrega del trabajo.	ALTA	X	X																																												
Elaborar y entregar un manual de funciones a todos los colaboradores en el que se mencione: objetivos, metas y procedimientos del cargo.	ALTA			X	X	X																																							
Realizar un diseño de programa de inducción a los nuevos colaboradores para que conozcan la cultura de la empresa. Internamente hacer una campaña constante en donde los colaboradores puedan conocer cuál es la cultura organizacional y se sientan comprometidos con la empresa.	ALTA					X	X	X			X				X				X				X				X				X				X				X				X		
Planificar reuniones de trabajo cuyo objetivo será plantear y revisar productos nuevos con los departamentos involucrados para estar informados de lo que realizan y cómo influye el uno al otro.	ALTA							X																																					
Fomentar la integración con todo el personal por medio de dinámicas de integración grupal en donde los colaboradores se puedan conocer en actividades extracurriculares en los eventos sociales de la empresa a realizarse mensualmente.	ALTA				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X
Definir y socializar los canales de comunicación que posee la empresa con todos los integrantes de la misma.	ALTA				X								X												X												X								X
Evaluar de manera semestral a los colaboradores en base a los índices de desempeño.	MEDIA									X	X																							X	X												
Reconocer a los colaboradores con beneficios monetarios o no monetarios a los que hayan superado el índice de desempeño propuesto.	MEDIA											X	X																							X	X										
Propuesta de un programa de capacitación, concursos y talleres en base a la detección de necesidades de capacitación.	MEDIA																	X	X	X	X																										
Fomentar un ambiente de trabajo con apertura a sugerencias por parte de los colaboradores.	MEDIA			X								X				X				X				X				X				X				X				X				X	
Aplicar encuestas para conocer los niveles de satisfacción de los clientes internos y externos respecto al servicio proporcionado.	MEDIA																								X																					X

Figura 27: Cronograma de las actividades a realizarse dentro de doce meses

CAPÍTULO V- MARCO CONCLUSIVO

5.1 Conclusiones

- Se ha cumplido con el objetivo general propuesto ya que, se ha realizado el diagnóstico de la cultura organizacional de Grupo Céntrico y con los resultados obtenidos se elaboró la propuesta de mejora.
- Se rediseñó la herramienta que se utilizó para el diagnóstico de la situación actual de la cultura organizacional en Grupo Céntrico, teniendo buena aceptación por parte del personal de la empresa ya que esta vez se elaboró una herramienta que se más amigable con los colaboradores.
- Para el diseño de la herramienta se tomó en cuenta criterios como: comprensión de la pregunta, número de ítems, que los ítems sean genéricos y que sean aplicables para todas las personas y escala de puntuación en cada pregunta.
- Con los datos conseguidos se pudo realizar un diagnóstico certero y de esta manera proponer actividades que estén directamente relacionadas con los resultados que se obtuvieron.
- El presente proyecto es sostenible ya que se trató de optimizar los recursos de la empresa y que no implique un gasto considerable. La finalidad es que la empresa no incurra en gastos y que ésta sea vista como una inversión.

5.2 Recomendaciones

- Es necesario que las empresas cada cierto tiempo (dos años) realicen un diagnóstico del estado actual de la cultura organizacional para obtener datos que sean de utilidad y tomar medidas correctivas y/o preventivas para fortalecer dicha cultura.
- Para rediseñar una herramienta se debe tomar en cuenta la opinión de las personas que van a ejecutarla, ya que así, se podrá tener presente otro tipo de criterios que van a ser útiles al momento de obtener los resultados. Garantizando así, que los mismos no sean sesgados y sean más pegados a la realidad.
- Al rediseñar una herramienta tomando en cuenta algunos factores se obtienen resultados reales y de esta manera, se puede plantear medidas que van a generar impacto directamente en los factores que se desea corregir, prevenir o fortalecer.

