

**Pontificia Universidad Católica Del Ecuador**

**Sede – Ibarra**

**ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL**

**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE TITULACIÓN**

**TEMA:**

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR  
DEPORPAS S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
MAGÍSTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**AUTORA: LUISA NATHALY NARVÁEZ CASTILLO**

**ASESORA: PhD. MARISELA GIRALDO**

**IBARRA, FEBRERO- 2023**

Ibarra, 07 de febrero del 2023

PhD. Marisela Giraldo

ASESOR

**CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

*Marisela Giraldo de la Paz*.....

PhD. Marisela Giraldo

C.C.: 1757711492


## PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

*Marisela Giraldo de López.....*

PhD. Marisela Giraldo

C.C.: .1757711492



PhD. Alfonsina Andrade Ortega

C.C.: 1002158648



Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

C.C.: 100128867-7

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Luisa Nathaly Narvárez Castillo, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 07 de febrero del 2023.



Luisa Nathaly Narvárez Castillo

C.C.: 0924215734

## **AUTORÍA**

Yo, Luisa Nathaly Narváez Castillo, portadora de la cédula de ciudadanía N0924215734, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.



Luisa Nathaly Narváez Castillo

C.C.: 0924215734


## DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Luisa Nathaly Narvárez Castillo, con CC: 0924215734, autor del trabajo de grado intitulado: ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR DEPORPAS S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, previo a la obtención del título profesional de “MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO”, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, 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 Sede Ibarra a difundir a través del Repositorio Digital de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra, 07 de febrero del 2023

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luisa Nathaly Narvárez Castillo', with a large, stylized flourish extending to the right.

Luisa Nathaly Narvárez Castillo

C.C. 0924215734

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación se lo dedico en primero lugar a DIOS quien es el Señor y dador de vida y permite que todas las cosas se hagan en su tiempo, este anhelo de mi corazón se cumplió conforme él lo tenía planeado.

A mi esposo quien siempre ha estado a mi lado apoyándome, animándome y consolándome, por haber tenido paciencia el día de su cumpleaños que no puede celebrarlo porque estaba en examen, prometo que este año será diferente.

A mis hijas Romina y Valeria porque son el motor que me impulsa cada día, por todos aquellos días y noches que se quedaron dormidas esperándome durante las extensas jornadas. De manera especial a mi Romi porque me ayudaba con el cuidado de su hermanita.

A mis padres por su ejemplo y sacrificio, por educarme con principios y valores que me han guiado siempre y han hecho de mí el ser humano que soy, en especial a mi papi que cuando creía que no podía siempre tenía una palabra de aliento.

A mi prima Laura que muchas veces se quedaba ayudándome con el cuidado de las niñas porque me veía muy estresada.

Luisa Narváez Castillo

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios porque sin su ayuda nada sería posible, por darme sabiduría y fortaleza.

A mis jefes Alexandra Pazmiño, Jorge Bonnard e Israel Bonnard, quienes creyeron en mí y me brindaron la oportunidad de ascenso en el área de recursos humanos, lo cual despertó en mí las ganas de querer ahondar en esta maravillosa profesión de gestión del talento humano que me apasiona, así mismo por otorgarme el permiso para que pueda prepararme y desarrollar mis capacidades.

A mis compañeros de trabajo quienes en mi ausencia me ayudaban para sacar adelante las actividades de la oficina, de manera especial a Leticia.

A mi tutora Marisela Giraldo por su ayuda y paciencia durante el desarrollo de este proyecto.

## ÍNDICE

1. OBJETIVOS.....	1
1.1. Objetivo General .....	1
1.2. Objetivos Específicos.....	1
2. ESTADO DEL ARTE .....	1
2.1. Ámbito Internacional .....	1
2.2. Ámbito Nacional .....	4
3. MARCO TEÓRICO .....	6
3.1. Administración de Recursos Humanos .....	6
3.1.1. Definición .....	6
3.1.2. El área de Recursos Humanos como proceso .....	7
3.2. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos.....	9
3.2.1. Análisis y descripción de puestos .....	10
4.1.1. Atracción, selección e incorporación de personas .....	12
4.1.1. Evaluación de desempeño.....	15
4.1.1. Remuneraciones y beneficios .....	18
4.1.1. Desarrollo y planes de sucesión.....	20
4.1.1. Formación .....	21
3.4.4. Definición .....	23
3.4.4. Tipos de Cultura Organizacional .....	24
3.4.4. Elementos de la Cultura Organizacional .....	27
4.1.1. Niveles de la Cultura Organizacional .....	29
3.4.4. Se puede cambiar la cultura organizacional de una empresa.....	32
3.4. Empresa Familiar .....	34
3.4.4. Definición de la empresa familiar.....	34
3.4.4. Importancia de las empresas familiares .....	36
3.4.4. Características de la empresa familiar .....	36
3.4.4. La cultura de la empresa familiar .....	37
4. MATERIALES Y MÉTODOS.....	39
4.1. Justificación de la investigación.....	39
4.1.1. Modelo práctico de la investigación .....	40
4.1.2. Modelo teórico de la investigación.....	40

4.1.3.	Metodología.....	41
4.2.	Delimitación de la investigación.....	41
4.2.1.	Espacial.....	41
4.2.2.	Temporal.....	41
4.3.	Marco Metodológico.....	41
4.3.1.	Tipo de investigación.....	41
4.3.2.	Diseño de la investigación.....	42
4.3.3.	Método de investigación.....	42
4.3.4.	Población.....	42
4.3.5.	Muestra.....	43
4.3.6.	Técnicas e instrumentos de investigación.....	43
4.3.7.	Procedimientos.....	44
4.3.8.	Análisis de Datos.....	45
5.	ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	45
5.1.	Resultados de la Encuesta.....	45
5.1.1.	Análisis de la Misión de la Cultura Organizacional de la empresa DEPORPAS S.A.....	51
5.1.2.	Análisis de la Adaptabilidad de la Cultura Organizacional de la empresa DEPORPAS S.A.....	55
5.1.3.	Análisis de la Consistencia de la Cultura Organizacional de la empresa DEPORPAS S.A.....	58
5.1.4.	Análisis del involucramiento de la cultura organizacional de DEPORPAS S.A. 62	
5.2.	Validez del instrumento Denison Cultura Organizacional.....	66
6.	CONCLUSIONES.....	72
7.	RECOMENDACIONES.....	73
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	74

## 1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

La cultura organizacional se define como un conjunto de normas, hábitos y valores compartidos por las personas que colaboran en una empresa, creando un sentido de pertenencia a la organización, y fomentando la integración entre los colaboradores. Con ella se crea un clima laboral agradable, llevadero y productivo.

Cada organización tiene sus propias características que la hacen única, su comportamiento, personalidad, modos de actuar muy particulares, en toda empresa existe una cultura que influye en el comportamiento de sus miembros; por lo cual la presente investigación busca conocer el tipo de cultura que se vive en la empresa familiar DEPOPORPAS S.A., para dar respuesta a la interrogante de ¿Qué estrategias son adecuadas para fortalecer la cultura organizacional de la empresa familiar DEPOPORPAS S.A.?, se utilizó el instrumento de Daniel Denison en sus cuatro dimensiones que son involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, que se realizó a través de encuestas las cuales fueron analizadas por medio del programa SPSS versión 25, obteniendo como resultado que en la organización se enfoca hacia lo externo es decir al mercado teniendo como fortaleza contar con metas y objetivos que el personal conoce y trabaja intensamente por lograrlos, posee valores organizacionales fuertes con los cuales los colaboradores se sienten identificados, sin embargo existe poco desarrollo de las capacidades y hay dificultades para lograr acuerdos.

Es de vital importancia para las empresas realizar un diagnóstico de cultura organizacional ya que permite conocer la situación actual que vive la organización con la finalidad de detectar las debilidades y descubrir áreas de oportunidad para fortalecerla.

**Palabras clave:**

Cultura organizacional, Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad, Misión, Empresa Familiar.

## 2. ABSTRACT

Organizational culture is defined as a set of norms, habits and values shared by the people who collaborate in a company, creating a sense of belonging to the organization, and fostering integration among collaborators. With it, a pleasant, bearable and productive working environment is created.

Each organization has its own characteristics that make it unique, its behavior, personality, very particular ways of acting, in every company there is a culture that influences the behavior of its members; Therefore, the present investigation seeks to know the type of culture that exists in the family business DEPOPORPAS S.A., to answer the question of what strategies are appropriate to strengthen the organizational culture of the family business DEPOPORPAS S.A.?, the Daniel Denison's instrument in its four dimensions that are involvement, consistency, adaptability and mission, which was carried out through surveys which were analyzed through the SPSS version25 program, obtaining as a result that the organization focuses externally, that is to say to the market, having as a strength having goals and objectives that the staff knows and works intensely to achieve them, it has strong organizational values with which the collaborators feel identified, however there is little development of capacities and there are difficulties in reaching agreements.

It is of vital importance for companies to carry out a diagnosis of organizational culture since it allows to know the current situation that the organization is experiencing in order to detect weaknesses and discover areas of opportunity to strengthen it.

**Keywords:**

Organizational culture, Involvement, Consistency, Adaptability, Mission, Family Business.

### **3. INTRODUCCIÓN**

La cultura organizacional se aplica en todos los procesos de la gestión de recursos humanos, que tiene aplicarse desde el proceso de reclutamiento y selección. Es a través de sus colaborares que las empresas cumplen sus promesas enunciadas en su misión y visión. Para esto, es importante el sentido de pertenencia que se logre fijar en el empleado, (Ramon y otros, 2017).

Vivimos en un mundo en constante evolución es por eso que la cultura organizacional no puede ser estática ya que debe adaptarse a los nuevos tiempos y actualizarse. Sin embargo, muchas organizaciones especialmente las familiares se olvidan de cambiar y no incorporan a su comportamiento las innovaciones que ocurren a su alrededor.

Justamente por ello, la presente investigación pretende analizar la cultura organizacional de la empresa familiar DEPOPORPAS S.A. y proponer recomendaciones para fortalecerla, con la finalidad que sean aplicadas para lograr consolidar una visión unificada sobre los valores y actitudes adecuadas para mejorar el desempeño y la productividad de la empresa en conjunto.

Tener una cultura organizacional sólida motiva a que se realice mejor el trabajo ya que se crea un sentido de identidad entre los colaboradores generando compromiso y dejando de lado el individualismo.

De esta manera surge la pregunta ¿Qué estrategias son adecuadas para fortalecer la cultura organizacional de la empresa familiar DEPOPORPAS S.A.?

### **3.1. Objetivos**

#### **3.1.1. Objetivo General**

Analizar la cultura organizacional de la empresa familiar DEPORPAS S. A

#### **3.1.2. Objetivos Específicos**

- Determinar las características de la cultura organizacional de la empresa familiar DEPORPAS S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil.
- Identificar las fortalezas y debilidades que existen en la cultura organizacional de la empresa familiar DEPORPAS S.A.
- Diseñar las estrategias para fortalecer la cultura organizacional en la empresa DEPORPAS S.A.

## **4. ESTADO DEL ARTE**

A continuación, se muestra los resultados de las búsquedas bibliográficas relacionadas de manera directa con el tema de estudio, ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR DEPORPAS S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN FUNCIÓN DE SUS CARACTERÍSTICAS

### **4.1. Ámbito Internacional**

En el ámbito internacional, el estudio de (Balcazar, 2018). Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de Servicios Analíticos Generales S.A.C. aplicando el modelo de

Denison. *Industrial Data*, vol. 21, núm. 1, pp. 101-111, 2018: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El objetivo de este estudio es, aplicar estrategias para la mejora de la cultura organizacional de un laboratorio de servicios. La empresa Servicios Analíticos Generales S.A.C., es un Laboratorio de Análisis y Monitoreo Ambiental reconocido por INACAL-DA bajo la norma NTP - ISO / IEC 17025:2006, con registro N° LE-047. Comprometido con el Medio Ambiente, garantizando resultados analíticos confiables y oportunos, enfocados en el cumplimiento de las normativas legales vigentes, y aplicando metodologías estandarizadas según normas EPA, NTP, APHA, ASTM e ISO.

El diseño utilizado en la investigación es pre-experimental porque no tienen la capacidad de controlar adecuadamente los factores que influyen contra la validez interna, así como también de la validez externa. Sin embargo, este tipo de diseño se utiliza por 2 razones: 1.- Porque son elementos de los diseños experimentales y 2.- Porque ilustran la forma en que las variables extrañas pueden influir en la validez interna (principalmente) de un diseño (Sánchez y Reyes, 2006).

El total de trabajadores son 108 personas pertenecientes a 2 grupos; administrativos y operaciones; dentro de operaciones se divide en laboratorio y monitoreo.

Asimismo, para la medición de la cultura organizacional se ha utilizado el cuestionario validado por Bonavia et al. (2010) adaptado de Denison.

A manera de conclusión se puede señalar que, el implementar estrategias de liderazgo y motivación para mejorar los niveles de la cultura organizacional provoca un efecto de mejora en la empresa.

Otra investigación en el ámbito internacional es de (Velásquez & Villalobos, 2020). Diagnóstico de la Cultura Organizacional bajo el modelo de Daniel Denison a fin de establecer recomendaciones para el desarrollo de un plan de acción. Junio 2019. Universidad Autónoma de Nuevo León.

El objetivo fue diagnosticar la Cultura Organizacional bajo el modelo de Daniel Denison a fin de establecer recomendaciones para el desarrollo de un plan de acción.

La investigación fue de diseño exploratorio transversal descriptivo. Se utilizaron 3 variables: independiente, dependiente, extraña.

En lo que respecta a la muestra, estuvo constituida por 70 empleados de la planta de Apodaca y de las oficinas corporativas, la muestra corresponde al 28%. Como técnicas de recolección de datos se encuentran el cuestionario de Daniel Denison para medir la cultura organizacional.

Como resultado se presentan los resultados de las encuestas al área de Talento Humano con la finalidad de que aproveche este recurso estratégico y comience a priorizar las recomendaciones identificadas y definir un plan de acción. Y que tengan clara la meta principal que es disminuir esa brecha entre la situación en la que se encuentran actualmente la cultura organizacional y a donde desean llegar.

Otro estudio en el ámbito internacional es el de (Solarte y otros, 2020) Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). Abril 2020. Universidad Cesmag, Colombia.

El propósito de la investigación fue medir la cultura organizacional con la determinación de la capacidad de innovación y reconocimiento del nivel de orientación al mercado que presentan las empresas familiares de la ciudad de San Juan de Pasto (Departamento de Nariño, Colombia).

Como metodología de investigación se acogió un enfoque cuantitativo, método empírico-analítico y el tipo de investigación explicativo.

En lo referente a la muestra estuvo conformada por 234 personas entre gerentes, fundadores y dueños de empresas familiares, tratando con una población infinita.

Los resultados evidenciaron que la innovación determina en mayor medida a la orientación al mercado que la cultura organizacional de la empresa; la orientación al mercado es la variable que más causalidad presenta sobre la variable innovación. Una conclusión relevante fue que a medida que la empresa incluye en su producción algún tipo de innovación, la orientación al mercado crece en una magnitud en específico, es decir, las dos variables están estrechamente relacionadas y mantienen una correlación positiva.

## **4.2.       Ámbito Nacional**

En el ámbito nacional el artículo de (Palafox y otros, 2019) La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones.

Los estudios de cultura organizacional son cada vez más relevantes en el panorama actual, debido a su importancia como activo intangible de la organización, es por ello que el presente trabajo tiene como finalidad identificar los elementos que conforman la cultura organizacional por medio de una revisión sistemática, que contribuya al buen funcionamiento y permanencia de las organizaciones a través del tiempo. Los principales hallazgos afirman que el bienestar laboral, misión, visión, valores, objetivos, liderazgo, participación, entre otros elementos influyen en la permanencia de las empresas. Por ello, se recomienda que las organizaciones den primordial importancia a los aspectos que configuran la cultura, contribuyendo a que las empresas subsistan a través del tiempo, además de seguir realizando revisiones de literatura de este tipo como base importante para futuras investigaciones.

Para realizar la presente investigación se tomó en consideración la metodología de una revisión sistemática, ya que dicho método permite una búsqueda más acorde al tema de investigación para describir el conocimiento ya existente y poder generar nuevas propuestas de investigación.

Se concluye en que la cultura es un aspecto fundamental de las organizaciones, pues gestionándola correctamente y de la mejor manera posible, permite conseguir un buen ambiente y clima laboral, además de que los trabajadores se sientan orgullosos de laborar en

las organizaciones, sobre todo porque puede influir de manera positiva dependiendo de la actitud y conducta presente en cada una de ellas, al mismo tiempo busca que los trabajadores se sientan más satisfechos y de esta manera logren conseguir el éxito y una ventaja competitiva al tener al personal adecuado y satisfecho trabajando con la empresa.

Otro artículo en el ámbito nacional de (Guerrero & Silva, 2017) La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas.

En el mercado actual, en el que mantenerse, desarrollarse e ir pasando de una etapa de vida a otra, dentro del ciclo de vida de los negocios, resulta cada vez más complejo, se analizan las diferentes razones por la que unas organizaciones obtienen mejores resultados que otras; desde hace algunas décadas los académicos y profesionales han volcado su atención en el recurso humano como un factor importante para la consecución de los objetivos trazados por las empresas. Este análisis teórico busca entender la cultura organizacional como uno de los factores que podría incidir en el desarrollo de las empresas.

En el ámbito nacional también tenemos el artículo de (Macías y otros, 2021) El liderazgo y su impacto en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador.

El presente artículo tiene como objetivo analizar el impacto que tiene el liderazgo en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador.

Es una investigación cuantitativa, con un tipo hipotético deductiva, con diseño transversal, de carácter descriptivo – correlacional.

La muestra de estudio estuvo constituida por 382 empresas familiares. La obtención de datos se ha hecho a través de un instrumento de medición con 35 ítems en escala de Likert, mismo que fue validado con el alfa de Cronbach con un valor de 0,976 y mediante el estadístico Rho de Spearman se pudieron validar las hipótesis.

