

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE TOMA DE MUESTRA
EXTRAMURAL DEL LABORATORIO CLÍNICO Y BANCO DE SANGRE
HIGUERA ESCALANTE CÍA. LTDA - SEDE CAÑAVERAL EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA

KENNY JOHANA MARTINEZ PAMPLONA

MARLON AUGUSTO ARIAS FLOREZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL
DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

BUCARAMANGA

2014

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE TOMA DE MUESTRA
EXTRAMURAL DEL LABORATORIO CLÍNICO Y BANCO DE SANGRE
HIGUERA ESCALANTE CÍA. LTDA - SEDE CAÑAVERAL EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA

KENNY JOHANA MARTINEZ PAMPLONA

MARLON AUGUSTO ARIAS FLOREZ

Trabajo de grado para optar al título de:

Especialista en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización.

Asesor

CESAR HERNANDO BERNAL DÍAZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL
DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

BUCARAMANGA

2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	
CAPITULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACION	11
Planteamiento Del Problema	11
<i>Descripción del problema</i>	12
<i>Formulación del Problema</i>	13
Objetivos	14
<i>Objetivo General</i>	14
<i>Objetivos Específicos</i>	14
Justificación	15
CAPITULO II. MARCO TEORICO	17
Contexto Organizacional	17
<i>Objetivos Empresariales</i>	17
<i>Código de ética</i>	17
<i>Misión</i>	18
<i>Visión</i>	18
<i>Principios Éticos</i>	18
<i>Estructura Organizacional</i>	19
Marco Teórico	22
<i>Cultura Organizacional</i>	22
<i>Funciones de la Cultura Organizacional</i>	23

<i>Factores Internos y Externos de la Cultura Organizacional</i>	24
<i>Modelo Denison</i>	27
CAPITULO III. METODOLOGIA	38
<i>Tipo y Diseño de Investigación</i>	38
<i>Unidad de Análisis</i>	38
<i>Población</i>	38
<i>Muestra</i>	38
<i>Instrumentos</i>	39
<i>Procesamiento y Análisis de la información</i>	41
<i>Validez y Confiabilidad</i>	41
CAPITULO IV. RESULTADOS	42
DISCUSION	62
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	72
Referencias	75
Anexos	78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Higuera Escalante Cia Ltda.	21
Figura 2. Modelo de cultura organizacional de Denison	29
Figura 3. Implicación y sus índices	30
Figura 4. Consistencia (Consistency)	31
Figura 5. Adaptabilidad y sus índices	32
Figura 6. Misión y sus índices	34
Figura 7. Enfoque interno y externo	35
Figura 8. Estabilidad	36
Figura 9. Flexibilidad	36
Figura 10. Configuración del Modelo de Denison	37
Figura 11. Características y dimensiones de la Cultura Organizacional de la Unidad de toma de muestras extramural del Laboratorio “Higuera Escalante”	58

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Respuestas Índice de Implicación Envolvimiento (empowerment)	42
Grafica 2. Respuestas Índice de Implicación Trabajo en Equipo	43
Grafica 3. Respuestas Índice de Implicación Desarrollo de Capacidades	44
Grafica 4. Respuestas Índice de Consistencia Valores Centrales	45
Grafica 5. Respuestas Índice de Consistencia Acuerdo	46
Grafica 6. Respuestas Índice de Consistencia Coordinación e Integración	47
Grafica 7. Respuestas Índice de Adaptabilidad Creación de Cambio	48
Grafica 8. Respuestas Índice de Adaptabilidad Enfoque en el Cliente	49
Grafica 9. Respuestas Índice de Adaptabilidad Aprendizaje Organizacional	50
Grafica 10. Respuestas Índice de Misión Dirección e Integración Estratégica	51
Grafica 11. Respuestas Índice de Misión Objetivos y Metas	52
Grafica 12. Respuestas Índice de Misión Visión	53

LISTA DE TABLAS

Tabla. 1 Interrogantes subyacentes de cada dimensión del Modelo de Denison.	29
Tabla 2. Relación de Características y Variables de Desempeño	37
Tabla 3. Características e Índices del Modelo Denison	39
Tabla 4. Características, Índices y preguntas del Cuestionario Denison	40
Tabla 5. Puntajes Ítems del Índice de Implicación	54
Tabla 6. Puntajes Ítems del Índice de Consistencia	55
Tabla 7. Puntajes Ítems del Índice de Adaptabilidad	56
Tabla 8. Puntajes Ítems del Índice de Misión	57
Tabla 9. Promedios agregados de características e índices.	59