- La propuesta a desarrollarse debe ser viable para que la Empresa no incurra en gastos altos, buscando la optimización de recursos y realizando actividades que estén sujetas a la realidad de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Allan, V. (2008). *Medir el Significado: las Redes Semánticas como Método de*. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/allan_v/sources/allan_v.pdf

Angulo, S. (2013). *Revistalideres.ec.* Recuperado el 3 de Marzo de 2016, de http://www.revistalideres.ec/lideres/grupo-centrico-holding-cuatro-sitios.html

Becerra, M., & Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos.* Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1

CEDIN Consultores S.A. (2012). Obtenido de http://www.cedin.com/soluciones/gerencia-del-talento/modelos-de-competencias.aspx

Céntrico, G. (2016). *Grupo Céntrico*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de www.grupocentrico.com

Cesares, D., González, J., & Siliceo, A. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva.* México: McGraw- Hill/ Interamericana Editores.

Chávez, C. (Julio de 2015). Diccionario de recuros humanos: técnicas organizacionales y teorías administrativas. Editorial Brujas.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava edición ed.). México: McGraw- Hill/ Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2009). *Adminstración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* (Novena edición ed.). México: McGraw- Hill/ Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* (Segunda edición ed.). México: McGraw- Hill/ Interamericana Editores.

Coronado, J. (2007). *Dilanet.* Obtenido de file:///C:/Users/Grupo%20Centrico/Downloads/Dialnet-EscalasDeMedicion-4942056.pdf

Deontología. (06 de Octubre de 2016). Obtenido de http://www.deontologia.org/

EcuRed. (2016). *EcuRed*. Recuperado el 2 de Abril de 2016, de http://www.ecured.cu/Cultura_Organizacional

Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson.

Gil, F., & Alcover, C. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones.* Madrid: Alianza Editorial.

Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional.* México, D.F.: McGraw- HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Hernández, M., Mendoza, J., & González, L. (2007). *La complejidad del estudio de la cultura organizacional.* Obtenido de file:///C:/Users/Grupo%20Centrico/Downloads/Dialnet-LaComplejidadDelEstudioDeLaCulturaOrganizacional-2524039.pdf

Martínez, E. (Abril de 2013). Recuperado el 10 de Abril de 2016, de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT85.pdf

Naranjo, J., & Ruiz, Y. (12 de Julio de 2012). *Revistas Diversitas- Perspectivas en Psicología.* Recuperado el 2 de Abril de 2016, de http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v8n2/v8n2a07.pdf

Rohman, J. (24 de Febrero de 2014). *Great Place to Work.* Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/740-por-que-la-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-del-negocio

Schein, E. (1992). *Cultura Organizacional y liderazgo. .* Barcelona: Plaza & Ianes Editores S.A.

Soberantes, L., & De la Fuente, A. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones.* Revista Internacional La Nuev Gestión Organizacional.