Los resultados obtenidos fueron que: El liderazgo impacta en la cultura organizacional con una correlación p “Rho” de Spearman de 0,920. La influencia idealizada impacta en la cultura organizacional con un coeficiente p (Rho) Spearman de 0,870. La motivación inspiracional impacta en la cultura organizacional con un coeficiente p (Rho) Spearman de 0,960. La estimulación intelectual impacta en la cultura organizacional con un coeficiente p (Rho) Spearman de 0,958. La consideración individualizada impacta en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador con un coeficiente p (Rho) Spearman de 0,847. La cultura corporativa tiene un impacto en la identidad de la organización, el nivel de la fuerza de la cultura fomenta la participación de los miembros de la empresa, su compromiso y nivel de productividad (Denison, 1984).

Las culturas muestran una interpretación de la historia de la empresa, lo que es de utilidad para los empleados, esta les permite descifrar cómo se espera, se comporten en el futuro. La cultura organizacional transmite un sentido de identidad a los empleados de una organización, ayuda a generar compromiso en los empleados, aumenta la estabilidad de la organización como un sistema social y sirve como marco de referencia para comprender actividades organizacionales y como guía de comportamiento (Hunger et al., 2007).

Es vital que los CEO reconozcan la importancia que tiene la cultura organizacional y desarrolle estrategias para fortalecerla, lo que le permitirá crecer, y llegar a la excelencia, alcanzar niveles altos de productividad y el éxito.

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **5.1. Administración de Recursos Humanos**

#### **5.1.1. Definición**

Snell & Bohlander (2013) describen a la administración de recursos humanos como el proceso que ayuda a gestionar el talento para alcanzar los objetivos organizacionales.

En tanto que Dessler & Varela (2009) definen a la Administración de Recursos Humanos como las prácticas y políticas requeridas para tratar los asuntos que se encuentran vinculados con las relaciones personales de las funciones gerenciales. Específicamente, se trata de contratación, capacitación, evaluación, compensación y brindar un ambiente seguro con un código de ética y trato justo para los empleados de la empresa.

Por otra parte, Amador (2016) afirma que la administración de Recursos Humanos es una función que se deriva de la administración general y que atienden todo lo relacionado al personal y a su trabajo dentro de la empresa, teniendo en cuenta los aspectos legales, administrativos y éticos, incluyendo las etapas generales de planificación, ingreso, desarrollo, separación y su enfoque estratégico.

Por otro lado, Chiavenato (2011) define a la ARH como un área que involucra varias disciplinas entre las que se encuentran la psicología y sociología organizacional, derecho laboral, seguridad y salud ocupacional, ingeniería de sistemas informática entre otras. Es un medio para lograr las eficiencia y eficacia empresarial a través de los talentos, creando condiciones favorables para que los colaboradores alcancen también sus objetivos individuales.

### **5.1.2. El área de Recursos Humanos como proceso**

La administración de recursos humanos representa un área de gran importancia dentro de la organización, también representa un área compleja por lo cual es necesaria dividirla en diversos procesos, políticas para tener un mejor control de esta.

Es por eso motivo que varios autores hacen referencia a las diferentes perspectivas que manejan sobre este tema. Chiavenato (2011) manifiesta que el área de recursos humanos es la encargada de gestionar a las personas en la empresa a través de los cinco procesos básicos integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas.

**Figura 1.** *Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos.*

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles - Constancia - Productividad - Equilibrio social

Nota: Tomada de Administración de recursos humanos (Chiavenato, 2011).

Por otra parte Dessler & Varela Juárez (2009) manifiestan que el área de recursos humanos se gestiona a través de prácticas y políticas que desarrollan habilidades y rigen el comportamiento de las personas dentro de la organización lo cual es necesario para que se puedan alcanzar las metas.

Coincidiendo parcialmente con Chiavenato, Bohlander y otros (2018) señalan que el área de recursos humanos conlleva una serie de actividades que consiste en identificar, reclutar y seleccionar a los talentos adecuados para los puestos de trabajo, una vez seleccionados motivarlos, evaluarlos y retenerlos a través de políticas competitivas de compensación, de esta manera se prepara a los colaboradores para que dirijan la empresa en el futuro.

### 3.2. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos

El término implica: segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, relacionados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura.

Los subsistemas de Recursos Humanos son:

- Análisis y descripción de puestos
- Atracción, selección e incorporación de personas
- Evaluación de desempeño
- Remuneraciones y beneficios
- Desarrollo y planes de sucesión
- Formación

Los subsistemas de Recursos Humanos se desarrollan de acuerdo con cada empresa (Alles, 2015).

**Figura 2.** *Los subsistemas de Recursos Humanos*



Nota: Tomada de Dirección Estratégica de Recursos Humanos (Alles, 2015)

### **3.2.1. Análisis y descripción de puestos**

El propósito del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real -y actualizado- de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencia, competencias, etc. El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada. (Alles, 2015, p. 131).

Según (Vallejo, 2016) define a la descripción y análisis de puestos como un detalle de las actividades que deben realizarse, así como los requisitos que se necesitan para cubrir el puesto.

### **3.3.2.6. Concepto de la descripción de puestos**

De acuerdo con lo indicado por Chiavenato (2009) describir un puesto consiste en realizar una explicación del puesto, es decir sería una imagen resumida del contenido dentro del cual se incluye el título del puesto, el resumen de las ocupaciones que van a ser desempeñadas, las principales responsabilidades, las relaciones de comunicación con otros puestos de trabajo.

Al igual que Chiavenato, Dessler & Varela (2009) coinciden en que la descripción de puestos hace referencia a la explicación de las actividades que se realizan, como lo hace y en que ambientes realiza el trabajo.

En concreto la descripción de puestos se refiere a su contenido, es decir, a sus aspectos específicos (Chiavenato, 2011).

Para Vallejo (2016) Describir un puesto hace referencia a relacionar las actividades que realiza el empleado, cómo lo hace, porque y en qué condiciones lo hace dicho de otro modo es una fotografía simplificada del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. La descripción del puesto relaciona tareas, obligaciones y las responsabilidades; es narrativa y explicativa y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido.

**Figura 3.** *Ejemplo de una hoja de descripción de puestos*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: / /	Fecha de revisión: / /
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Nota: Tomado de Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2011).

### **3.3.2.6. Concepto de análisis de puestos**

El análisis de un cargo significa realizar una descripción detallada de los conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener una persona para desempeñar una posición correctamente, se elabora a partir de la descripción del puesto, aunque están estrechamente relacionados la diferencia está en que la descripción se enfoca en el contenido y el análisis se enfoca en determinar los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo (Chiavenato, 2009).

Coincidiendo con Chiavenato, Dessler & Varela (2009) indican que “la especificación del puesto, donde se listan los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria” (p. 83).

De la misma manera Vallejo (2016) señala que analizar un puesto representa el detalle de conocimientos, habilidades y capacidades que se requiere del ocupante para que pueda desempeñar correctamente el puesto y que busca determinar los requisitos físicos, mentales, las responsabilidades y las condiciones en que debe desarrollar en trabajo.

**Figura 4.** Factores de las especificaciones para el análisis de puestos

<b>Requisitos mentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucción necesaria</li> <li>• Experiencia anterior</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Aptitudes</li> </ul>
<b>Requisitos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo físico</li> <li>• Concentración visual y mental</li> <li>• Destrezas y habilidades</li> <li>• Complexión física</li> </ul>
<b>Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar a las personas</li> <li>• Material, equipamiento o instrumentos</li> <li>• Dinero, títulos y documentos</li> <li>• Contactos internos y externos</li> </ul>
<b>Condiciones de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente físico de trabajo</li> <li>• Riesgo de accidentes</li> </ul>

Nota: Tomado de Gestión del Talento Humano (Vallejo, 2016).

#### **4.1.1. Atracción, selección e incorporación de personas**

La atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de

un buen empleado. La elección sobre cuáles son las pruebas más convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que se considere más conveniente (Alles, 2015, p. 39).

¿Por qué hablar de atracción? Porque para lograr el éxito indistintamente de la situación de cada país, la selección de personal consiste en atraer a los mejores talentos que se ajusten al perfil que se requiere y no a cualquier candidato que desee trabajar (Alles, 2015).

El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a uno para que reciba el ofrecimiento de empleo. Muchas personas sienten -piensan- que hacer una selección los coloca en una posición de preeminencia sobre otras personas, algo así como que ellos están otorgando algo, en este caso un trabajo. ¡Y no es así! Una organización primero identifica a su candidato, su objeto de deseo, y luego debe conquistarlo, atraerlo. En un proceso de selección los dos eligen, no solo la empresa sino también el postulante. A su vez, para que la empresa pueda elegir debió identificar y luego atraer a varios candidatos y no solo a uno.

Un buen proceso de selección se inicia definiendo correctamente los primeros pasos, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

Es fundamental identificar correctamente los perfiles que a la organización le interesan e igualmente importante la posterior atracción de estos conociendo las reales expectativas de los participantes (Alles, 2015).

Para Vallejo (2016) el reclutamiento consiste en anunciar en el mercado laboral las vacantes que existen dentro de la organización y los perfiles que se necesitan para cubrir dichos puestos.

## **Medios de reclutamiento**

El mercado de RH consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento externo está dirigido a candidatos que se encuentran disponibles o laboran en otras empresas lo que significa una entrada de recursos humanos, en tanto que el reclutamiento interno está dirigido a candidatos que trabajan dentro de la empresa lo que significa un procesamiento interno de recursos humanos (Chiavenato, 2011).

### **Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno requiere una estrecha y continua coordinación e integración entre el departamento de recursos humanos y el resto de la empresa, involucrando varios sistemas y bases de datos (Chiavenato, 2011).

## **Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento por internet.

Las diversas maneras de reclutamiento citadas son métodos a través de los cuales una empresa descubre los recursos humanos más adecuados para una oportunidad de trabajo. Se denominan medios de captación porque son principalmente canales de comunicación (Chiavenato, 2011).

### **4.1.1. Evaluación de desempeño**

Generalmente los individuos esperan que se les comunique como están realizando su trabajo por eso es importante establecer un buen sistema de evaluación de desempeño

en el que se convine la administración por objetivos para de esta manera motivar a los colaboradores (Alles, 2015).

Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. [...] La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.

La idea de que la evaluación es solo un elemento en el proceso de mejora del desempeño de los empleados no es nueva. Sin embargo, los gerentes de hoy a menudo ponen más énfasis que en el pasado en la naturaleza holística del proceso: establecer metas, capacitar a los empleados y luego evaluarlos y recompensarlos (Dessler & Varela, 2009).

La evaluación del desempeño es una calificación organizada y objetiva del trabajo de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que se utiliza para determinar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace a la organización (Chiavenato, 2009).

También es considerada como una herramienta que permite gestionar el desarrollo de los colaboradores a través de un plan de carreras, ya que al analizar las fortalezas y debilidades de un colaborador se evidencian las necesidades de desarrollo. Si la superación de una debilidad en particular parece difícil o incluso imposible, la solución podría ser una ruta alternativa de carrera (Mondy, 2010).

### **Usos de la evaluación del desempeño**

Para muchas organizaciones, el objetivo principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, pueden existir otros

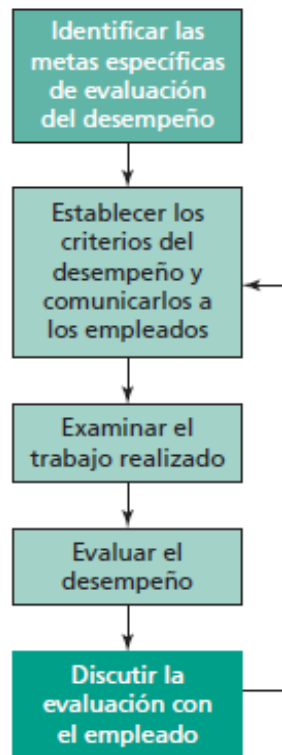
objetivos. Una dificultad potencial con la evaluación del desempeño, y una posible causa de una gran insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que sea eficaz para el desarrollo de los empleados puede que no sea el mejor para determinar los aumentos salariales. A pesar de esto un sistema diseñado de manera apropiada contribuirá a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los colaboradores (Mondy, 2010).

### **Proceso de evaluación del desempeño**

El punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; por consiguiente, la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista. Por ejemplo, quizá algunas empresas deseen conceder mayor importancia al desarrollo de los empleados, mientras que otras organizaciones tal vez quieran dirigir su atención a las decisiones administrativas, como los ajustes salariales. Una gran cantidad de sistemas de administración del desempeño fallan porque la administración espera demasiado de un método y no determina en forma específica lo que desea lograr con el sistema.

El siguiente paso en este ciclo continuo es determinar los criterios (o los estándares) del desempeño y la transmisión de esas expectativas de desempeño a los involucrados. De esta manera al final del periodo cuando se haya ejecutado el trabajo el supervisor evalúa el desempeño, posteriormente el evaluador y el subordinado revisan en forma conjunta el desempeño obtenido y lo cotejan con las normas de desempeño definidas, dicha revisión permite determinar que tan bien los colaboradores han cumplido con esas normas, en cuanto a las deficiencias se desarrolla un plan para corregirlas. De esta reunión se establecen las metas para el siguiente periodo de evaluación, y el ciclo se repite (Mondy, 2010).

**Figura 5.** *Proceso de la evaluación del desempeño*



*Nota: Tomado de Administración de Recursos Humanos (Mondy, 2010).*

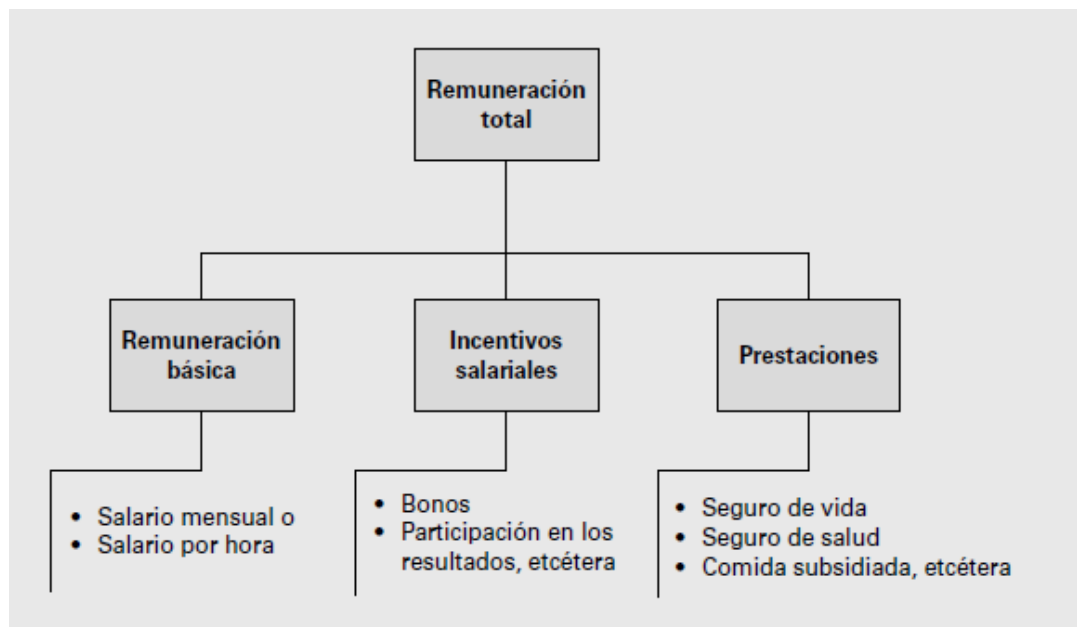
#### **4.1.1. Remuneraciones y beneficios**

La remuneración representa para el colaborador su medio de subsistencia es por eso que “el cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con relación al mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador” (Alles, 2015, p. 39).

La remuneración debe estar indisolublemente ligada a las personas y sus resultados, y a la visión y valores de la organización que sustentan su rendimiento. Dos de los factores más importantes que afectan el desempeño y los resultados son el clima organizacional, y las prácticas de gestión, incluida la compensación (Alles, 2015).

Para (Chiavenato, 2009) ninguna persona trabaja gratis. Como parte de la empresa, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, a cambio de recibir una retribución conveniente. A las empresas les interesa invertir en recompensas para los trabajadores, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí nace el concepto de remuneración total la cual tiene tres componentes principales.

**Figura 6.** *Los 3 componentes de la remuneración total*



Nota: Tomado de Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009).

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo. Aun cuando en otros periodos de la historia habían existido trabajadores asalariados, no fue sino hasta el advenimiento del capitalismo que el salario se convirtió en la forma dominante de pagar por la mano de obra. Los incentivos salariales son el segundo

componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño.

Los incentivos se cancelan de distintas maneras, a través de bonos, participación en los resultados, recompensas por los resultados. Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total y, generalmente se llaman remuneración indirecta (Chiavenato, 2009).

#### **4.1.1. Desarrollo y planes de sucesión**

El perfeccionamiento de las capacidades de los colaboradores especialmente en cuanto a sus capacidades, los planes de carrera y de sucesión, así como otros programas que contribuyan al desarrollo de las personas en la organización han pasado de ser buenas prácticas de recursos humanos a ítems para medir el capital intelectual. (Alles, 2015, p. 40).

Las políticas de desarrollo de las personas formarán la opinión que sobre la empresa se tenga en el mercado. Esta opinión sobre la organización se denomina marca empleadora o marca del empleador.

Lograr esta "marca" implica construir una imagen positiva en el mercado, conseguir una reputación como buen empleador tanto para los colaboradores actuales como para los futuros. Implica proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción, por parte del mercado, altamente positiva como ámbito laboral, de manera que las personas deseen trabajar en la organización. Sin embargo, esta imagen positiva no debe basarse solo en consignas publicitarias, sino que, por el contrario, debe estar construida sobre la base de acciones concretas en materia de Recursos Humanos. En la actualidad es un concepto muy difundido, conocido también mediante la expresión inglesa employer branding.

Para lograr un alto capital intelectual la organización debe contar con buen talento humano, buenas políticas y prácticas de desarrollo para el personal. (Alles, 2015).