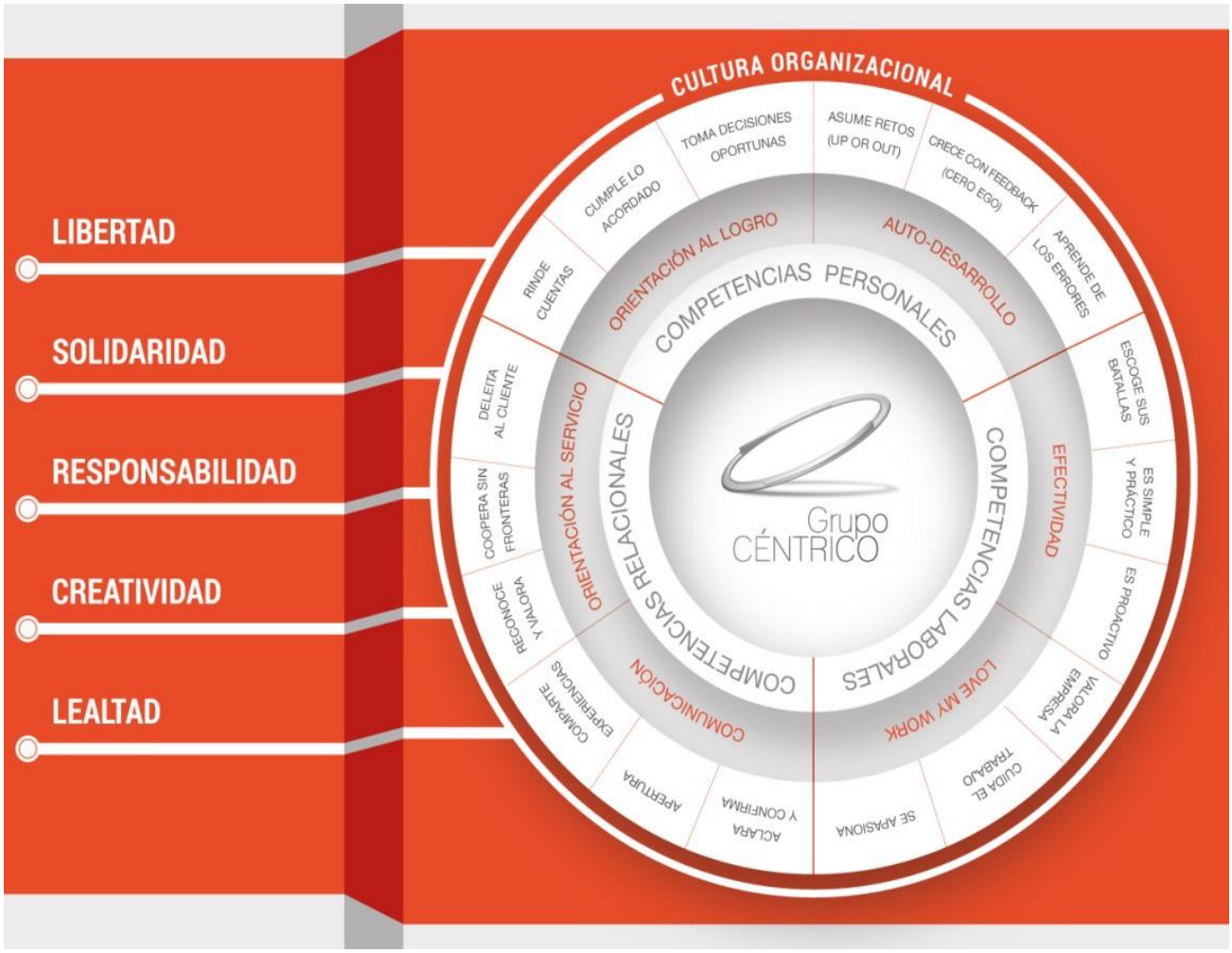
Villarroel, V. (16 de Julio de 2015). *Prezi*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de https://prezi.com/o_7cbf62dw0e/clima-y-cultura-organizacional/

Scotialbank. (s.f.). Obtenido de http://apps.dl.cl/scotiabank/competenciasPdf/Autodesarrollo.pdf

Universidad de Cádiz. (s.f.). Obtenido de http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=156:orientacion-al-logro

ANEXOS

ANEXO 1. Logo de la cultura organizacional de Grupo Céntrico



ANEXO 2. Primera encuesta realizada en Grupo Céntrico en el año 2015.

INSTRUCCIONES

EVALUADOR:	
EVALUADO:	

A continuación encontrará una serie de afirmaciones sobre diferentes aspectos de formas de actuar en el trabajo.

Deberá leer ATENTAMENTE cada frase e indicar con qué FRECUENCIA se produce ese comportamiento en la persona EVALUADA. Para ello, marcará en la hoja de respuestas una de las siguientes opciones:

A:	CASI SIEMPRE	B:	A MENUDO	C:	A VECES	D:	RARAS VECES	E:	CASI NUNCA	F	NO APLICA

1	*Informa periódicamente sus resultados (positivos o negativos) utilizando herramientas digitales*	A	B	C	D	E	F
2	*Evidencia el resultado de su trabajo con calidad y detalle*	A	B	C	D	E	F
3	*Es puntual en la entrega de ofrecimientos a sus clientes internos o externos*	A	B	C	D	E	F
4	*Entrega lo acordado sin necesidad que le hagan seguimiento*	A	B	C	D	E	F
5	*Toma decisiones oportunas asumiento el riesgos a equivocarse o quedar mal*	A	B	C	D	E	F
6	*Confía en sus capacidades y aporta soluciones rápidas con la información disponible*	A	B	C	D	E	F
7	*Es autodidacta. Demuestra interés en aprender y actualizarse para mejorar su trabajo y servicios de Grupo Céntrico*	A	B	C	D	E	F
8	*Se ofrece voluntariamente a realizar actividades desafiantes que benefician a la empresa, aunque sean actividades que no correspondan a su cargo*	A	B	C	D	E	F
9	*Está atento a las oportunidades para crear ventaja competitiva de las empresas de Grupo Céntrico*	A	B	C	D	E	F
10	*Propicia que las cosas pasen a pesar de las limitaciones*	A	B	C	D	E	F
11	*Demuestra ambición para crecer dentro de la empresa, asumir mayores responsabilidades y salir de la zona de confort*	A	B	C	D	E	F
12	*Toma en cuenta y asimila con "cero ego" los comentarios o sugerencias para hacer correctivos.*	A	B	C	D	E	F
13	*Ofrece sus puntos de vista a sus compañeros con el fin de mejorar el trabajo del equipo*	A	B	C	D	E	F
14	*Busca activamente feedback sobre su trabajo para mejorar*	A	B	C	D	E	F
15	*Está dispuesto a innovar sin miedo al fracaso*	A	B	C	D	E	F
16	*Reconoce sus errores, los rectifica y aprende la lección para no repetirlos*	A	B	C	D	E	F
17	*Prioriza adecuadamente sus actividades para cumplir sus objetivos y responsabilidades*	A	B	C	D	E	F
18	*Utiliza adecuadamente los recursos disponibles, enfocados al cumplimiento de sus metas*	A	B	C	D	E	F
19	*Evita la burocracia; es ágil, simple y práctico para realizar su trabajo*	A	B	C	D	E	F
20	*Busca formas de simplificar y optimizar los procedimientos*	A	B	C	D	E	F

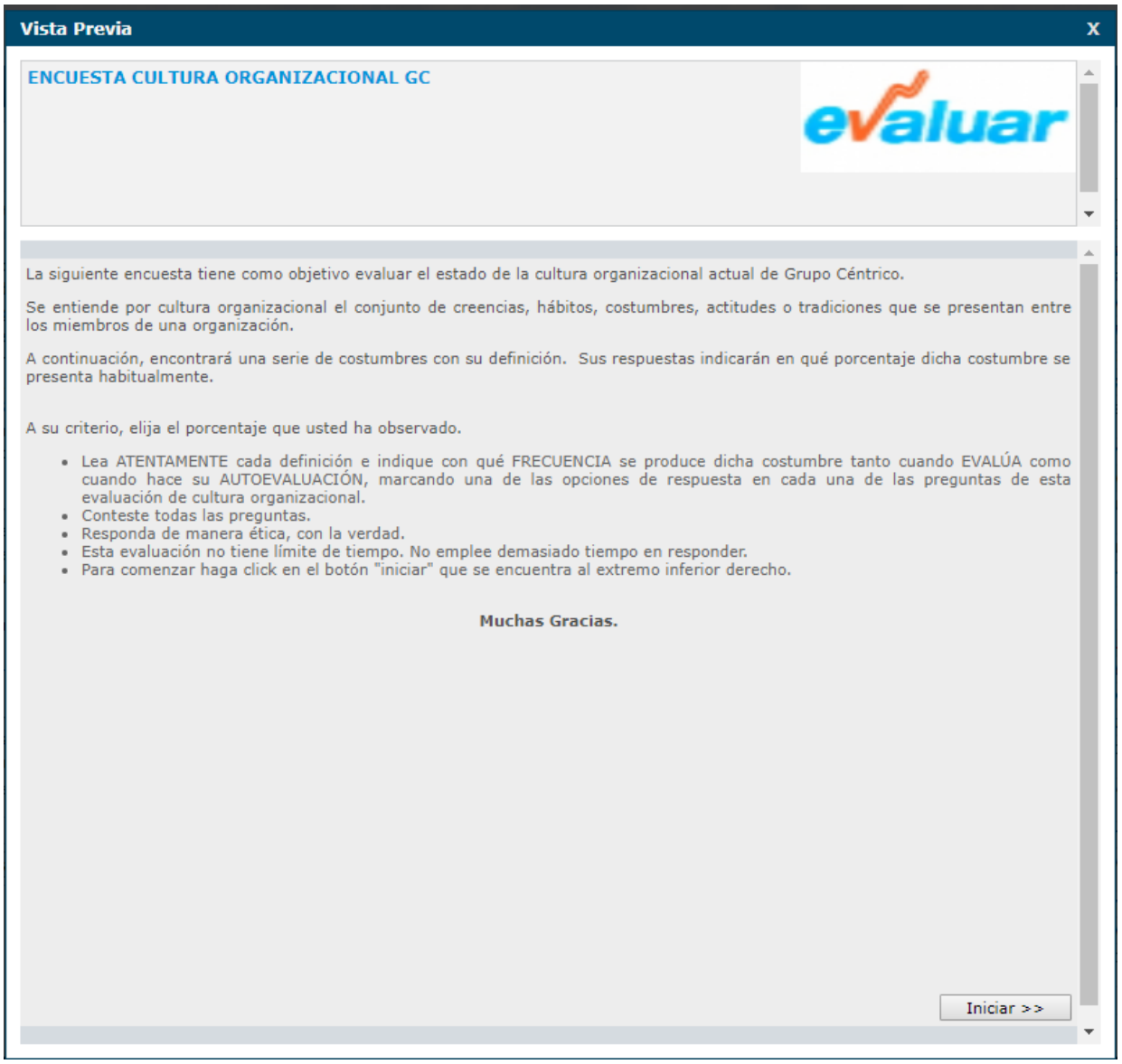
ANEXO 3. Escala de interpretación de resultados.