El desarrollo de las personas tiene relación directa con la educación. Educar, del latín *educare*, significa ‘extraer, llevar y arrancar’. Los modelos de formación, capacitación, educación entrenamiento y desarrollo deben garantizar las posibilidades de realizar todo aquello que el hombre puede ser, en razón a sus propios potenciales, sean estos innatos o adquiridos. Desarrollar personas no es únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas; es brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, generen ideas y conceptos modificando hábitos y comportamientos que sean más eficientes en lo que hacen. (Vallejo, 2016, p. 91).

Los planes de sucesión consisten en desarrollar procesos para que los colaboradores se encuentren preparados para asumir puestos claves en cuanto exista una oportunidad dentro de la organización Mondy (2010).

El desarrollo de los colaboradores brinda a la organización la oportunidad de crear o perfeccionar habilidades para que desempeñen sus roles de una manera más eficiente. En este sentido Chiavenato (2009) indica que el desarrollo humano está íntimamente relacionado con el desarrollo profesional, es así como una carrera se basa en un crecimiento profesional paulatino y consiste en ocupar puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de carrera es un proceso formal y estructurado destinado a desarrollar la carrera de los empleados que tienen el potencial de ascender a puestos más altos, esto ocurre cuando las organizaciones buscan integrar el proceso con otros programas de gestión de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo, y los programas de gestión de personas.

#### **4.1.1. Formación**

Las empresas realizan un conjunto de actividades encaminadas a mejorar el desempeño de las personas en relación con su puesto de trabajo actual o futuro. Las inversiones en capacitación y desarrollo pueden pasar de ser "gastos" a inversiones

organizacionales cuando estos planes se hacen en relación con la estrategia (Alles, 2015).

La capacitación se refiere a los métodos utilizados para mejorar las habilidades de los empleados actuales o nuevos que necesitan en sus puestos de trabajo. Hoy en día, la capacitación es mucho más completa que hace unos años, anteriormente la capacitación se centraba únicamente en las habilidades técnicas, como enseñar a los instaladores a soldar alambres o capacitar a los maestros para desarrollar planes de clases; actualmente también puede significar capacitación correctiva (remedial), ya que los programas de mejora de la calidad requieren que los empleados creen cuadros y gráficos y analicen datos. Además, la fuerza laboral actual puede requerir capacitación en habilidades de trabajo en equipo, toma de decisiones y comunicación (Dessler & Varela, 2009).

La capacitación y formación tiene como propósito desarrollar comportamientos en los colaboradores que influyan de manera directa en el mejoramiento de su desempeño y productividad. Vallejo (2016)

Para Dessler & Varela (2009) los programas de capacitación y desarrollo se deben realizar a través de 5 pasos como son el diagnóstico de las necesidades, el diseño didáctico, la validación, la implementación y finalmente la evaluación.

*Figura 7. Los cinco pasos en el proceso de capacitación y desarrollo*

- 1. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES**
  - Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
  - Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los aprendices.
  - Establecer los objetivos de la capacitación.
- 2. DISEÑO DIDÁCTICO**
  - Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación. Organizarlos en un plan de estudios.
  - Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices, se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se fusionen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.
  - El proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera que aquél aprenda, así como (posiblemente) muchos autoexámenes breves.
- 3. VALIDACIÓN**
  - Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.
- 4. IMPLEMENTACIÓN**
  - Cuando sea factible, usar un taller de "capacitar al instructor" que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación.
- 5. EVALUACIÓN**
  - Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices.

Nota:

Nota:

Tomado de Administración de Recursos Humanos (Dessler & Varela, 2009)

### **3.3. Cultura Organizacional**

#### **3.4.4. Definición**

Chiavenato (2009) describe a la cultura organizacional como una manera de vida, un sistema de creencias y valores, ya aceptados que poseen determinada estructura; constituida por características que distinguen a una empresa de otra y que influyen en el comportamiento de los empleados.

Un aspecto central en la constitución de una cultura es el conjunto de significaciones que toman sentido para un colectivo social en particular y que se transmite a través de diversas generaciones. Frente a lo cual Geertz (2003) afirma que la cultura representa un esquema que ha sido transmitido históricamente por medio de símbolos, concepciones heredadas a través de los cuales los hombres se comunican y desarrollan actitudes frente a la vida.

Así mismo Vallejo (2016) afirma que:

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por las normas, valores, actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura de una organización constituye la forma de pensar y actuar, la expresión en la forma en que se hacen los negocios, cómo tratan a los clientes y trabajadores, el grado de autonomía y libertad que existe en sus unidades u oficinas, el grado de lealtad que los trabajadores sienten en las empresas. (p. 61).

La cultura organizacional está constituida por los supuestos y creencias básicas que comparten los miembros de la empresa y que operan de forma automática definiendo el punto de vista de la organización en el entorno y en si misma lo cual se ve reflejado en lo que se da por sentado (Gómez y otros, 2008)

#### **3.4.4. Tipos de Cultura Organizacional**

Entre los tipos de cultura organizacional se mencionan a continuación las más importantes:

##### **3.3.2.1. Cultura de Mercado**

Es aquella que busca alcanzar las metas que son medibles y deseables sobre todo de carácter financiero o enfocadas al mercado, la cual propicia una competencia intensa y orientación hacia las utilidades en la cual los resultados son lo principal. Se enfoca en la productividad y la eficiencia por eso a mayores niveles de

desempeño corresponde mayores niveles de remuneración de acuerdo con un programa convenido (Ritter, 2008).

Esta cultura la poseen organizaciones en las que a sus colaboradores les hacen desarrollar la competencia de orientación al logro o al resultado, en ciertas ocasiones se olvidan del talento humano por el logro de los objetivos.

El modelo de Harrison propone cuatro tipos de orientaciones culturales en función de los objetivos que la empresa desea lograr y los valores relacionados con cada uno de ellos (Harrison, 1995).

**Orientadas al poder.-** El objetivo es la competitividad, son dirigidas y controladas desde un centro de poder, los valores asociados son aquellos que hagan énfasis en el control de las personas, refuercen las posiciones de poder y que favorezcan a la toma de decisiones.

**Orientadas al rol y a la norma.-** Tiene como objetivo la seguridad y la estabilidad. Se centra en una clara y detallada análisis y descripción de puestos y un estricto cumplimiento de las normas y procedimientos.

**Orientadas a resultados.-** El objetivo es la eficacia y optimización de recursos, todo se valora en términos a la contribución de los objetivos empresariales.

**Orientadas a las personas. -** Tiene como objetivo el desarrollo y satisfacción de los colaboradores, se relaciona con los valores que contribuyan al desarrollo personal.

### **3.3.2.2. Cultura Burocrática**

Se nombra así debido a que existen en la organización procedimientos, normas, reglas y métodos que deben cumplirse de forma estricta. El comportamiento se mide como adecuado o no al reglamento, por lo que es común que se apliquen sanciones a quien no sigue con lo previamente explicitado (Ritter, 2008).

### **3.3.2.3. La cultura de Clan**

Se nombra así por su similitud con una familia. En este tipo de cultura prevalecen el trabajo en equipo, el apoyo, compromiso y orientación de los líderes, quienes actúan como mentores, prevaleciendo la lealtad y la tradición (Ritter, 2008).

El compromiso a largo plazo del colaborador con la empresa que se muestra como lealtad se intercambia con el compromiso a largo plazo de la empresa con el colaborador que se muestra como seguridad.

Para desarrollar esta cultura implica un largo y absoluto esfuerzo de socialización con todos los miembros de la organización, los miembros que tienen más años dentro de la organización se convierten en los mentores y modelos a seguir para los nuevos talentos.

Se sustenta en sus orígenes, tradiciones, ritos; los empleados tienen un sentido de orgullo y pertenencia.

### **3.3.2.4. La cultura Emprendedora**

Se caracteriza por los altos grados de creatividad e innovación, así como la disposición de asumir riesgos, lo que le permite estar siempre a la vanguardia ya que reacciona rápidamente a los cambios del entorno. Proporcionan productos nuevos, novedosos y únicos, así como un rápido crecimiento. El espíritu emprendedor y la innovación son valores arraigados por el fundador. Alientan y recompensan a la iniciativa individual que contribuyan al crecimiento (Daft R. L., 2009).

Por otro lado, (Robbins & Judge, 2009), clasifica la cultura organizacional entre débil y fuerte:

#### **3.3.2.6. Cultura fuerte**

La cultura fuerte es aquella que tienen plenamente delineado sus preceptos integrados, valores y definidos los objetivos, trabajan en equipo y logran consenso para el logro de las metas de la organización. Entre los miembros de este tipo de cultura existe cohesión, fidelidad y compromiso.

Son organizaciones que no tienen problemas con la rotación de personal, ya que sus miembros se sienten a gusto en su lugar de trabajo y no buscan cambios, logran empoderarse de sus roles por la confianza y apertura de sus jefes.

En la mayoría de los casos encontraremos este tipo de cultura en las organizaciones multinacionales, ya que para mantener sus operaciones tanto en el país como externamente, deberán tener objetivos, valores, preceptos y entre otros aspectos importantes, bien determinados.

#### **3.3.2.6. Cultura Débil**

La cultura débil es aquella que no tiene definido claramente, ni integrado sus valores, los miembros de la organización se guían en base a sus propios preceptos o se sub-agrupan, no hay trabajo en equipo ni lo hacen con un solo fin ya que es una cultura sin lineamientos fijos a seguir por lo que no tienen la oportunidad de desarrollar ideas innovadoras. En este tipo de cultura el control es generalmente ejercido por controles absolutos. Son organizaciones con alta rotación de personal y usualmente la prioridad de la empresa es el nivel de producción más no el bienestar del personal.

#### **3.4.4. Elementos de la Cultura Organizacional**

Según Chiavenato (2009) “los principales elementos de la cultura organizacional son” (p. 180):

1. **El comportamiento diario observable**; la forma en que las personas interactúan, el lenguaje y los gestos que utilizan, los rituales, las rutinas y los procedimientos comunes.
2. **Las normas o las reglas relativas a los grupos y sus comportamientos**, por ejemplo, los ratos de descanso, la hora de comer, los días para vestir informal.
3. **Los valores dominantes** que define una organización, como la ética, respecto a las personas, la calidad de sus productos o los precios bajos.
4. **La filosofía administrativa** que guía y orienta las políticas de la organización respecto a los trabajadores, los clientes y los accionistas.
5. **Las reglas del juego**, entendidas como la manera en que funcionan las cosas, lo que un nuevo trabajador debe aprender para salir bien librado y ser aceptado como miembro de un grupo.
6. **El clima de la organización**, o los sentimientos de las personas y la forma en que interactúan entre sí, con los clientes o con elementos externos.

Por otra parte, Ramón y otros (2017) manifiesta que:

La cultura organizacional está conformada por la sustancia, que es la parte profunda o implícita, lo que no se puede ver, está formada por ideologías, que es la creencias, valores y normas que son compartidas, que están vinculados de manera relativamente coherente y cargados de emoción, lo cual hace que las personas permanezcan juntas y les ayude a darles sentido a su mundo. Las ideologías fomentan y prohíben algunas acciones de modo que el comportamiento de los individuos está influido por ellas. Las ideologías están conformadas por (p. 12):

1. **Creencias**. Expresan relaciones de causa- efecto, algunos comportamientos particulares traerán como consecuencia ciertos resultados específicos.

**2. Valores.** Los valores expresan las preferencias por ciertos comportamientos y resultados. Los valores personales describen lo que los individuos consideran importante, lo que quieren, sus preferencias, lo que en su opinión es correcto, justo o deseable.

**3. Normas.** Expresan qué comportamientos son los esperados y aceptados para lograr ciertos resultados

Para que cada uno de sus miembros adopte un comportamiento de vinculación con la empresa, ésta debe fomentar el desarrollo de competencias en su talento humano y su desarrollo individual, que promueva en ellos una actitud positiva, para entregar lo mejor de sí mismos hacia la organización, haciendo que ésta logre una ventaja competitiva en relación con las otras empresas. Considerando que las empresas hacen realidad su misión y visión, a través del accionar desplegado por su talento humano.

#### **4.1.1. Niveles de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se muestra en tres diferentes niveles como son los artefactos, valores compartidos y supuestos básicos. Chiavenato (2009).

**1. Los artefactos** constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización.

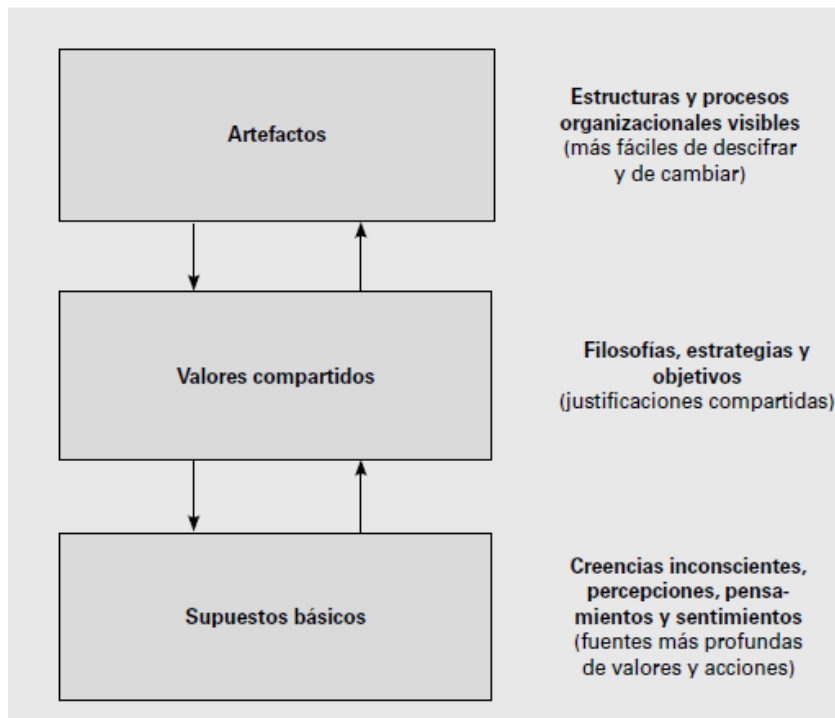
Al caminar por las oficinas de una organización se advierte cómo visten las personas, cómo hablan, de qué conversan, cómo se comportan, qué es importante y relevante para ellas. Los artefactos son las cosas o los eventos que nos indican de forma visual o auditiva la cultura de la organización. Algunos ejemplos de artefactos son los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.

**2. Los valores compartidos** constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen.

Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores de la organización. En DuPont muchos de los procedimientos y de los productos resultan de los valores atribuidos a la seguridad, porque la organización la fundó un fabricante de pólvora para armas de fuego y no es nada extraño que haya tratado de desempeñar ese trabajo con entera seguridad para los nuevos miembros que ingresaban al negocio. Los valores de la seguridad son rasgos fuertes de la cultura de DuPont, desde los tiempos en que la pólvora era el núcleo principal de sus negocios.

**3. Los supuestos básicos** constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados.

**Figura 8.** *Los tres niveles de la cultura organizacional*



Nota: Tomado de Gestión del Talento Humano, (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, Ramón y otros (2017) manifiesta que para que una organización logre adoptar una cultura organizacional, debe centrarse en algunos mecanismos que debe desarrollar, como los que se detallan a continuación.

1. **Cuál es el sueño o meta organizacional**, qué es lo que quiere lograr la organización. La empresa debe tener claramente identificado cuáles son los objetivos o resultados que aspira lograr en el mercado. Qué mercado meta aspira atraer. Cuáles son los atributos de sus productos o servicios con los cuales competirá en el mercado. Cuál es su factor diferenciador frente a la competencia.

2. **Cuál es su estructura**, definir cómo va a estar organizada la empresa, qué tipo de estructura organizacional aplicará.

3. **El perfil de quiénes van a desempeñarse en determinada función**, la organización deberá determinar cuáles son los perfiles que debe tener cada uno de los miembros de su staff para ejecutar su estrategia de negocios, y en base a éstos realice su proceso de reclutamiento y selección del talento humano.

4. **Elaborar un modelo de competencias**, aquí se debe poner de manifiesto todas las destrezas y conocimientos con las que debe contar el talento humano que va a formar parte de la organización y esos se deben evaluar en el proceso de selección del talento humano, para incorporar a la empresa a los que cumplen con el requerimiento de la empresa.

5. **Estilo organizacional**, cuál es el estilo de liderazgo con el que va a trabajar la empresa. Es un liderazgo que promueve el empoderamiento, la motivación, el bienestar del trabajador, y obtiene resultados satisfactorios, o es un liderazgo poco participativo, que se centra solo en los directivos.

6. **Cuáles son los sistemas, procesos que vamos a emplear para fortalecer la organización**. Se describirán todos los procesos que se van a adoptar para la puesta en marcha de la estrategia organizacional.

7. **Cuáles son los valores que vamos a poner como referente en la organización**. Esta parte es importante, porque son los valores los que orientan el accionar de la empresa, el eje en el que se sustenta las operaciones de la empresa.

#### **3.4.4. Se puede cambiar la cultura organizacional de una empresa**

Cambiar la cultura organizacional no es una tarea fácil, ya que se presentan factores de resistencia propios del modelo cultural que se niegan a desaparecer, adicional que dichos cambios suelen influir en otras modificaciones organizacionales (Franklin & Krieger, 2011).

De acuerdo con lo señalado por Ramón y otros (2017) “para cambiar su cultura, las organizaciones, deben considerar los siguientes elementos sugeridos por (Jiménez, 2013) debiéndose gestionar (p. 19):

1. Reglas, políticas y procedimientos que aplicará la empresa, para instaurar su nueva cultura organizacional.
2. Objetivos y medidas de lo que se quiere lograr como empresa, deben ser claros para que todos trabajen en función de alcanzar esos resultados.
3. Costumbres y normas a implantarse dentro de la organización, las mismas que deben ser claras, precisas, y capacitarse a los empleados para que las apliquen.
4. Formación y desarrollo del talento humano, este debe ser constante, porque al implantar una nueva cultura organizacional, pueden existir dudas, inquietudes que tiene el equipo de colaboradores y que deben ser absueltas por parte de la dirección y los mandos medios de la empresa.
5. Celebración de acontecimientos notables, hechos históricos que identifican a la empresa y que se convierten en referentes para la empresa y logran una identidad con el talento humano.
6. Comportamiento gerencial, qué comportamiento gerencial se va a adoptar para hacer efectiva la estrategia que la empresa quiere implantar en el mercado. Del liderazgo que se aplique dependen los resultados satisfactorios que la empresa pueda obtener.
7. Reconocimiento y recompensa, por las acciones desplegadas por el talento humano con la finalidad de hacer efectivas las estrategias organizacionales a través de la aplicación de la cultura organizacional.  
Se debe premiar el esfuerzo individual para motivar al logro de nuevos objetivos.
8. Comunicación. La comunicación debe ser constante y debe existir retroalimentación, para una apropiada aplicación de la nueva cultura organizacional. Debe existir una comunicación fluida y un direccionamiento apropiado.
9. Entorno físico. El entorno físico que se le brinde a los empleados es importante para que éste se sienta satisfecho, motivado, valorado, y por consiguiente, comprometido con las metas de la organización.