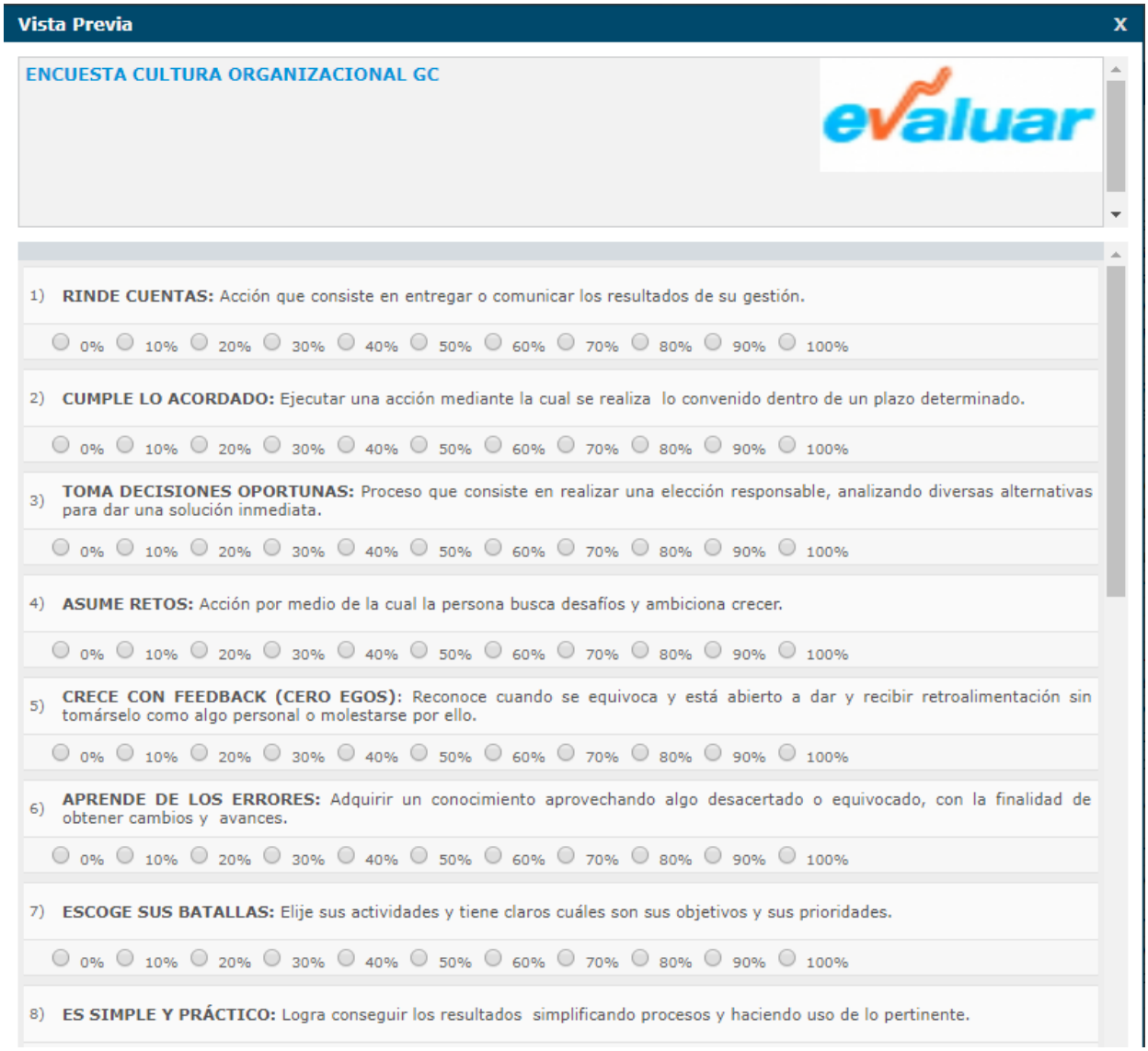
				minimo	3.29
3,29	3,7075		CRÍTICO	Maximo	5
3,7175	4,135		POR MEJORAR	Amplitud	1,71
4,145	4,5625		OPORTUNIDAD	/4	0,4275
4,5725	5		FORTALEZ		