10. Estructura organizativa, debe ser lo más simplificada posible, para darle a la empresa la posibilidad de un liderazgo que fomente el empoderamiento que aporte con resultados a la organización.

Todo cambio implica un proceso de aprendizaje organizacional que apunte al cambio tanto de actitudes y valores de los sujetos, como procesos y estructuras organizacionales. El eje de giro consiste en una labor de comunicación, cautelosa y a veces lenta, para preparar la apertura y entrada hacia el cambio, a efectos que la organización sea más inteligente. En otras palabras, el cambio organizacional consiste en realizar la transición de lo conocido a lo desconocido (Maldonado, 2017).

### **3.4. Empresa Familiar**

#### **3.4.4. Definición de la empresa familiar**

A lo largo de la historia se ha asociado a las empresas familiares como organizaciones pequeñas y poco profesionalizadas, pero esto no es lo que las define sino el hecho de que la propiedad y dirección se encuentre a cargo de uno o más miembros de la familia y que estos tengan la intención de continuar con el legado en las futuras generaciones.

Una empresa familiar es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada (Neubauer y Lank, 2003). En esta definición se puede observar que lo implícito y lo explícito de la empresa familiar es mantener unida la familia. Sin embargo, no es posible tratar este tipo de entidades en forma global y genérica, ya que aquí, como en muchas otras instituciones, estamos tratando con un objeto de estudio bastante complicado (Ortiz, 2015).

En un intento por tratar de aproximarnos a una definición de las empresas familiares, se observa que cada autor recoge aquellas características más interesantes para su estudio tal que no existe una única definición, llevando a multitud de confusiones

cuando se leen artículos o investigaciones realizadas al respecto (Rosenblatt, de Mik, Anderson y Johnson, 1994; Wortman, 1994; Westhead y Cowling, 1998). Empezando con aquella que realiza Donnelley (1964, p. 94), este autor considera que las empresas familiares son aquellas que se identifican con al menos dos generaciones y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia. Otra definición nos la dan Rosenblatt et al. (1994, p.p. 3-4), definiéndola como cualquier negocio “en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentra en manos de una familia y donde, dos o más miembros de dicha familia están o en algún momento estuvieron directamente involucrados” en los negocios de la empresa. Del mismo modo, Churchill y Hatten (1987, p. 52) aluden a este grupo de empresas cuando la familia es propietaria de la empresa y además se anticipa que un miembro más joven de la familia ha asumido o asumirá el control del negocio. (Ruiz, 2008, p. 25)

En la mayoría de las definiciones sobre empresas familiares que sirven para delimitarlas encontramos los siguientes aspectos. 1. La propiedad y control sobre la empresa: en relación con este aspecto, puede citarse el porcentaje de participación en el capital perteneciente a una familia. 2. El poder que la familia ejerce sobre la empresa, generalmente por el trabajo desempeñado por algunos de los miembros de la familia, es decir, la realización de funciones de dirección en la organización. 3. La intención de transferir la empresa a generaciones venideras, manteniendo en el futuro la participación de la familia en la empresa (Vanoni & Brito, 2018).

En su definición más extensa, para que una empresa se considere como familiar la toma de las decisiones estratégicas deben estar a cargo de los miembros de una familia y que exista el deseo explícito de que ese control perdure en el futuro. Es decir será aquella en la que los miembros de una familia tienen bastante poder político para decidir la estrategia de la empresa.

La definición media considera entre las empresas familiares a aquellas en las que el fundador o sus descendientes controlan el negocio y las decisiones estratégicas y se

involucran directamente. Junto al poder político, la familia participa directamente en la gestión, aunque no en exclusividad.

La definición final se refiere únicamente a las empresas familiares en las que varias generaciones de una determinada familia tienen el control y la participación en la gestión, por lo que la participación familiar en varios niveles de gestión y operación es alta. La familia controla la propiedad y la gestión del negocio (Galve & Salas, 2003).

#### **3.4.4. Importancia de las empresas familiares**

La mayoría de las empresas del mundo son de propiedad familiar. Las estadísticas confirman, por ejemplo, que lo son más del 90% en los Estados Unidos, el 88% en Suiza y, en Italia, el 98%. Es preciso advertir, sin embargo, que muchos estudios no distinguen el concepto de empresa familiar del de empresa personal, es decir, de un solo dueño, muchas de las cuales se convierten más tarde en familiares. Algunos expertos estiman en un tercio la influencia de las empresas personales dentro de las cifras mencionadas. Por otra parte, si se consideran solamente las empresas medianas y grandes, los estudios en el Reino Unido señalan que el 76% son familiares, en España el 71%, en Portugal el 70% y en Chile el 65%. Estas cifras indican que, a medida que las empresas crecen, van dejando de ser familiares, debido, entre otras cosas, al incremento de las necesidades de capital y de la dificultad para administrar organizaciones más grandes y complejas. Al revés, cuanto más pequeñas las empresas, es mayor la probabilidad de que sean familiares. No obstante, lo anterior, hay una buena cantidad de grandes compañías en el mundo que también son familiares. De hecho, en los Estados Unidos se calcula que lo son aproximadamente un tercio del ranking Fortune 500. En Europa, esa proporción es cercana a la mitad; y en Asia y Latinoamérica, a dos tercios. (Martínez, 2010, p. 19).

#### **3.4.4. Características de la empresa familiar**

Si efectuamos una visión rápida de las características que posee la empresa familiar, podemos indicar que ésta generalmente se presenta como autoritaria, centralizada, con falta de confianza y delegación, con falta de planificación, y con una alta dependencia del poder del fundador derivada de su centralización (Dyer y Handler, 1994). Existen muchas razones por las cuales es interesante conocer a fondo el giro del negocio de una empresa familiar, es por ese motivo que a continuación se mencionan algunos aspectos más importantes de dichas empresas y que las diferencian (Ruiz, 2008, p. 25).

#### **3.4.4. La cultura de la empresa familiar**

Según Ruiz (2008) indica que:

Se compone, fundamentalmente, de la participación de los miembros familiares en la dirección de la empresa y del papel del fundador.

Con respecto a estas empresas familiares, está claro que en muchos aspectos son como cualquier otra empresa. Sin embargo, hay que indicar que resulta única en un aspecto clave: sus propietarios, directivos y empleados “comparten además de una relación familiar, normas éticas y de conducta que mantienen, en un mayor o menor grado, en su lugar de trabajo” (Leach, 1993). De este modo, comenzando con lo particular de la cultura en estas firmas, existe evidencia del compromiso de los miembros familiares con la organización derivados de la participación en los negocios como directivos o por compartir una historia. En todo este proceso no hay que olvidar la figura del fundador como pieza clave, el cual pone las bases que llevan al éxito o fracaso de la empresa familiar, y del mismo modo, tampoco queda atrás la aportación de cada una de las generaciones a su paso por la empresa (Cappuyns, 2000).

En cuanto al fundador, éste ejerce una especial influencia en el inicio, desarrollo y mantenimiento de la visión y la cultura de la organización (Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000), teniendo un gran impacto tanto interna como externamente. Con

relación al exterior, para lograr que la empresa sobreviva en un entorno cada vez más dinámico, y desde el punto de vista interno, para resolver los problemas de integración.

Por lo tanto, hay que tener en cuenta que la cultura corporativa de la empresa familiar viene influida por la personalidad, los valores y las creencias de la generación fundadora (Harvey y Evans, 1994; Cappuyns, 2000), lo cual repercute en el estilo operacional del negocio, afectando tanto a su desarrollo como a su habilidad para responder a los cambios (Hollander y Elman, 1988).

Del mismo modo, como importante y característico de esta cultura destacamos el papel de los valores ya comentados en el apartado de las relaciones en la empresa familiar, que dan soporte a la cultura corporativa y a la toma de decisiones, y constituyen los cimientos de la significativa visión a largo plazo que estos negocios poseen (Koiranen, 2002). También pueden desembocar en un refuerzo de la lealtad o, incluso, en un aumento de la motivación de sus miembros (Tagiuri y Davis, 1996). Sin embargo, no hay que olvidar que en estas empresas las emociones son muy importantes y estas últimas pueden llegar a dificultar la interpretación o la objetividad.

Si bien una cultura estable es una de las fortalezas con las que estas empresas familiares pueden contar, no hay que olvidar que también puede ser fuente de debilidades debido a la rigidez que supone para la compañía, sobre todo, en un entorno en constante cambio como el actual (Leach, 1993; Cromie, Stephenson y Monteith, 1995). Así, existen autores, como Donnelley (1964) o Levinson (1971), que resaltan una actitud reacia a delegar y una tendencia hacia el secretismo respecto a todo lo que ocurre en el negocio por parte de los miembros de estas firmas.

En este sentido, y centrándonos principalmente en las investigaciones realizadas por Dyer (1986), se pueden distinguir tres patrones de la cultura de una familia, que afectan al normal desarrollo del negocio:

La familia patriarca: el padre es la principal figura de autoridad y todos los demás miembros de la familia obedecen sus órdenes. Además, éste suele ser bastante reacio a compartir responsabilidades e información y existe poco contacto con sus descendientes.

La familia colaboradora: en este caso el fundador confía en su familia, existiendo un mayor reparto de poder entre todos los miembros familiares. Así, prevalece una mayor motivación a la hora de fijar objetivos y valores empresariales, esforzándose para trabajar de manera agregada en el conjunto de la firma.

La familia conflictiva: cada miembro familiar, individualmente, desarrolla sus propios objetivos y suele desconfiar el uno del otro, caracterizándose, además, por unas relaciones siempre en conflicto.

A partir de cada uno de estos patrones de cultura familiar, podemos encontrarnos con distintos tipos de gerencia y, a su vez, de problemas en el traspaso generacional, siendo, quizás, la familia colaboradora la más efectiva por su menor dependencia del fundador y mayor cooperación de todos los miembros de la organización. En este sentido, podríamos destacar que, según Handler (1990), cuando no existe fácil comunicación o confianza entre los miembros familiares, la sucesión puede resultar crítica.

Como resultado, y a partir de todas estas cuestiones que hemos resaltado con respecto a la cultura familiar, esta cultura peculiar se muestra como una de las características definitorias que nos permiten afirmar con seguridad que una empresa es familiar si presenta una cultura parcial y voluntariamente compartida, durante periodos prolongados de tiempo, con la cultura de una familia Gallo (1992). (p. 29, 30)

## **4. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **4.1. Justificación de la investigación**

La cultura organizacional se aplica en todos los procesos de la gestión de recursos humanos, que tiene aplicarse desde el proceso de reclutamiento y selección. Es a través de sus colaboradores que las empresas cumplen sus promesas enunciadas en su misión y visión. Para esto, es importante el sentido de pertenencia que se logre fijar en el empleado (Ramon y otros, 2017).

Vivimos en un mundo en constante evolución es por eso que la cultura organizacional no puede ser estática ya que debe adaptarse a los nuevos tiempos y actualizarse. Sin embargo, muchas organizaciones especialmente las familiares se olvidan de cambiar y no incorporan a su comportamiento las innovaciones que ocurren a su alrededor.

Justamente por ello, la presente investigación pretende analizar la cultura organizacional de la empresa DEPORPAS S.A. y proponer recomendaciones para fortalecerla, con la finalidad que sean aplicadas para lograr consolidar una visión unificada sobre los valores y actitudes adecuadas para mejorar el desempeño y la productividad de la empresa en conjunto.

#### **4.1.1. Modelo práctico de la investigación**

Se consideran criterios de justificación práctica aumentar el conocimiento sobre cultura organizacional con énfasis en las empresas familiares para contribuir al logro del fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa DEPORPAS S.A. a través de propuestas que se realicen una vez determinados los componentes de esta.

#### **4.1.2. Modelo teórico de la investigación**

Desde el punto de vista teórico esta investigación tiene como propósito generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento de la cultura organizacional en el caso particular de las empresas familiares, profundizando en aquellos enfoques teóricos que tratan el problema que se está investigando con el fin de prosperar en el conocimiento, es decir que se busca encontrar nuevas explicaciones que transformen o complementen el conocimiento inicial.

### **4.1.3. Metodología**

El instrumento tipo encuesta de Cultura Organizacional desarrollado por Daniel Denison constituye un método que recoge información in situ que permiten analizar los datos usando métodos estadísticos y realizar representaciones graficas lo cual permite diagnosticar el tipo de cultura de la empresa y diseñar las estrategias para fortalecerla.

## **4.2. Delimitación de la investigación**

La delimitación de la investigación se realizó desde dos dimensiones: la espacial y la temporal.

### **4.2.1. Espacial**

La investigación se llevó a cabo en Ecuador, en la provincia del Guayas, en la empresa DEPORPAS S.A.

### **4.2.2. Temporal**

El tiempo para realizar la investigación se estima que en un periodo de 6 meses.

## **4.3. Marco Metodológico**

El marco metodológico contiene la descripción del tipo de investigación, el diseño y el método, así como también la población y la muestra. Además, se definen las fuentes, las técnicas y el proceso de recolección de datos.

### **4.3.1. Tipo de investigación**

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y perfiles de la persona, grupo, comunidad, proceso, objeto u otro fenómeno bajo análisis. Es decir, están destinados únicamente a medir o recopilar información, ya sea de forma independiente o colectiva, sobre conceptos o variables relacionadas (Hernández y otros, 2014).

Por lo cual el presente trabajo se enmarca en la tipología de investigación descriptiva pues se orienta a recolectar información de los colaboradores, gerentes acerca de la cultura organizacional.

#### **4.3.2. Diseño de la investigación**

Según Hernández y otros (2014) la investigación no experimental, consiste en estudios que se desarrollan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su entorno natural para luego analizarlos. Es decir que la presente investigación es no experimental pues se observarán y analizarán las situaciones existentes.

#### **4.3.3. Método de investigación**

Los métodos de investigación son un elemento clave para la construcción de un conocimiento válido sobre un fenómeno particular, por lo que conocer en qué consisten, cuáles son sus características y de qué depende la elección de uno u otro resulta fundamental para todo investigador.

La presente investigación utiliza el método mixto ya que integra tanto el método cuantitativo como cualitativo en una misma investigación y provee una aproximación holística que combina y analiza datos estadísticos con perspectivas contextualizadas. (Hernández y otros, 2014).

#### **4.3.4. Población**

Se refiere a la totalidad de los casos que se van a analizar, donde las unidades poseen características en común, las cuales se estudian y dan origen a los datos de la investigación (Hernández y otros, 2014).

La población de esta investigación está conformada por los colaboradores de la empresa DEPORPAS S.A.

#### **4.3.5. Muestra**

La presente investigación se realiza con un muestreo no probabilístico intencional, la selección de unidades depende de la decisión del investigador, se utiliza en poblaciones pequeñas (Ríos, 2017).

Es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (Hernández y otros, 2014, pág. 176).

#### **4.3.6. Técnicas e instrumentos de investigación**

En la presente investigación se empleará como un cuestionario y una sección de recogida de información con los datos sociodemográficos de los empleados, también se utilizará entrevista a los gerentes.

Se usará un cuestionario con la finalidad de analizar la “cultura organizacional” Modelo Denison - Denison Organizational Culture Survey (Denison y Neale, 1994, 2000). Es un instrumento auto administrado de sencilla y rápida aplicación y de fácil comprensión. Consta de 60 ítems, 5 para a cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison. Este modelo agrupa

las 12 subescalas en 4 dimensiones o rasgos culturales (lo que hace un total de 15 ítems y 3 sub escalas por dimensión). Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo). La validez y fiabilidad del instrumento se han demostrado satisfactoriamente (Denison, Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006). Este instrumento y su modelo teórico de base han sido aplicados a una gran cantidad de organizaciones públicas y privadas (más de 700 según sus autores) de diferentes países. Son muy abundantes las publicaciones sobre el mismo, tanto teóricas como aplicadas.

Este instrumento sirvió para medir/registrar la cultura organizacional, y está dirigido a todos los colaboradores de la empresa.

Contiene las siguientes áreas de interés, con los ítems respectivos: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad, y Misión.

#### **4.3.7. Procedimientos**

La presente investigación se realizó ejecutando el siguiente procedimiento:

1. Se desarrolló una reunión con el personal de la empresa, para socializar la idea de la presente investigación.
2. Se revisó los cuestionarios antes indicados para su adaptación a los requerimientos de la investigación a realizarse en la empresa DEPORPAS S.A.
3. Una vez definidos los cuestionarios se suministró a los colaboradores de la empresa a través de un formulario de google y difundido por correo electrónico.
4. Con esta matriz de datos se procedió al uso de medidas de estadísticas para la interpretación de estos.

Con la información recogida a través del cuestionario se realizó entrevista a los gerentes

#### **4.3.8. Análisis de Datos**

Con la información recogida a través del cuestionario se organizó en una Matriz de datos en el paquete estadístico SPSS versión 25.

Del mismo modo se obtienen resultados de las entrevistas realizadas a los gerentes los cuales se analizarán de acuerdo con cada área que se ha encuestado las cuales son: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad, y Misión.

### **5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El objetivo de la presente evaluación es conocer la percepción de los colaboradores de la Empresa DEPORPAS S.A., en todas las áreas de la organización, donde se analizan varias dimensiones que permiten determinar el tipo de cultura organizacional que existe actualmente en la empresa.

En este capítulo se presentan los resultados a partir de la aplicación de la metodología propuesta por Denison (1990), su herramienta el Denison Organizational Culture Survey (1994), traducido al castellano por Bonavia y otros (2010) y su versión actualizada en el portal web oficial del Denison Consulting Group de manera personalizada.

#### **5.1. Resultados de la Encuesta**

Se aplicó el instrumento Denison en español (Denison Organizational Culture Survey en español, 2010) que se encuentra en el anexo 1, a todos los miembros de la organización, obteniéndose 41 cuestionarios los cuales se procesaron para poder obtener los resultados de las cuatro dimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

Con base en los resultados obtenidos se calculó la media aritmética de cada índice y rasgo encuestado, así se pudo calificar conforme a la escala Likert de cinco puntos cada una de las dimensiones que componen la cultura organizacional de DEPORPAS.A.

La

Tabla 1 presenta la clasificación por dimensión y subdimensiones que se integran en el cuestionario con sus ítems correspondientes, dichas dimensiones, como se mencionó antes, para *Denison* forman la cultura organizacional. Las subdimensiones contienen el grupo de preguntas relacionadas a la misma.

**Tabla 1.** Variables del cuestionario de cultura organizacional

Dimensión	Sub-Dimensión	Ítems
1. Involucramiento	Empoderamiento	1 al 5
	Trabajo en equipo	6 al 10
	Desarrollo de capacidades	11 al 15
2. Consistencia	Valores centrales	16 al 20
	Acuerdo	21 al 25
	Coordinación e integración	26 al 30
3. Adaptabilidad	Orientación al cambio	31 al 35
	Orientación al cliente	36 al 40
	Aprendizaje organizativo	41 al 45
4. Misión	Dirección y propósitos estratégicos	46 al 50
	Metas y objetivos	51 al 55
	Visión	56 al 60

Fuente: Elaboración propia

Después de presentar las dimensiones y subdimensiones a continuación en la

Tabla 2 se muestra el resumen de las medias estadísticas obtenidas para cada uno de las 4 dimensiones y 12 índices que forman el Denison Organizational Culture Survey.

**Tabla 2. Medias Estadísticas de las dimensiones**

<b>Dimensión</b>	<b>Media estadística de la dimensión</b>	<b>Puntaje de la dimensión</b>	<b>Medía Puntaje Dimensión</b>	<b>Desviación estándar</b>
Involucramiento	3.66	2251	150	0.94
Consistencia	3.70	2273	152	0.86
Adaptabilidad	3.70	2274	152	0.86
Misión	3.86	2376	158	0.80

Fuente: Elaboración propia partir de resultados de la aplicación del Denison Organizational Culture Survey (1994).

En términos generales, según la calificación del personal de la empresa DEPORPAS S.A. la percepción sobre la cultura organizacional de la empresa tiene una media de 3,73 puntos lo que indica según la escala de Likert adaptada a este estudio que tiene una apreciación inclinada al ítem “De acuerdo” con respecto a la cultura organizacional.

Si se considera que 1 es la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta, se observa que la cultura organizacional que se vive en la empresa tiene una leve inclinación por el lado positivo, al definir el tipo de cultura organizacional que se vive en la organización.

**Figura 9. Resultados Cultura Organizacional por hemisferios**



**FOCO  
INTERNO  
3,68**

Nota: La figura describe los resultados obtenidos en la empresa DEPORPAS S.A., en los hemisferios que forman parte del modelo de Denison, que permiten analizar enfoque externo vs interno y flexibilidad vs adaptabilidad. Adaptado de Denison (2011).

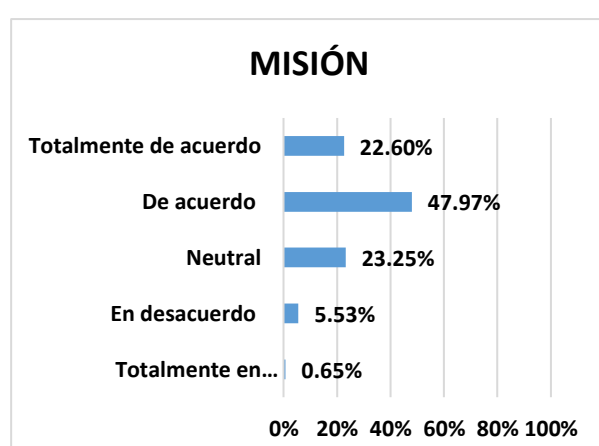
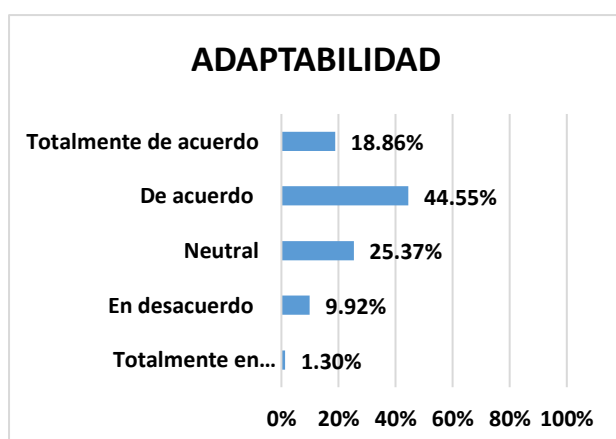
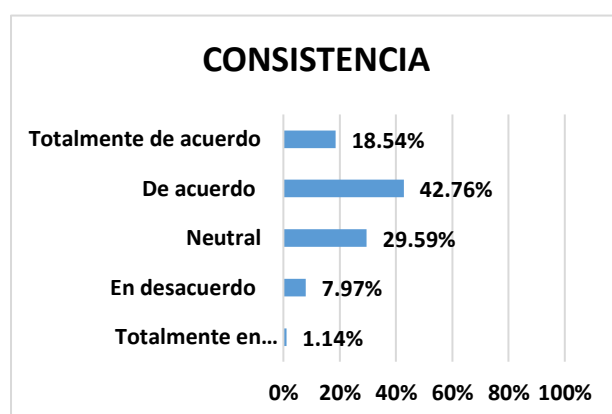
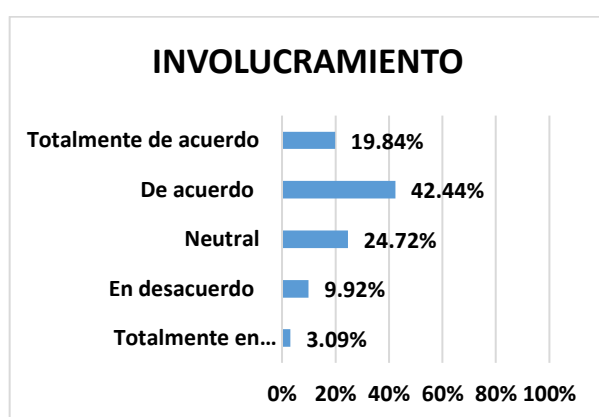
De manera individual cada una de las dimensiones de la cultura organizacional tienen promedios con tendencia hacia el rango de acuerdo, sin embargo, la que obtuvo la mejor puntuación fue la dimensión de la **Misión** con 3,86 puntos de media aritmética y un total de 2376 puntos, seguido por **Adaptabilidad** con una media de 3,70 puntos y una sumatoria de puntaje de 2274 puntos, seguida con igual puntuación la dimensión de **Consistencia** con 3,70 puntos de media aritmética y un total de 2273 puntos. La dimensión con el puntaje menor fue **Involucramiento** que sumó 2251 puntos equivalentes a una media aritmética de 3,66 puntos.

En el análisis de resultados por hemisferios de la empresa DEPORPAS S.A. se observa que para la flexibilidad se tiene un promedio de 3.68 y para la estabilidad 3.78; es decir que en la organización existe una preferencia por la estabilidad, según Denison (2011), una organización estable tiene la capacidad de mantenerse enfocada y predecible a lo largo del tiempo. Una organización estable normalmente está relacionada con un alto retorno sobre los activos, las inversiones y el crecimiento de las ventas, así como con operaciones de negocio fuertes.

La empresa familiar DEPORPAS S.A. tiene un enfoque interno promedio de 3.68 inferior al enfoque externo con un promedio de 3.78, según Denison (2011) una organización con un foco externo fuerte está comprometida con adaptarse y cambiar sus respuestas al ambiente externo. Tiene un ojo constante en el mercado y un sentido claro de dirección. Un foco externo fuerte normalmente impacta los ingresos, el crecimiento de las ventas y la participación de mercado.

Con este análisis se puede concluir que la empresa DEPORPAS posee una cultura de mercado que busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad y penetración en el mercado, entre otras). Propicia una intensa competencia y orientación hacia las utilidades. Las relaciones entre individuo y empresa son contractuales.

Luego de analizar las medias de cada dimensión, a continuación, se presentan los promedios de las respuestas por cada una de ellas en donde se puede evidenciar el tipo de cultura organizacional que tiene la empresa.



En la dimensión de **involucramiento** se realizaron preguntas inclinadas a conocer la toma de decisiones, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades de los colaboradores.

Comparando este estudio con otro realizado en el año 2018 en donde también esta dimensión tuvo el menor puntaje con una media de 3.83 indicando que los trabajadores piensan que no alcanzan el suficiente desarrollo de su capacidad humana (Restrepo, 2018), lo cual muestra que los colaboradores perciben que la empresa no está invirtiendo en desarrollar sus capacidades.

El 62.28% de los colaboradores opinan por encima del neutro es decir entre totalmente de acuerdo y de acuerdo lo cual refleja que los colaboradores se encuentran comprometidos, tienen sentido de pertenencia y responsabilidad, pero hace falta suministrar capacitación a sus colaboradores.

En la dimensión de **consistencia** se realizaron preguntas inclinadas a conocer los valores, los acuerdos y la coordinación e integración.

El 61.30% de los colaboradores opinan por encima del neutro es decir entre totalmente de acuerdo y de acuerdo lo cual representa que dentro de la organización existe una cultura fuerte que se rige por valores definidos que dirigen su forma de actuar, así como se provee una fuente de integración y coordinación. Comparando este resultado con un estudio realizado en la ciudad de Obregón Sonora, se puede indicar que la empresa posee una cultura distintiva y fuerte, que influye significativamente en el comportamiento de los miembros de la organización (García F. D., 2013).

En la dimensión de **adaptabilidad** se realizaron preguntas inclinadas a conocer la orientación al cambio, orientación al cliente y el aprendizaje organizativo.

El 63.41% de los colaboradores opinan por encima del neutro es decir entre totalmente de acuerdo lo cual refleja que la empresa tiene una tendencia al mercado es decir siempre se encuentra escuchando las demandas que tienen sus clientes.

El rasgo de adaptabilidad como se puede evidenciar en la

Tabla 2., obtuvo una media de 3.70 lo cual comparando con otro estudio realizado en el año 2019 en donde se obtuvo una media similar de 3.55 refleja que la organización tiene la capacidad para adaptarse y dar respuesta a los distintos cambios existentes en el entorno, cumpliendo de la mejor manera con las demandas de los clientes (Acero, 2019).

En la dimensión de **misión** se realizaron preguntas inclinados a conocer la dirección y propósito estratégico, las metas , objetivos y la visión.

El 70.57% de los colaboradores opinan por encima del neutro es decir entre totalmente de acuerdo lo cual refleja que la dimensión de la misión es la que predomina dentro de la organización lo cual significa que la empresa tiene clara sus metas, objetivos y hacia donde quiere llegar en el futuro.

Desde este punto de vista, se visualiza que existe la orientación externa y que se le da estabilidad a la organización definiendo un propósito y metas claras, tal como lo señala (González y otros, 2022), en donde se obtuvo una media de 3.62 muy similar a la de este estudio que es de 3.70 tal como se observa en la

Tabla 2.

Para realizar un mayor análisis fue necesario conocer al detalle de los aspectos que conforman cada una de las dimensiones medidas, por lo cual es importante ver la puntuación de cada una de las subdimensiones que la componen. A continuación, se presenta la interpretación de los puntajes obtenidos de manera descendente.

#### **5.1.1. Análisis de la Misión de la Cultura Organizacional de la empresa DEPORPAS S.A.**

Tal como se había señalado anteriormente la misión fue la dimensión de la cultura organización que obtuvo el puntaje más alto, lo que representa que es el rasgo más fuerte de la empresa, se puede deducir que el talento humano de DEPORPAS S.A. conoce el propósito y significado de la empresa.

De acuerdo con la teoría de Denison, aunque la misión se considere el rasgo más importante dentro de la cultura de una empresa no significa que el personal se sienta totalmente vinculado a ella. Para comprender mejor el comportamiento de este rasgo cultural se presenta la Tabla 3 con el resumen de los resultados obtenidos por los índices de esta dimensión.

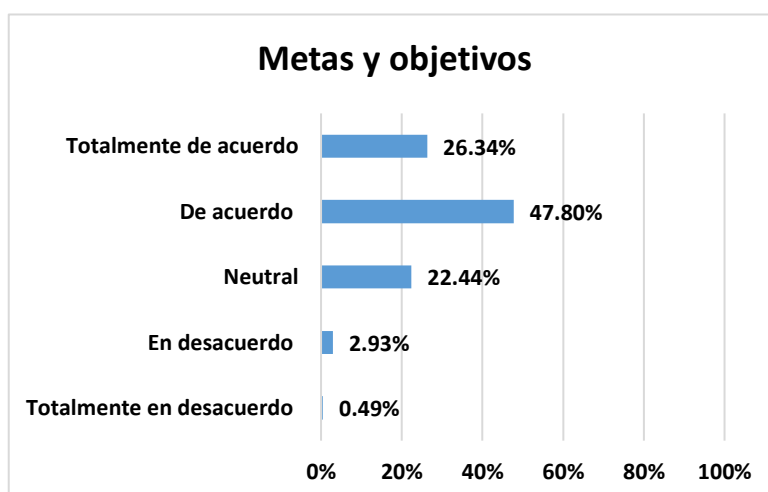
**Tabla 3. Media estadística de la dimensión MISIÓN**

Media Dimensión MISIÓN	Subdimensión	Media índice	Desviación estándar	Puntaje	Media Puntaje	Interpretación
3.86	Dirección y propósitos estratégicos	3.68	0.83	755	151	De acuerdo
	Metas y objetivos	3.97	0.80	813	163	De acuerdo
	Visión	3.94	0.77	808	162	De acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, tal como se indica en el estudio de (García N. V., Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional, 2017), los objetivos de cada una de las áreas que conforman la empresa deben estar alineados con la estrategia global de la organización e impactar en el logro de la visión, por tal motivo, es preciso establecer objetivos específicos a corto plazo por cada área, de tal manera que cada colaborador comprenda cómo sus actividades diarias abonan al logro de la Misión.

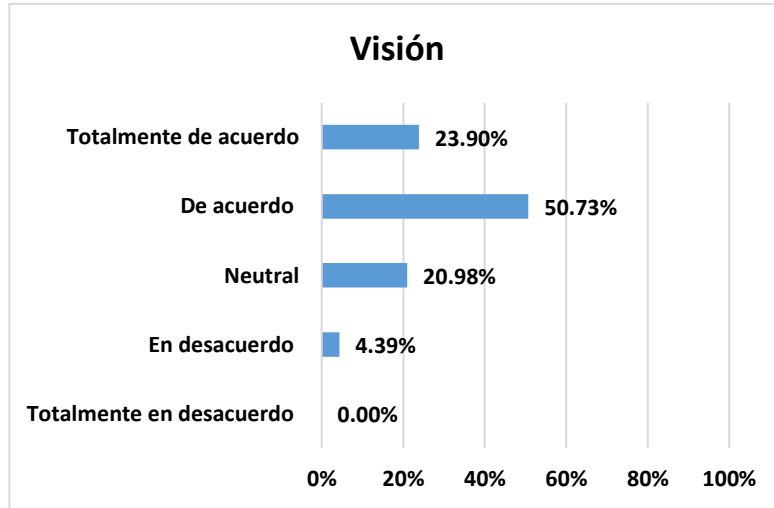
La subdimensión con mejor puntuación de esta dimensión fue el de **Metas y Objetivos** con un promedio de 3,97 lo cual quiere decir que el personal conoce los objetivos de la empresa, esto coincide con los resultados obtenidos de las ventas y con las comisiones que se otorgan a los vendedores y al área de planeación de producto, las cuales en el año 2022 se han incrementado en un 35.66%, razón por la cual se puede suponer que esto conlleva a que el personal de ventas y compras se esfuerce por cumplir las metas que se les asigna.



El 74.14% de los colaboradores opinan que en la organización existen metas y objetivos que los directivos fomentan, de tal manera que se puedan alcanzar para tener éxito. Comparado con el estudio realizado por (García F. D., 2013), donde el índice con mejor puntuación en esta dimensión es el de metas y objetivos lo cual indica que el conjunto de trabajadores de la organización tiene claridad en la visión y los propósitos del área.

Es importante señalar que dentro de esta subdimensión la pregunta n°. 52 que hace referencia a que los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas fue la de menor puntuación, es decir que en ocasiones las metas no suelen ser realistas.

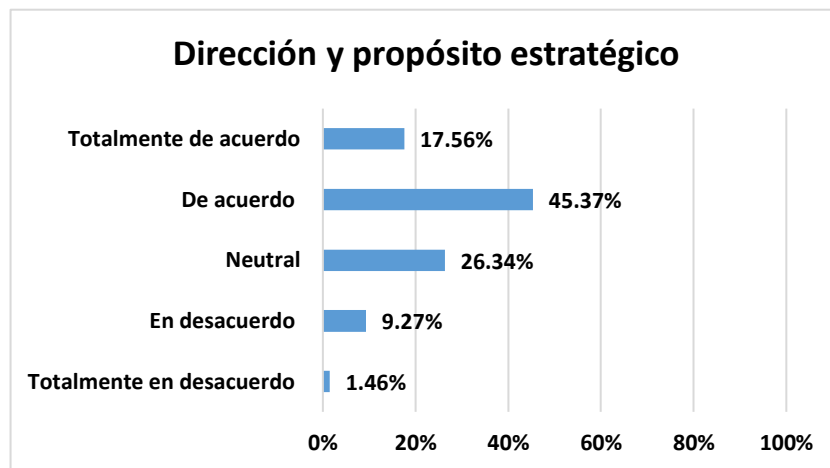
La subdimensión de la **Visión** obtuvo un promedio de 3,94 lo cual significa que el personal conoce que la empresa quiere hacer crecer la marca y posicionarse como la # 1 del Ecuador, los colaboradores que tienen más antigüedad dentro de la misma han evidenciado el crecimiento de DEPORPAS S.A. por el aumento del personal y las ventas desde su año de inicio.