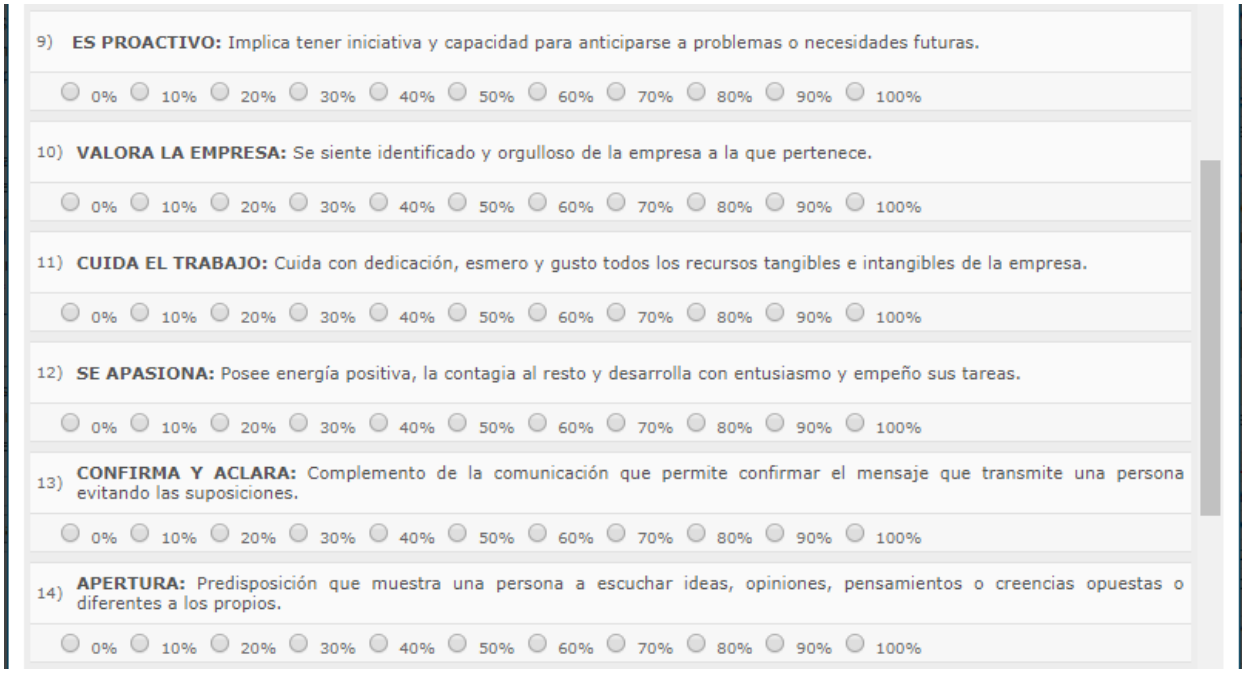
ANEXO 4. Resultados por departamentos

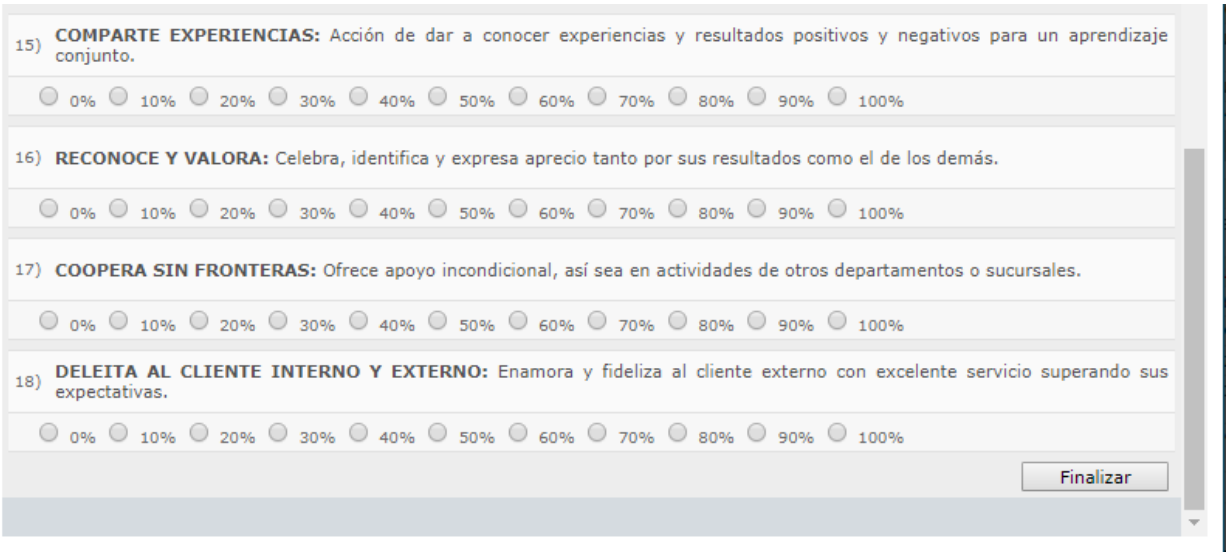


ANEXO 5. Encuesta definitiva de cultura organizacional Grupo Céntrico




Vista Previa
X
ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL GC
evaluar
1) RINDE CUENTAS: Acción que consiste en entregar o comunicar los resultados de su gestión.
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
2) CUMPLE LO ACORDADO: Ejecutar una acción mediante la cual se realiza lo convenido dentro de un plazo determinado.
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
3) TOMA DECISIONES OPORTUNAS: Proceso que consiste en realizar una elección responsable, analizando diversas alternativas para dar una solución inmediata.
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
4) ASUME RETOS: Acción por medio de la cual la persona busca desafíos y ambiciona crecer.
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
5) CRECE CON FEEDBACK (CERO EGOS): Reconoce cuando se equivoca y está abierto a dar y recibir retroalimentación sin tomárselo como algo personal o molestarse por ello.
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
6) APRENDE DE LOS ERRORES: Adquirir un conocimiento aprovechando algo desacertado o equivocado, con la finalidad de obtener cambios y avances.
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
7) ESCOGE SUS BATALLAS: Elije sus actividades y tiene claros cuáles son sus objetivos y sus prioridades.
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
8) ES SIMPLE Y PRÁCTICO: Logra conseguir los resultados simplificando procesos y haciendo uso de lo pertinente.


9) ES PROACTIVO: Implica tener iniciativa y capacidad para anticiparse a problemas o necesidades futuras.
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
10) VALORA LA EMPRESA: Se siente identificado y orgulloso de la empresa a la que pertenece.
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
11) CUIDA EL TRABAJO: Cuida con dedicación, esmero y gusto todos los recursos tangibles e intangibles de la empresa.
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
12) SE APASIONA: Posee energía positiva, la contagia al resto y desarrolla con entusiasmo y empeño sus tareas.
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
13) CONFIRMA Y ACLARA: Complemento de la comunicación que permite confirmar el mensaje que transmite una persona evitando las suposiciones.
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
14) APERTURA: Predisposición que muestra una persona a escuchar ideas, opiniones, pensamientos o creencias opuestas o diferentes a los propios.
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



ANEXO 6. Formato para enviar encuesta: carga del personal.