El 74.63% de los colaboradores consideran que la empresa tiene una visión clara de donde quiere llegar en el futuro.

Al igual que en el estudio realizado Acero (2019), se evidencia que los colaboradores de la empresa han recibido información sobre los aspectos estratégicos de la empresa, pero existe algún inconformismo por el cumplimiento de metas a corto plazo y la poca claridad con las de largo plazo, a su vez se percibe que la visión de la compañía estimula y motiva muy poco a los empleados.

La subdimensión **Dirección y propósitos estratégicos** alcanzó el menor de los puntajes de esta dimensión con 3,68 puntos. El personal conoce quienes conforman la dirección de la empresa y al ser una empresa familiar el personal directivo de la misma ha sido igual desde su creación, por lo cual a un porcentaje considerable de los colaboradores la orientación estratégica de la organización no les resulta clara.



El 37.07% de los colaboradores no tiene clara la dirección y el propósito estratégico de la compañía, lo cual representa un número importante de colaboradores a los cuales la orientación estratégica de la empresa no les resulta clara evidenciándolo en la pregunta n°50 que tiene una media de 2.90; esto ha sucedido también en el estudio de (Iñiguez & Uruchima, 2019).

### **5.1.2. Análisis de la Adaptabilidad de la Cultura Organizacional de la empresa DEPORPAS S.A.**

La dimensión con el segundo puntaje obtenido fue Adaptabilidad con una media aritmética de 3,70 fluctuando dentro del rango “De acuerdo”. En esta dimensión se mide la capacidad de una empresa para identificar su entorno y actuar frente a los posibles cambios que puedan darse, aunque esto represente cambiar conductas generalmente aceptadas a través del tiempo.

Esto se afirma en el estudio realizado en el año 2022 a un grupo de empresas familiares, en donde de la misma manera que en este estudio la dimensión adaptabilidad se encuentra por encima de la media con un resultado de 3.83 sobre cinco, conllevando a reconocer que se encuentran en continua mejora para lograr la excelencia, ya que con el pasar del tiempo las empresas familiares deben tener la capacidad de poder adaptarse a las exigencias propias del mercado, donde cada vez los clientes esperan más de parte de estas organizaciones, es así que, la eficacia debe ser el aliado para cumplir con

situaciones que requiera de la capacidad absoluta, inmediata y predominante donde los errores puedan ser identificadas y a su vez cambiar por medio de la innovación y congruente adaptación continua y permanente (Jaime, 2022).

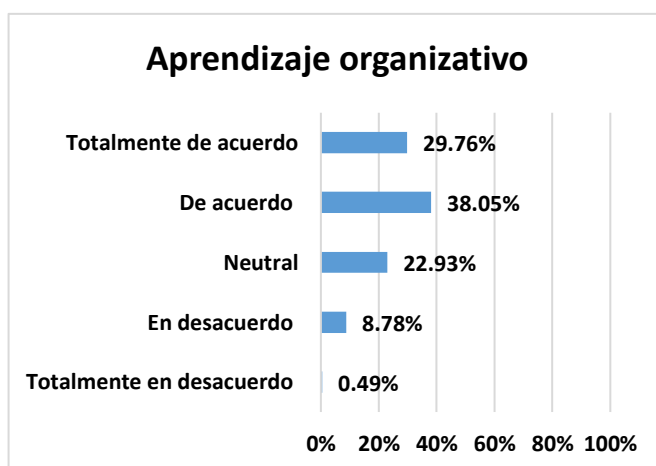
A continuación, en la Tabla 4 se muestra cómo se comporta la adaptabilidad de la cultura organizacional con el resumen de los resultados obtenidos por índices en esta dimensión.

**Tabla 4.** Media estadística de la dimensión ADAPTABILIDAD

Media Dimensión ADAPTABILIDAD	Subdimensión	Media índice	Desviación estándar	Puntaje	Media Puntaje	Interpretación
3,70	Orientación al cambio	3,66	0,80	751	150	De acuerdo
	Orientación al cliente	3,55	0,85	728	146	De acuerdo
	Aprendizaje organizativo	3,88	0,91	795	159	De acuerdo

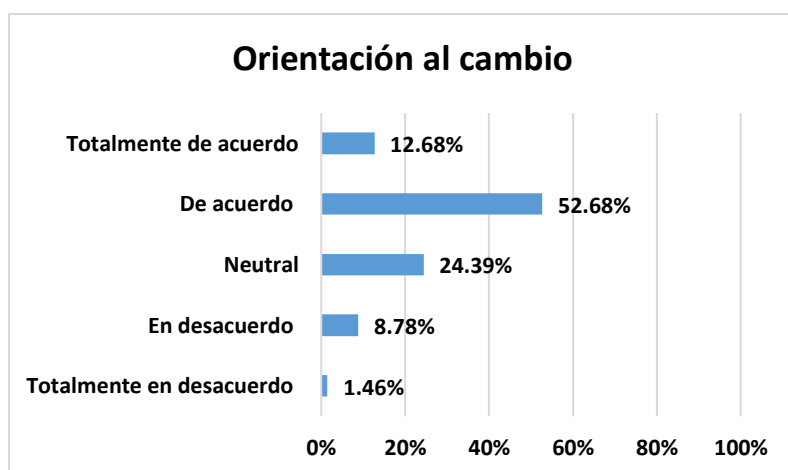
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación del Denison Organizational Culture Survey.

El índice que obtuvo mayor puntaje en esta dimensión es el de **aprendizaje organizativo** con una media aritmética de 3.88 puntos, es decir que los colaboradores consideran que siempre existe oportunidad de mejorar, aprovechando los errores para convertirlos en oportunidades.



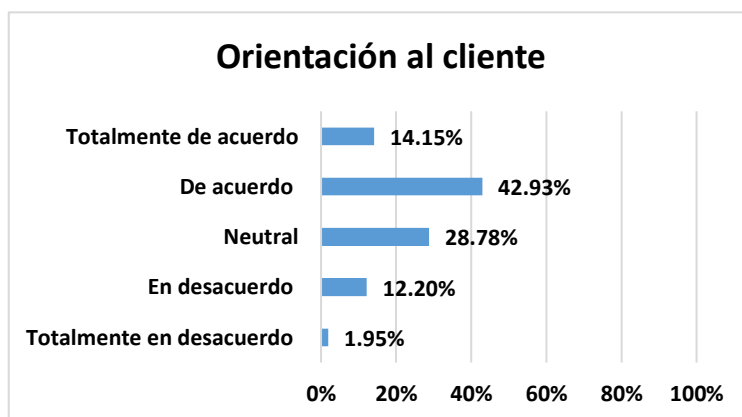
El 67.81% de acuerdo se muestran totalmente de acuerdo y de acuerdo en afirmar que en la empresa se fomenta el aprendizaje organizativo considerando que existe la oportunidad de aprender, sin embargo, se ubicaron por debajo de la media de esta categoría la innovación con un 3.73 puntos provocando que las ideas se pierdan en el camino con un 3.49 puntos, lo cual se puede evidenciar que suele ocurrir en algunas empresas tal cual lo ilustra Cajamarca (2022), en donde estas formas de aprendizaje no se promueven.

El segundo índice de esta dimensión es la **orientación al cambio** con una media de 3.66 puntos, es decir que los colaboradores de la empresa consideran que DEPORPAS S.A. reacciona con rapidez ante los cambios del mercado, sin embargo, dentro de esta escala la pregunta menor puntuada fue la de resistencia al cambio con una escala de 3.20 puntos, lo cual significa que un grupo importante dentro de empresa suelen presentar poca apertura para los cambios que se necesiten desarrollar.



El 65.36% de los colaboradores está de acuerdo en que existe una buena orientación al cambio y que la empresa se ha ajustado a los cambios que se han dado en el mercado para poder mantenerse, sin embargo es necesario que el equipo de colaboradores no presente resistencia sobre los cambios y mejoras que se pueden implementar tanto en las actividades como en el uso de herramientas tecnológicas, lo cual suele presentarse en alguna organizaciones evidenciándose así en el estudio realizado por (Ordoñez, 2021).

El índice de menor puntuación dentro de esta dimensión es el de **orientación al cliente** con una media de 3.55 puntos, sin embargo a pesar de ser el de menor puntuación, este se encuentra en una escala de aceptación, lo cual representa: que la percepción de los colaboradores es de que la empresa se preocupa por atender a sus clientes, conocer sus necesidades con el fin de satisfacerlos.



El 57.8% de los colaboradores están de acuerdo en afirmar que la empresa se enfoca a comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes con el fin de cubrir sus expectativas y desarrollar una relación a largo plazo, en tanto que el 42.92% considera todo lo contrario, la pregunta 39 fue la de menor puntuación en esta categoría con una media de 2.76 en donde se indica que las decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes. Por lo tanto, tal como se muestra en una investigación previa es necesario que se realicen actividades de escucha activa a los clientes con la finalidad de determinar los factores en los cuales se debe mejorar. (Ordoñez, 2021).

### **5.1.3. Análisis de la Consistencia de la Cultura Organizacional de la empresa DEPORPAS S.A.**

Esta dimensión se refiere a los valores, procesos y sistemas internos que dan apoyo, integran, coordinan y controlan el comportamiento de los colaboradores. La consistencia a la que se refiere en esta dimensión es a la coherencia que existe entre los instrumentos gerenciales (valores) y los comportamientos y acuerdos.

Si una organización no tiene equilibrio en lo que dice y lo que se hace en realidad, entonces no logrará cumplir con los objetivos establecidos, y, por lo tanto, esto se verá reflejado en los resultados y en la imagen que tengan tanto al interior como al exterior, pues se dará cuenta de que no es una empresa realmente comprometida consigo misma de seguir un orden y dirección.

El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencias en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores (Reyes y otros, 2017).

Se obtuvo una media aritmética de 3.70 puntos lo cual podría interpretarse como un tanto favorable es decir que los colaboradores se sienten identificados con la empresa y conocen los valores que los rigen, así como el código de ética, sin embargo, aún hace falta claridad en el estilo de dirección, y mejorar la integración entre los departamentos lo cual permitirá que se fortalezca la capacidad de los colaboradores para establecer acuerdos en temas claves para la empresa y fortalecer la cultura organizacional.

A continuación, en la

Tabla 5 se muestran los resultados del comportamiento de este rasgo cultural con el resumen de los resultados obtenidos en esta dimensión.

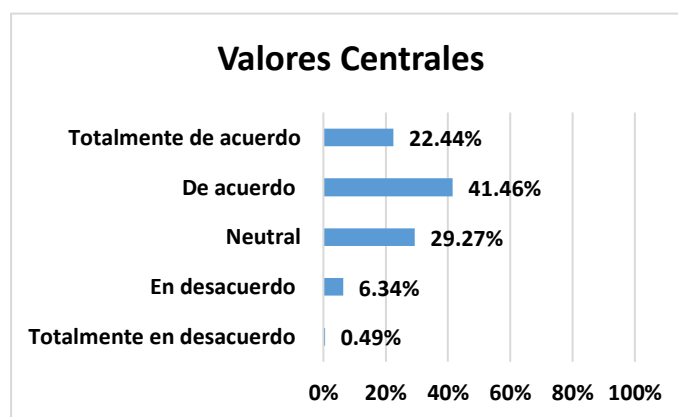
**Tabla 5. Media estadística de la dimensión CONSISTENCIA**

Media Dimensión CONSISTENCIA	Subdimensión	Media índice	Desviación estándar	Puntaje	Medía Puntaje	Interpretación
3,70	Valores Centrales	3,79	0,86	777	155	De acuerdo
	Acuerdos	3,62	0,82	743	149	De acuerdo
	Coordinación e integración	3,67	0,91	753	151	De acuerdo

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación del Denison Organizational Culture Survey.

El índice de esta dimensión que tuvo la mejor puntuación fue el de **Valores Centrales** con una media aritmética de 3.79 puntos, es decir que los colaboradores conocen las normas, comportamientos, valores que rigen dentro de la empresa y que les da una identidad lo que marcan su comportamiento dentro de la misma.

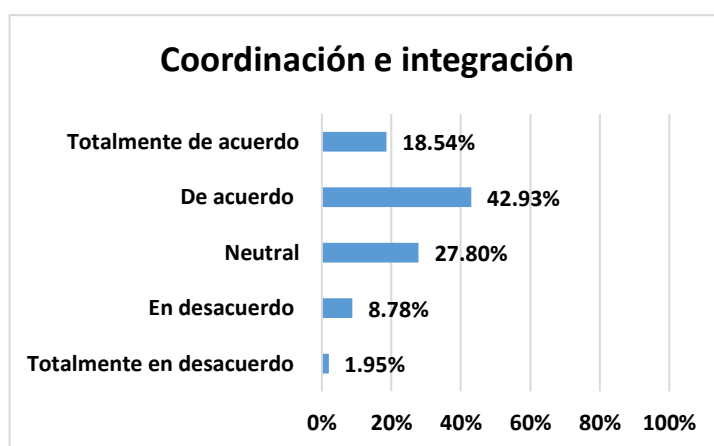
Para lograr los objetivos organizacionales, además de tener un propósito claro y un equipo de trabajo comprometido, es necesario alinear los valores y los comportamientos organizacionales por medio de procesos internos, para dar consistencia a la organización, tal cual lo indica el estudio realizado por González y otros (2022), en donde se obtuvo una media de 3.77 puntos muy similar al estudio realizado en esta investigación.



El 63.9 % de los colaboradores se muestran de acuerdo en manifestar conocer y adoptar los valores institucionales. Sin embargo, se observa que la pregunta con menor puntuación en esta categoría es la que se refiere al estilo de dirección, que obtuvo una media de 3.59 lo cual significa que se debe fortalecer la misma, para conseguir que los colaboradores perciban de manera clara el estilo de dirección que ejerce la gerencia.

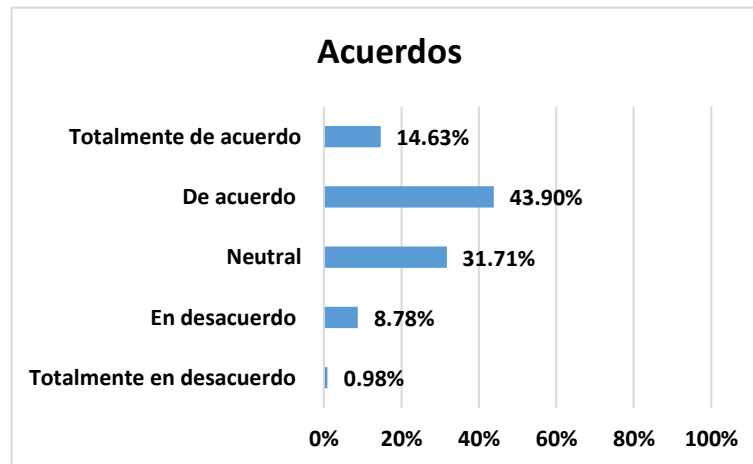
El segundo puntaje lo consiguió la subdimensión de **Coordinación e Integración** con una media aritmética de 3,67 puntos, esto representa el grado en que los departamentos que existen dentro de la empresa pueden trabajar de manera conjunta para lograr los

objetivos institucionales. El resultado de esa puntuación se compara con el obtenido por Acero (2019) en donde se obtuvo una media de 3.65 puntos siendo resultados muy similares que validan este estudio, indicando que al no tener una claridad en cuanto a las metas que se quiere lograr por parte de los jefes y la organización, no hay consistencia e integración en el cumplimiento de la visión de la compañía, esto genera fallas en la coordinación entre las distintas áreas y que exista malestar entre los colaboradores.



El 61.47% de los colaboradores considera que existe una buena relación entre los miembros de este grupo de trabajo, sin embargo, se debe mejorar los procesos de comunicación asertiva promoviendo el dialogo para que los proyectos se puedan coordinar de manera conjunta y que exista una perspectiva común para así lograr cumplir con los objetivos que tiene la organización.

El índice que obtuvo la puntuación más baja en esta dimensión fue el de los **Acuerdos** con una media aritmética de 3.62 puntos, a pesar de que se trabaja intensamente para encontrar soluciones existe dificultad para lograr acuerdos y consensos en temas claves para la empresa.



Más de la mitad de los colaboradores es decir el 58.53% consideran que dentro de la empresa existe la posibilidad de lograr acuerdos y lograr llegar a un consenso sobre la mejor opción posible. A pesar de encontrarse por encima de la mitad hay que trabajar en este aspecto ya que el 41.47% de los colaboradores consideran lo contrario, lo cual se ve reflejado en los resultados de las preguntas n°. 23 y n°.24 que se encuentran por debajo de la media de esta categoría, lo cual implica que existen dificultades para lograr acuerdos, por lo tanto, coincidiendo con el estudio realizado por García F. D (2013) se debe reforzar la necesidad de encontrar un elemento para evitar con frecuencia las dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves.

#### **5.1.4. Análisis del involucramiento de la cultura organizacional de DEPORPAS S.A.**

Con el puntaje más bajo de todo el análisis se encuentra la dimensión de Involucramiento con una media aritmética de 3.66 lo cual representa el grado de compromiso que tienen los miembros de la empresa para con la compañía, indistinto de su nivel jerárquico.

Se caracteriza por el poder de sus integrantes, los que están organizados en equipos. Los miembros están comprometidos con su trabajo, sienten pertenencia en la organización, participan en las decisiones que están relacionados con los objetivos de la empresa (Contreras Cueva & Gómez Gómez, 2018).

Los resultados obtenidos en esta dimensión permiten determinar que existen colaboradores dentro de la organización que se encuentran comprometidos, poseen

autonomía al realizar sus labores, tienen sentido de pertenencia y logran trabajar en equipo, lo cual concuerda con lo realizado por (Jaime, 2022). Por otro lado, hace falta desarrollar las capacidades de los colaboradores dentro de la organización que es muy importante para tener un personal calificado y con un mayor compromiso.

A continuación, en la Tabla 6 se muestran los resultados del comportamiento de este rasgo cultural con el resumen de los resultados obtenidos en esta dimensión.

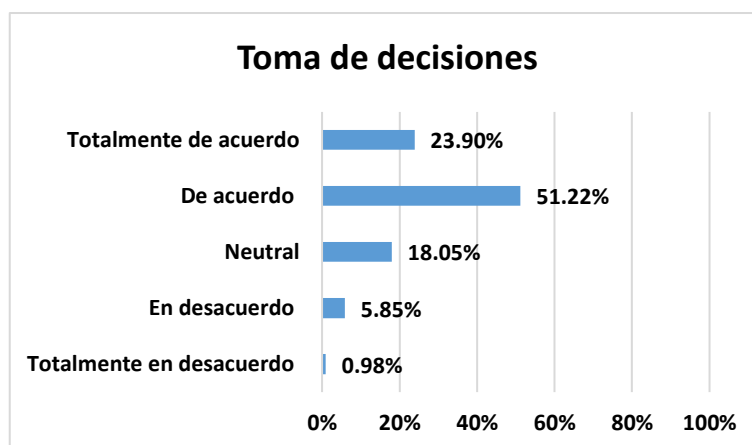
**Tabla 6. Media estadística de la dimensión INVOLUCRAMIENTO**

Media Dimensión INVOLUCRAMIENTO	Subdimensión	Media índice	Desviación estándar	Puntaje	Medía Puntaje	Interpretación
3.66	Toma de decisiones	3.91	0.86	802	160	De acuerdo
	Trabajo en equipo	3.80	0.86	778	156	De acuerdo
	Desarrollo de capacidades	3.27	1.09	671	134	De acuerdo

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación del Denison Organizational Culture Survey.

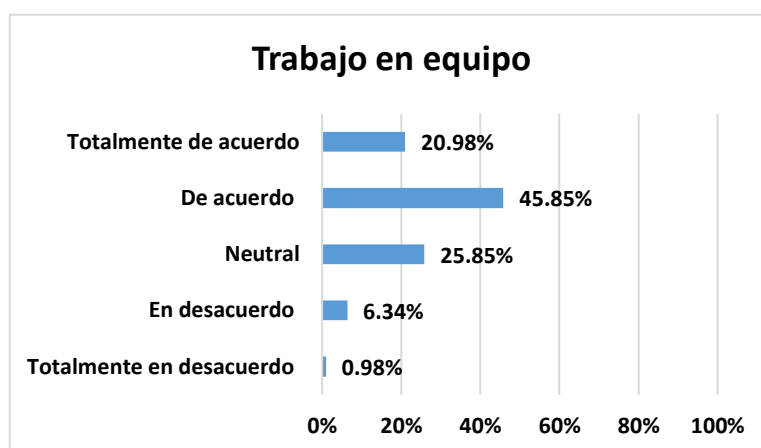
El índice de esta dimensión que tuvo la mejor puntuación es la de **toma de decisiones** con una media aritmética de 3.91 puntos lo cual representa que los colaboradores están comprometidos y sienten independencia para realizar su propio trabajo, esto responde a que la mayoría de los miembros de la empresa tienen antigüedad y conocen las actividades que deben realizar, sin embargo desconocen algunos procesos de la empresa ya que la planificación del trabajo no implica a todos los miembros de la organización.

Según Bonavia y otros (2010) estas condiciones generan que los colaboradores tengan un compromiso, autoridad, iniciativa propia y capacidad para dirigir su propio trabajo, sintiéndose responsables y pertenecientes a la compañía.



El 75.12% de los colaboradores considera que existe autoridad, autonomía y responsabilidad para dirigir su propio trabajo conociendo los límites dentro de los cuales tienen la libertad para tomar decisiones y hacen el seguimiento de su propio desempeño. Sin embargo, los niveles jerárquicos de supervisión no pueden tomar decisiones ya que todas deben ser consultadas a la gerencia.

El segundo índice dentro de esta dimensión es el de **trabajo en equipo** con una media aritmética de 3.80 puntos lo cual representa que dentro de la organización existe el trabajo colaborativo entre los diferentes grupos para lograr alcanzar los objetivos, esto se evidencia en los puntajes obtenidos en la pregunta 7 y 10 de este instrumento con una media de 4.07 y 3.93 respectivamente. Es fundamental que la empresa promueva el trabajo en equipo para lograr los objetivos comunes como lo manifiesta Bonavia y otros (2010), la organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.



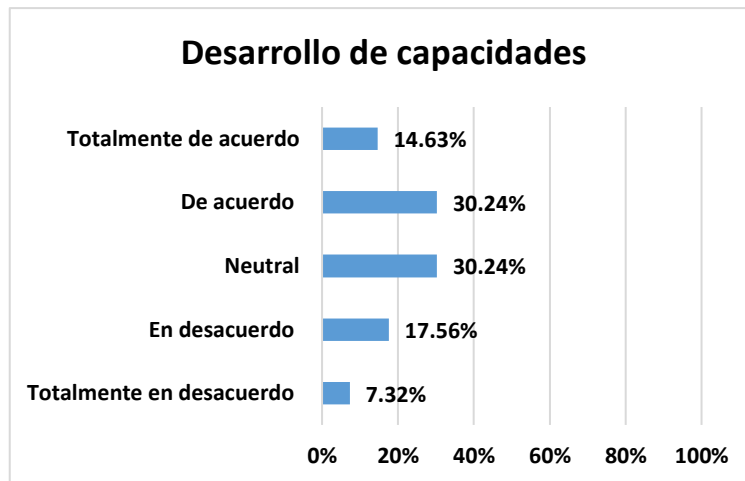
El 66.83% del personal considera estar de acuerdo en que existe el trabajo en equipo dentro de la empresa lo cual indica que el trabajo se realiza de manera colaborativa y conjunta en busca de lograr la solución a los problemas que se presenten, y con la mira de alcanzar los objetivos no solo de un grupo sino de toda la organización.

El último índice dentro de esta dimensión es el **desarrollo de capacidades** con una media de 3.27 puntos lo cual represente que existe poca preocupación sobre la formación de sus colaboradores invirtiendo muy poco en capacitación, ya que no es considerada como una fuente de ventaja competitiva lo cual genera que surjan problemas al no disponer de las habilidades necesarias para realizar el trabajo.

La empresa debe emprender una serie de actividades orientadas al desarrollo de competencias de sus colaboradores, que permitan la adquisición, perfeccionamiento o actualización constante de sus habilidades. El desarrollo de competencias, entre otras ventajas, mejorará el rendimiento y elevará la motivación y el compromiso de los empleados (García N. V., Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional, 2017).

Al igual que los resultados obtenidos en el estudio realizado por Iñiguez & Uruchima (2019) los resultados al obtener un promedio de 3.27 puntos reflejan de que existe muy poca inversión en capacitación hacia los colaboradores de la empresa DEPORPAS S.A., lo que genera que las competencias y habilidades no se desarrollen; lo cual podría

ocasionar que la organización no posea las destrezas necesarias para ser competitiva en el futuro.



Menos del 50% es decir el 44.87% considera que la empresa desarrolla las capacidades de sus colaboradores, esto puede deberse a que la poca capacitación que se brinda se destina al área comercial, mientras las demás áreas de la empresa no reciben capacitación para desarrollar las competencias y habilidades de los colaboradores.

## 5.2. Validez del instrumento Denison Cultura Organizacional

La escala de la cultura organizacional de Denison por su base teórica es uno de los instrumentos más utilizados para analizar la cultura en el lugar de trabajo.

Si bien es cierto actualmente algunas organizaciones han optado por realizar estudios empíricos para el diagnóstico de la cultura organizacional, estos no disponen de la validez para su aplicación que permitan analizar de una manera confiable los rasgos de la cultura organizacional.

La aplicación del cuestionario “Cultura Organizacional Survey”, ha demostrado en este estudio y en otros su ventaja tanto teórica como práctica para la evaluación de cultura organizacional, es así que se convierte en un instrumento valioso, útil y práctico a la hora

de evaluar Cultura Organizacional en diferentes empresas, debido a que muestra altos índices de fiabilidad.

En el análisis de la confiabilidad de la adaptación de la escala se realizó mediante el estadístico alfa de Cronbach hallándose un valor 0.948 y la confiabilidad mediante la técnica de dos mitades de Guttman un valor de 0.887. En el estudio de Bonavia, Prado y García Hernández (2010) obtuvieron la confiabilidad también por medio del alfa de Cronbach de la escala completa de 0.97. Así mismo González y otros (2022) en su estudio obtiene una confiabilidad de la escala de 0.952. Iñiguez & Uruchima (2019) obtiene en su estudio un valor de 0.91 de confiabilidad por medio del alfa de Cronbach.

Respecto a la confiabilidad de las dimensiones de la escala a través del alfa de Cronbach en la dimensión Involucramiento un valor de 0.885, en la dimensión Consistencia un valor de 0.834, en la dimensión Adaptabilidad un valor de 0.681 y en la dimensión Misión un valor de 0.892. De igual manera en el estudio de Bonavia, Prado y García-Hernández (2010) los valores de confiabilidad en la dimensión Involucramiento de 0.9, en la dimensión Consistencia 0.87, en la dimensión Adaptabilidad 0.87 y en la dimensión Misión 0.93. Así también el estudio realizado por Contreras Cueva & Gómez Gómez (2018) se obtiene una confiabilidad de 0.912 en la dimensión involucramiento, 0.908 en la dimensión consistencia, 0.879 en la dimensión adaptabilidad, 0.905 en la dimensión misión; también González y otros (2022) ratifican la confiabilidad del cuestionario en su estudio obteniendo un alfa de cronbach de 0.812 en la dimensión involucramiento, 0.895 en la dimensión consistencia, 0.801 en la dimensión adaptabilidad, 0.913 en la dimensión de la misión.

En concreto, la evaluación estadística de los datos permite verificar que la escala de cultura organizacional en colaboradores de DEPORPAS S.A., reúne los requisitos de validez y confiabilidad, lo que garantiza su aplicación.

## **Plan de acción para el fortalecimiento de la cultura organizacional**

La cultura organizacional es considerada como una ventaja competitiva, impulsa las actitudes de los empleados, su efectividad y por consecuencia el rendimiento organizacional, es por ello, que para el logro de los objetivos organizacionales, la relación existente entre las empresa y los trabajadores, deberán permitir que los aportes individuales sean significativos, de tal forma que la cultura organizacional pueda ayudar a las compañías a mejorar su rendimiento, convirtiéndolas en organizaciones de alto desempeño. Es por tanto necesario conocer el ambiente de trabajo y como es percibido por los trabajadores, esto mediante la obtención de información recabada con instrumentos especializados, como es el cuestionario Denison que fue aplicado en el presente trabajo a la empresa familiar DEPORPAS S.A., quien opta por cuatro rasgos o dimensiones que integran la cultura organizacional:

### **Dimensión 1 Instrumento Denison**

#### **INVOLUCRAMIENTO**

La participación o involucramiento es importante ya que mantiene a los miembros de la organización comprometidos con su trabajo, los hace sentir como una parte trascendental. Las empresas eficaces se preocupan en brindar autonomía a sus colaboradores, fomentan el trabajo en equipo y brindan oportunidades para desarrollar sus habilidades.

<b>ASPECTO DE MEJORA: INVOLUCRAMIENTO</b>	<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿CON QUÉ?</b>	<b>¿CUÁNDO?</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>OBJETIVO1.-</b>	Diseñar un plan de capacitación	Diagnosticar las necesidades de capacitación, establecer cuáles son las prioridades, definir los objetivos, elaborar el plan de capacitación, evaluar los resultados	Recursos: Humano y Económico	Del 01 de Junio al 31 de Diciembre del 2023.	Departamento de Talento Humano en coordinación con los jefes de área.

<b>OBJETIVO2.-</b>	Elaborar el análisis y descriptivo de cargos	Realizar la recogida de la información, actualizar los organigramas para conocer la estructura jerárquica, crear un diccionario de competencias, diseñar una plantilla que se ajuste a la empresa en donde se ubiquen los aspectos relevantes por cada puesto de trabajo.	Recursos: Humano y Material	Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2023	Departamento de Talento Humano en coordinación con los jefes de área y el apoyo de la gerencia
--------------------	--	---	--------------------------------	--	--

## Dimensión 2 Instrumento Denison

### CONSISTENCIA

La efectividad de las empresas se logra cuando estas se encuentran fuertemente integradas y consistentes, por lo cual es de suma importancia que tanto los líderes como los subordinados puedan comunicarse asertivamente y logren acuerdos que se estimulan a través de los valores, de este modo la consistencia actúa como un productor de integración interna.

ASPECTO DE MEJORA: CONSISTENCIA	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CUÁNDO?	RESPONSABLE
<b>OBJETIVO1.-</b>	Fomentar las iniciativas para lograr acuerdos entre compañeros, así como la coordinación e integración	A través de programas que permitan desarrollar la comunicación asertiva, actividades de team building,	Recursos: Económicos, materiales y tecnológicos.	Primer trimestre del 2024	Talento Humano
<b>OBJETIVO2.-</b>	Desarrollar el liderazgo participativo	Planificar talleres de liderazgo participativo a nivel jerárquico a través de coaching	Recursos, económicos, materiales, tecnológicos.	Segundo y tercer trimestre del 2023	Talento Humano

### Dimensión 3 Instrumento Denison

#### ADAPTABILIDAD

Es fundamental adaptarse al mercado para que las organizaciones puedan mantenerse, el reto de lograr el equilibrio entre la integración interna y la adaptación externa es necesario. La capacidad adaptativa se traduce en disposición para aprender de los errores, asumir riesgos y retos, y son capaces de asumir cambios.

ASPECTO DE MEJORA: ADAPTABILIDAD	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CUÁNDO?	RESPONSABLE
<b>OBJETIVO1.-</b>	Conocer las necesidades de los clientes	A través de un estudio de mercado que nos permita anticiparnos a las necesidades de los clientes con la finalidad de satisfacerlas	Recursos económicos y tecnológicos	2do. Semestre del 2023	Gerencia Comercial
<b>OBJETIVO2.-</b>	Fomentar la innovación y creatividad	Destinar parte de la jornada laboral a la innovación, en donde se puedan desarrollar proyectos que los colaboradores propongan para aplicar en la empresa, de esta manera se fomenta el desarrollo de capacidades del personal y a la vez la organización se desarrolla con los proyectos que se puedan llevar a cabo. Realizar talleres periódicos sobre técnicas creativas como el brainstorming que fomenta la creatividad y la innovación.	Recursos humanos, económicos y tecnológicos	Tercer y cuarto trimestre del 2023	Talento humano y jefes de área

#### Dimensión 4 Instrumento Denison

##### MISIÓN

Tener una dirección clara con metas y objetivos definidos con un propósito marcado es fundamental en toda organización, así como tener una visión concreta de cómo será la organización a futuro. Por ello, se necesita un liderazgo fuerte que defina una misión y fomente una cultura que la apoye.

<b>ASPECTO DE MEJORA:</b> MISIÓN	<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿CON QUÉ?</b>	<b>¿CUÁNDO?</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>OBJETIVO1.-</b>	Determinar objetivos empresariales ligados a la misión y visión empresarial	Elaboración de un plan estratégico institucional.	Recursos humanos, económicos y materiales	dic-23	Dirección estratégica
<b>OBJETIVO2.-</b>	Generalización de la filosofía institucional	Inducción a través de conocimientos a los colaboradores actuales y nuevos, transmisión continua a través de medios visuales para que se genere una misión, visión y objetivos compartidos	Recursos: Humanos y tecnológicos	Cada trimestre	Talento Humano y jefes de área

## 6. CONCLUSIONES

- La empresa DEPORPAS S.A. es una empresa familiar ecuatoriana ubicada en la ciudad de Guayaquil, que se dedica a la venta al por mayor de partes y piezas para vehículos automotores, las características de su cultura organizacional se encuentran enfocadas hacia lo externo es decir hacia el mercado siendo así que la dimensión misión fue la de mejor puntuación con una media de 3.86 puntos, seguida por la adaptabilidad con una media de 3.7 puntos.
- En la cultura organizacional de la empresa DEPORPAS S.A. se identifica que tiene como fortaleza contar con metas y objetivos que el personal conoce y trabaja intensamente por lograrlos, la visión está claramente definida, posee valores organizacionales fuertes con los cuales los colaboradores se sienten identificados, cuentan con un código de ética que les conduce en su diario vivir dentro de la organización dejando en claro la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas, suelen adaptarse al mercado, y tienen un personal comprometido y que trabaja en equipo; en cuanto a la debilidades se puede señalar que existe poco desarrollo de capacidades del personal, existen dificultades para lograr acuerdos, la dirección estratégica de la organización no resulta clara para más de la mitad de los colaboradores, los jefes de área no tienen autonomía para la toma de decisiones.
- Con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional de DEPORPAS S.A. se debe invertir en capacitación para los colaboradores para de esta manera desarrollar sus habilidades técnicas y blandas y que contribuya al logro de objetivos, elaborar en análisis y descriptivos de cargos con la finalidad de establecer de manera clara y sencilla las tareas y responsabilidades que tiene un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito, fomentar las iniciativas para lograr acuerdos entre compañeros, así como la coordinación e integración, desarrollar el liderazgo participativo, conocer las necesidades de los clientes, fomentar la innovación y la creatividad, determinar

los objetivos empresariales que están ligados a la misión y visión de la empresa, generalización de una filosofía institucional.