TIPO	NO. IDENTIFICACION	NOMBRES	APELLIDOS	EMAIL	NOMBRE AGENCIA	NOMBRE DEPARTAMENTO	NOMBRE CARGO	NOMBRE NIVEL JERARQUICO	NO. IDENTIFICACION JEFE
COLABORADOR	1712026952			mbalarezo@grupocentrico.com	MATRIZ	Evaluar y Vive 1	DIRECTOR COMERCIAL	DIRECTOR COMERCIAL	1709220808
COLABORADOR	1716190457			icampos@evaluar.com	MATRIZ	Evaluar	KAM de Renovación	KAM de Renovación	1712026952
COLABORADOR	1105580623			fcastillo@grupocentrico.com	MATRIZ	Administración	Asist. Administrativa	Asist. Administrativa	1709509051
COLABORADOR	0603842113			mercyl@grupocentrico.com	MATRIZ	Tecnología	Front end Developer	Front end Developer	0106056492
COLABORADOR	1712703774			mafierro@evaluar.com	MATRIZ	Evaluar	KAM Vta Nueva	KAM Vta Nueva	1712026952
COLABORADOR	1721784005			mjimenez@grupocentrico.com	MATRIZ	Evaluar	Analista Comercial	Analista Comercial	1712026952
COLABORADOR	1723542013			jloza@evaluar.com	MATRIZ	Evaluar	KAM de Renovación	KAM de Renovación	1712026952
COLABORADOR	1711947323			pmayorga@evaluar.com	MATRIZ	Evaluar	KAM de Renovación	KAM de Renovación	1712026952
COLABORADOR	1721306361			jmontalvo@grupocentrico.com	MATRIZ	Tecnología	Front end Developer	Front end Developer	0106056492

Formato para enviar encuesta: carga de evaluados.

TIPO	NO. IDENTIFICACION	NOMBRES	APELLIDOS	EMAIL	NOMBRE AGENCIA	NOMBRE DEPARTAMENTO	NOMBRE CARGO	NOMBRE NIVEL JERARQUICO	NO. IDENTIFICACION JEFE
COLABORADOR	1712026952			mbalarezo@grupocentrico.com	MATRIZ	Evaluary Vive 1	DIRECTOR COMERCIAL	DIRECTOR COMERCIAL	1709220808
COLABORADOR	1716190457			icampos@evaluar.com	MATRIZ	Evaluar	KAM de Renovación	KAM de Renovación	1712026952
COLABORADOR	1105580623			fcastillo@grupocentrico.com	MATRIZ	Administración	Asist. Administrativa	Asist. Administrativa	1709509051
COLABORADOR	0603842113			mercy@grupocentrico.com	MATRIZ	Tecnología	Front end Developer	Front end Developer	0106056492
COLABORADOR	1712703774			mafierro@evaluar.com	MATRIZ	Evaluar	KAM Vta Nueva	KAM Vta Nueva	1712026952
COLABORADOR	1721784005			mjimenez@grupocentrico.com	MATRIZ	Evaluar	Analista Comercial	Analista Comercial	1712026952
COLABORADOR	1723542013			jloza@evaluar.com	MATRIZ	Evaluar	KAM de Renovación	KAM de Renovación	1712026952
COLABORADOR	1711947323			pmayorga@evaluar.com	MATRIZ	Evaluar	KAM de Renovación	KAM de Renovación	1712026952
COLABORADOR	1721306361			jmontalvo@grupocentrico.com	MATRIZ	Tecnología	Front end Developer	Front end Developer	0106056492

Formato para enviar encuesta: carga de relaciones.

NO. IDENTIFICACION EVALUADO	NOMBRE EVALUADO	NO. IDENTIFICACION EVALUADOR	NOMBRE EVALUADOR	RELACION
1712026952		1709220808		Supervisor
0907732937		1709220808		Supervisor
0106056492		1709220808		Supervisor
1724894736		1709220808		Supervisor
1709509051		1709220808		Supervisor
0502054117		1709220808		Supervisor
1713277992		1712026952		Supervisor
1716190457		1712026952		Supervisor
1720009784		1712026952		Supervisor
1711947323		1712026952		Supervisor