## **7. RECOMENDACIONES**

En base a la investigación realizada se plantea a la empresa familiar DEPORPAS S.A. las siguientes recomendaciones:

- Considerar los resultados de este diagnóstico al planificar cambios en la estructura de la organización o realizar cambios en sus políticas y procedimientos.
- Asignar un presupuesto para el departamento de talento humano con el cual se pueda desarrollar planes de capacitación al personal y mejorar las habilidades de los colaboradores para que puedan estar a la vanguardia en el mercado.
- Permitir que los jefes de área tengan la autonomía necesaria para la toma de decisiones y que puedan aportar ideas innovadoras para la mejora de los procesos.
- Desarrollar la planificación estratégica de la empresa no solo de manera empírica sino documentada en donde se establezcan anualmente los objetivos estratégicos de la empresa y de los departamentos ya que es un recurso clave para que los colaboradores tengan el sentido de dirección.
- Realizar una medición del clima organizacional para verificar la satisfacción que tienen los colaboradores frente a los factores como las condiciones de la organización, liderazgo, reconocimiento, relaciones, remuneraciones, comunicación, entre otros.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Acero, R. Y. (2019). *Proyecto Aplicado Análisis De Factores De Cultura Organizacional Para La Empresa Grupo Empresarial Optical Con El Modelo Denison*.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (3era. Edición ed., Vol. 1). Granica.
- Balcazar, G. C. (2018). Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de Servicios Analíticos Generales S.A.C. aplicando el modelo de Denison. *Industrial Daya*. <http://hdl.handle.net/20.500.12558/3857>
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17ava. Edición ed.). Cengage Learning Editores, S.A.
- Bonavia, T., Prado, V. J., & García, H. A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1), 18.
- Cajamarca, S. B. (2022). *Diagnóstico de la cultura organizacional para la empresa segurcromsing seguridad y sistemas Cía. Ltda*.
- Calderón, H. G., & Serna, G. H. (Junio de 2009). *Scielo*. Retrieved 01 de 08 de 2022, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-91552009000200010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552009000200010)
- Camino, M. I. (2012). *Cultura Organizacional: Emociones Y Sentido de Vida*. Académica Española.
- Chand, S. R. (2018). *Inspira: Cómo Crear Una Cultura Organizacional Poderosa*. Whitaker House Spanish.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional : la dinámica del éxito en las organizaciones* (2da. Edición ed.).
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (2da. Edición ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9na. Edición ed.). McGraw-Hill.
- Contreras Cueva, A. B., & Gómez Gómez, A. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional. *Revista de investigaciones sigma*, 5(1), 86.
- Cordero, G. D., Beltran, T. N., & Bermeo, P. V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7.
- Corona, J. (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*. Grupo Planeta.
- Coulter, M. R., & Stephen, P. (2014). *Administración* (12ava. Edición ed.). Pearson.

- Cristobal Gonzalo Severiano, D. A. (26 de 09 de 2018). Análisis de la cultura organizacional e identificación de la necesidad de la necesidad de cambio cultural en empresas argentinas mediante el modelo OCAI. Argentina. repositorio.uca.edu.ar: <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/473/1/doc.pdf>
- Cultura Organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. (2020). En J. J. Eliana Quiroz Gonzalez, *Eliana Quiroz Gonzalez, Juan Javier Vega R, Mónica García Rubiano* (pág. 189). Universidad Católica de Colombia.
- Daft, R. L. (2009). Hellriegel, Don; Slocum, John, W. . Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11ava. Edición ed.). Cengage Learning.
- Denison. (2011). Introducción al modelo de cultura organizacional de Denison. *Alto Impacto*, 1(4), 4. [https://doi.org/https://s3.amazonaws.com/kajabi-storefronts-production/sites/129400/themes/2639245/downloads/HFYXVQIVRFQmbILMi3hM\\_Introduccion\\_Modelo\\_Denison.pdf](https://doi.org/https://s3.amazonaws.com/kajabi-storefronts-production/sites/129400/themes/2639245/downloads/HFYXVQIVRFQmbILMi3hM_Introduccion_Modelo_Denison.pdf)
- Dessler, G., & Varela, J. R. (2009). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano* (5ta. Edición ed.). Pearson Educación.
- Dolan, S. L., Valle, C. R., & López Cabrales, Á. (2014). *Gestión de personas y del talento*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Franklin, E. B., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional: enfoque para América Latina*. Pearson Educación.
- Galve, G. C., & Salas, F. V. (2003). La empresa familiar en España: Fundamentos económicos y resultados. Fundación BBVA.
- García, F. D. (2013). *Diagnóstico de la cultura organizacional bajo el modelo de Denison aplicado a una empresa del sector primario*.
- García, N. V. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*(39), 102. <https://doi.org/Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura>
- Geertz, C. (2003). La interpretación de las culturas.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & L., J. R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5ta. Edición ed.). Pearson Educación.
- González, V. M., Herrera, F. Y., Cruz, I. C., Manjarez, P. C., & Encinas, O. F. (2022). Caracterización de la cultura organizacional e una institución pública de educación superior . *Sotavento MBA*(33), 43. <https://doi.org/https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/8239/12769>

- Guerrero, B. M., & Silva, S. D. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Digital Uide*.  
<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3491>
- Harrison, R. (1995). *Collected Papers of Roger Harrinson*. London: McGrawHill.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. Edición ed.). McGrawHill.
- Iñiguez, T. M., & Uruchima, C. D. (2019). *Evaluación de la cultura organizacional de una institución pública de la ciudad de*.
- Jaime, P. J. (2022). *Influencia del Gobierno Corporativo en las empresas familiares y su relación con la cultura organizacional en la educación superior*.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2014). *Administración contemporánea* (8va. Edición ed.). McGraw Hill.
- Krieger, M. J. (2001). *Sociología de las organizaciones : una introducción al comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Leach, P. (2010). *La empresa familiar*. Ediciones Granica.
- Macavilca, A., & Reynoldi, A. (2019). *Gestión del talento humano y cultura organizacional: La correlaciones entre la Gestión del Talento Humano y la Cultura Organizacional en una entidad pública del Perú*. Editorial Académica Española.
- Macías, C. O., Rodríguez, C. B., & Santana, S. J. (2021). El liderazgo y su impacto en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 11.  
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8177690>
- Maldonado, J. A. (2017). Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional.  
[https://doi.org/https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento\\_\\_desarrollo\\_y\\_cambio](https://doi.org/https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento__desarrollo_y_cambio)
- Martínez, E. J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino*. 183.  
<https://doi.org/https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/66714>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11ava. Edición ed.). Pearson Educación.
- Ordoñez, M. S. (2021). *Relación Entre Cultura Organizacional Y El Desarrollo De Capacidades En Docentes De La Universidad De Guayaquil, Utilización Del Modelo Denison*".
- Ortega, M. (2016). *La cultura organizacional: Un enfoque dimensional*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

- Ortiz, V. O. (2015). Fantasías que crean empresa: elementos psicoanalíticos sobre las empresas familiares. 136.  
<https://doi.org/https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/164534?page=26>
- Palafox, S. M., Ochoa, J. S., & Jacobo, H. C. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *San Gregorio*.
- Ramón, D., Sarmiento, C., & Parra, B. A. (2017). *Diseño de la cultura organizacional para la estrategia de negocios* (1era. Edición ed.). Grupo Compas.
- Restrepo, R. C. (2018). *Tipo de cultura organizacional predominante en una empresa del sector salud perteneciente al gremio cooperativo*.
- Reyes, Hernández, Javier; Moros, Fernández, Helena . (16 de 10 de 2018). *redalyc.org*. Retrieved 2022, from redalyc.org:  
<https://www.redalyc.org/journal/5523/552364016011/html/#B50>
- Reyes, J. (2021). *Comportamiento Organizacional: Cultura Organizacional*. Editorial Académica Española.
- Reyes, M. L., Barboza, C. M., & Vicuña, T. H. (2017). Diagnóstico Cultura Organizacional de la Empresa Grupo Fadomo Reproser, S.A. De C.V. *Revista de Desarrollo Económico*, 4(12), 78.
- Ríos, R. R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción*. Málaga: Servicios Académicos Intercontinentales S.L.
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional. En R. Michael, *Cultura Organizacional* (pág. 153). La Crujia Ediciones.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education.
- Rubió, S. T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Octaedro, S.L.
- Ruiz, G. M. (2008). Gestión de la empresa familiar. 202.  
<https://doi.org/https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/50153>
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes Editores S.A.
- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. Fondo Editorial.
- Solarte, C., Solarte, M., & Barahona, J. (2020). *Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia)*.  
[https://doi.org/https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422020000100103](https://doi.org/https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422020000100103)
- Vallejo, C. L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. La Caracola.

- Vanoni, M. G., & Brito, O. M. (2018). Empresas familiares: diagnóstico estratégico para la toma de decisiones. 224.  
<https://doi.org/https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/131254>
- Velásquez, B. M., & Villalobos, M. C. (2020). *Estrategias de fortalecimiento de los factores de cultura organizacional mediante el modelo Denison para la ECACEN*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Vilallonga, E. M. (2020). *Gestión Del talento y desarrollo organizativo*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Villamarín, M. F., Tejera, E., & Ramos, V. (01 de 12 de 2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn. *ESPACIOS*, 40(42), 19.
- Wehrich, H., Koontz, H., & Cannice, M. (2017). *Administración : una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15ava. Edición ed.). McGraw-Hill Education.
- Yopan Fajardo Jorge Luis, Palmero Gómez Neysi, Santos Mejía José Roberto. (21 de Febrero de 2020). *redalyc.org*. Retrieved 2022, from redalyc.org:  
<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>

**ANEXO 1. DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY EN ESPAÑOL 2010**

<b>A. Toma de decisiones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
<b>B. Trabajo en equipo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
9. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
<b>C. Desarrollo de capacidades</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					

<b>D. Valores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
<b>E. Acuerdos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
<b>F. Coordinación e integración</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
<b>G. Orientación al cambio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno					
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas					

34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
<b>H. Orientación al cliente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
<b>I. Aprendizaje organizativo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42. La innovación es algo que fomenta la empresa					
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»					
<b>J. Dirección y propósitos estratégicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					
<b>K. Metas y objetivos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					

52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
<b>L. Visión</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

## ANEXO 2. RESULTADOS DE APLICACIÓN DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY

Se presenta a continuación la tabulación de cada ítem o pregunta evaluado, en las tablas solo incluye los datos con calificación.

<b>1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	2.4%
En desacuerdo	2	4.9%
Neutral	7	17.1%
De acuerdo	21	51.2%

Totalmente de acuerdo	10	24.4%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.4%
Neutral	9	22.0%
De acuerdo	23	56.1%
Totalmente de acuerdo	8	19.5%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.4%
Neutral	8	19.5%
De acuerdo	18	43.9%
Totalmente de acuerdo	14	34.1%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.4%
En desacuerdo	3	7.3%
Neutral	7	17.1%
De acuerdo	20	48.8%
Totalmente de acuerdo	10	24.4%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	5	12.2%
Neutral	6	14.6%
De acuerdo	23	56.1%
Totalmente de acuerdo	7	17.1%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	1	2.4%
Neutral	13	31.7%
De acuerdo	21	51.2%
Totalmente de acuerdo	6	14.6%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	1	2.4%
Neutral	9	22.0%
De acuerdo	17	41.5%
Totalmente de acuerdo	14	34.1%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	5	12.2%

Neutral	14	34.1%
De acuerdo	15	36.6%
Totalmente de acuerdo	7	17.1%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**9. Los grupos y “NO” los individuos son los principales pilares de esta organización**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.4%
En desacuerdo	4	9.8%
Neutral	11	26.8%
De acuerdo	19	46.3%
Totalmente de acuerdo	6	14.6%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.4%
En desacuerdo	2	4.9%
Neutral	6	14.6%
De acuerdo	22	53.7%
Totalmente de acuerdo	10	24.4%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4.9%
En desacuerdo	4	9.8%
Neutral	9	22.0%

De acuerdo	19	46.3%
Totalmente de acuerdo	7	17.1%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4.9%
En desacuerdo	8	19.5%
Neutral	15	36.6%
De acuerdo	9	22.0%
Totalmente de acuerdo	7	17.1%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4.9%
En desacuerdo	10	24.4%
Neutral	12	29.3%
De acuerdo	10	24.4%
Totalmente de acuerdo	7	17.1%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4.9%
En desacuerdo	2	4.9%
Neutral	13	31.7%
De acuerdo	18	43.9%

Totalmente de acuerdo	6	14.6%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	17.1%
En desacuerdo	12	29.3%
Neutral	13	31.7%
De acuerdo	6	14.6%
Totalmente de acuerdo	3	7.3%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**16. Los líderes y directores practican lo que pregonan**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.4%
En desacuerdo	3	7.3%
Neutral	14	34.1%
De acuerdo	16	39.0%
Totalmente de acuerdo	7	17.1%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4.9%
Neutral	18	43.9%
De acuerdo	16	39.0%
Totalmente de acuerdo	5	12.2%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4.9%
Neutral	8	19.5%
De acuerdo	24	58.5%
Totalmente de acuerdo	7	17.1%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	9.8%
Neutral	14	34.1%
De acuerdo	13	31.7%
Totalmente de acuerdo	10	24.4%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4.9%
Neutral	6	14.6%
De acuerdo	16	39.0%
Totalmente de acuerdo	17	41.5%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	5	12.2%

Neutral	6	14.6%
De acuerdo	19	46.3%
Totalmente de acuerdo	11	26.8%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

## 22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Neutral	17	41.5%
De acuerdo	19	46.3%
Totalmente de acuerdo	5	12.2%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

## 23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	9.8%
Neutral	14	34.1%
De acuerdo	18	43.9%
Totalmente de acuerdo	5	12.2%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>90%</b>

## 24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4.9%
En desacuerdo	7	17.1%
Neutral	20	48.8%
De acuerdo	10	24.4%
Totalmente de acuerdo	2	4.9%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4.9%
Neutral	8	19.5%
De acuerdo	24	58.5%
Totalmente de acuerdo	7	17.1%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.4%
En desacuerdo	1	2.4%
Neutral	6	14.6%
De acuerdo	19	46.3%
Totalmente de acuerdo	14	34.1%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4.9%
Neutral	17	41.5%
De acuerdo	18	43.9%
Totalmente de acuerdo	4	9.8%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
--------------	------------	------------

Totalmente en desacuerdo	1	2.4%
En desacuerdo	5	12.2%
Neutral	12	29.3%
De acuerdo	15	36.6%
Totalmente de acuerdo	8	19.5%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.4%
En desacuerdo	10	24.4%
Neutral	11	26.8%
De acuerdo	13	31.7%
Totalmente de acuerdo	6	14.6%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.4%
Neutral	11	26.8%
De acuerdo	23	56.1%
Totalmente de acuerdo	6	14.6%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	5	12.2%
Neutral	10	24.4%

De acuerdo	24	58.5%
Totalmente de acuerdo	2	4.9%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

### 32. Respondemos bien a los cambios del entorno

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.4%
Neutral	6	14.6%
De acuerdo	24	58.5%
Totalmente de acuerdo	10	24.4%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

### 33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4.9%
Neutral	6	14.6%
De acuerdo	22	53.7%
Totalmente de acuerdo	11	26.8%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

### 34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.4%
En desacuerdo	8	19.5%
Neutral	15	36.6%
De acuerdo	16	39.0%
Totalmente de acuerdo	1	2.4%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>1</b>

**35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4.9%
En desacuerdo	2	4.9%
Neutral	13	31.7%
De acuerdo	22	53.7%
Totalmente de acuerdo	2	4.9%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>1</b>

**36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	7.3%
Neutral	15	36.6%
De acuerdo	18	43.9%
Totalmente de acuerdo	5	12.2%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.4%
En desacuerdo	5	12.2%
Neutral	12	29.3%
De acuerdo	15	36.6%
Totalmente de acuerdo	8	19.5%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4.9%
Neutral	9	22.0%
De acuerdo	24	58.5%
Totalmente de acuerdo	6	14.6%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	7.3%
En desacuerdo	14	34.1%
Neutral	14	34.1%
De acuerdo	10	24.4%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.4%
Neutral	9	22.0%
De acuerdo	21	51.2%
Totalmente de acuerdo	10	24.4%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.4%
En desacuerdo	4	9.8%
Neutral	5	12.2%

De acuerdo	18	43.9%
Totalmente de acuerdo	13	31.7%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

#### 42. La innovación es algo que fomenta la empresa

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	9.8%
Neutral	10	24.4%
De acuerdo	20	48.8%
Totalmente de acuerdo	7	17.1%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

#### 43. Muchas ideas «se pierden por el camino»

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	6	14.6%
Neutral	15	36.6%
De acuerdo	14	34.1%
Totalmente de acuerdo	6	14.6%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

#### 44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Neutral	6	14.6%
De acuerdo	15	36.6%
Totalmente de acuerdo	20	48.8%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

#### 45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	9.8%
Neutral	11	26.8%
De acuerdo	11	26.8%
Totalmente de acuerdo	15	36.6%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4.9%
Neutral	7	17.1%
De acuerdo	22	53.7%
Totalmente de acuerdo	10	24.4%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Neutral	18	43.9%
De acuerdo	16	39.0%
Totalmente de acuerdo	7	17.1%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4.9%
Neutral	6	14.6%
De acuerdo	24	58.5%
Totalmente de acuerdo	9	22.0%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	2	4.9%
Neutral	11	26.8%
De acuerdo	20	48.8%
Totalmente de acuerdo	8	19.5%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	3	7.3%
En desacuerdo	13	31.7%
Neutral	12	29.3%
De acuerdo	11	26.8%
Totalmente de acuerdo	2	4.9%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	1	2.4%
Neutral	9	22.0%
De acuerdo	21	51.2%
Totalmente de acuerdo	10	24.4%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	2.4%

En desacuerdo	3	7.3%
Neutral	10	24.4%
De acuerdo	18	43.9%
Totalmente de acuerdo	9	22.0%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.4%
Neutral	8	19.5%
De acuerdo	20	48.8%
Totalmente de acuerdo	12	29.3%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.4%
Neutral	9	22.0%
De acuerdo	20	48.8%
Totalmente de acuerdo	11	26.8%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Neutral	10	24.4%
De acuerdo	19	46.3%
Totalmente de acuerdo	12	29.3%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	7.3%
Neutral	4	9.8%
De acuerdo	24	58.5%
Totalmente de acuerdo	10	24.4%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Neutral	8	19.5%
De acuerdo	20	48.8%
Totalmente de acuerdo	13	31.7%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	6	14.6%
Neutral	11	26.8%
De acuerdo	18	43.9%
Totalmente de acuerdo	6	14.6%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Neutral	11	26.8%
De acuerdo	19	46.3%

Totalmente de acuerdo	11	26.8%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer  
nuestra visión a largo plazo**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Neutral	9	22.0%
De acuerdo	23	56.1%
Totalmente de acuerdo	9	22.0%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>