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Instrumento (Cuestionario Denison Adaptado)	79
Anexo 2. Consentimiento Informado	82

RESUMEN

El presente estudio piloto titulado “Cultura organizacional en la unidad de toma de muestra extramural del laboratorio clínico y banco de sangre Higuera Escalante Cía. Ltda. - sede cañaveral en la ciudad de Bucaramanga”, tuvo como objetivo describir la cultura organizacional en esta área específica del laboratorio clínico y banco de sangre Higuera Escalante Cía. Ltda. - sede cañaveral en la ciudad de Bucaramanga. Para ello se realizó una investigación de tipo cuantitativo, que permita a la empresa responder a su objetivo de evaluación de su cultura organizacional, proponiendo para ello el uso del cuestionario de Denison que constó de 60 preguntas cerradas que comprendían 4 características: Implicación, Adaptabilidad, Misión y Consistencia. El instrumento fue aplicado sobre una muestra de 27 trabajadores de esta unidad. Se concluyó que el puntaje más alto obtenido fue la Misión, y el de menor puntaje, la Consistencia, ante lo cual se recomienda desarrollar estrategias para mejorar las habilidades en la toma de decisiones y solución de conflictos en la unidad.

Palabras Clave. Cultura Organizacional, Implicación, Adaptabilidad, Misión, Consistencia, Flexibilidad, Enfoque, Estabilidad, Dimensiones organizacionales.

ABSTRAC

This pilot study entitled "Organisational culture in making unit shows extramural clinical laboratory and blood bank HigueraEscalante - Cañaveral based in the city of Bucaramanga ", aimed to describe the organizational culture in this specific area of clinical laboratory and blood bank HigueraEscalante - Cañaveral based in the city of Bucaramanga. For this quantitative research, which enables the company to meet its goal of assessing organizational culture, proposing to use this Deninsonquestionnaire that consisted of 60 closed questions comprising four characteristics was performed: Involvement, Adaptability, mission and Consistency. The instrument was administered to a sample of 27 workers from this unit. It was concluded that the highest score obtained was the mission, and the lowest score, Consistency, which is recommended to develop strategies to improve skills in decision-making and conflict resolution in the unit.

Keywords. Organizational Culture, Empowerment, Adaptability, Mission, Consistency, Flexibility, Focus, Stability, organizational dimensions.

INTRODUCCION

La Cultura Organizacional encuentra múltiples definiciones desde el análisis psicológico de las organizaciones, una de ellas hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia (Trujillo, 2009). Este ha sido el eje fundamental sobre el cual se desarrolla la presente investigación, persiguiendo como objetivo fundamental, describir la cultura organizacional en la unidad de toma de muestra extramural del laboratorio clínico y banco de sangre Higuera Escalante Cía. Ltda. - sede cañaveral en la ciudad de Bucaramanga.

Para ello se estructuró y desarrollo un estudio piloto en una investigación de tipo transversal, aplicada sobre una muestra de 27 trabajadores pertenecientes a esta área de la organización, empleando como técnica de recolección de información el cuestionario desarrollado por Denison con base en su modelo y adaptado al castellano por Bonavia, Prado & García (2004), constituido por 60 preguntas cerradas, poniendo en relieve 4 características principales de la cultura organizacional, a saber: Implicación, Adaptabilidad, Misión y Consistencia. De los puntajes obtenidos, fue posible además identificar las dimensiones de la cultura organizacional propuesta por este autor: Enfoque interno, Enfoque externo, Flexibilidad y Estabilidad.

La tabulación y análisis de los resultados, permitió llegar a conclusiones útiles para la empresa, generando recomendaciones en torno a los aspectos por mejorar y subrayando las características más sobresalientes en esta unidad de dicha institución de salud. Este se constituye como un trabajo piloto del cual pueden derivar nuevas investigaciones para el análisis de la cultura organizacional en esta empresa privada en todas y cada una de sus áreas, llegando a posteriori a obtener un perfil completo de la misma.

CAPITULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cultura organizacional juega un papel predominante en el cumplimiento de los objetivos, metas y productividad de las organizaciones, en donde confluyen las creencias, saberes, valores, leyes, costumbres y hábitos compartidos por sus miembros a través del aprendizaje en la vida cotidiana (Carrada, 2001); de aquí que revista una complejidad importante al momento de estudiar el fenómeno. En efecto, la cultura organizacional constituye un potencial activo y estratégico de las empresas, su origen es interno y con frecuencia sus pautas se encuentran organizadas de manera tal que permitan alcanzar los objetivos definidos, sobrevivir y crecer en un entorno cultural mayor; de aquí que Schein (1988, p. 64 citado por Rodríguez, 2009) considere funcional a una cultura organizacional, cuando esta contribuya a la “integración interna” mediante la cohesión de sus miembros, o la “adaptación externa” a los cambios contextuales. Pero no siempre se cumple el cometido en términos de funcionalidad al momento de analizar una determinada cultura dentro de una organización ya que con frecuencia no llega a darse la integración de los procesos internos o no se llegan a construir satisfactoriamente las relaciones externas para la adaptación del entorno, y en ausencia de este tipo de estudios, se tiende a buscar el origen de estos dilemas, en otros aspectos de la empresa.

Ahora bien, uno de los determinantes que forman parte del ambiente laboral, es el operativo, en donde convergen el cliente, el trabajo, los proveedores que ejercen su influencia de manera directa o indirecta en la dirección de la empresa (Salazar, 2009); estudios como el realizado por Terán & Irlanda (2011), dan cuenta de la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y consecuentemente en la productividad entonces en la medida en que se modifique dicha cultura, se van a ver modificadas estas dos variables, logrando evidenciar la importancia de este elemento dentro de las organizaciones. Además de ello, se reconoce que dentro de la amplitud de la cultura organizacional, tienen cabida elementos igualmente importantes para el buen

funcionamiento de la organización, como son la motivación, el liderazgo, y el clima laboral para la satisfacción de los trabajadores, entonces, cuando esta cultura no cumple con su función o entra en detrimento del trabajador en todas sus dimensiones, se deben esperar una disminución de los resultados en la labor realizada, lo que adquiere aún más preponderancia, cuando la organización se encuentra enfocada en los servicios de salud; Hernández et al (2008), enfatizan que existen aspectos de la cultura organizacional que favorecen el logro de retos que enfrentan este tipo de instituciones, y la elevación de los estándares de calidad, pero que otros aspectos podrían convertirse en barreras para el desempeño exitoso de cualquier centro si no se atienden con prioridad y con implicación de todos los trabajadores.

Descripción del problema

Con frecuencia los comportamientos y actitudes de algunos miembros del personal que labora dentro de una organización, no responden a los parámetros propios de la cultura organizacional que se ha estructurado en el curso de las acciones cotidianas para el cumplimiento de las metas y objetivos de la misma, y ello influye potencialmente en el desempeño laboral a nivel individual y organizacional, afectando la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios, la productividad y la imagen misma de la organización. Es así como si la cultura organizacional no se encuentra acorde a los cambios y demandas del entorno en el cual se encuentra inmersa llega a convertirse en un serio obstáculo para avanzar en cada reto que se propone la empresa (Cantú, 1997).

De esta manera el comportamiento de un trabajador que no se encuentra identificado con la cultura de su organización, puede redundar en deficiencias palpables en el servicio, más aun el área de operaciones donde los trabajadores se encuentran directamente relacionados con los clientes, facilitando o dificultando la adaptación externa y la integración interna (Salazar).

El laboratorio clínico y banco de sangre “Higuera Escalante Cía. Ltda.”, subraya dentro de sus objetivos la transformación y medición de la cultura organizacional, sin embargo a la fecha no se ha realizado ningún diagnóstico conducente a la evaluación de la cultura organizacional en ninguna de sus áreas y es posible que ante la ausencia de

una detección de las deficiencias en este componente de la empresa, se estén dando cabida a barreras que obstaculicen su desarrollo o incluso que actúen en detrimento de la calidad de los servicios ya que la cultura organizacional de la institución, más aun en su unidad de toma de muestra extramural, es clave en los procesos de mejora continua y fortalecimiento de la calidad de los servicios ofertados por la institución que recibe un número significativos de pacientes, principalmente remitidos de su mayor cliente, la organización Ardila Lule.

Formulación del Problema

¿Cómo es la cultura organizacional en la unidad de toma de muestra extramural del laboratorio clínico y banco de sangre Higuera Escalante Cía. Ltda.- sede cañaveral en la ciudad de Bucaramanga?

OBJETIVOS

Objetivo General

Describir la cultura organizacional en la unidad de toma de muestra extramural del laboratorio clínico y banco de sangre Higuera Escalante Cía. Ltda. - sede cañaveral en la ciudad de Bucaramanga.

Objetivos Específicos

Analizar las características de diferentes dimensiones de la cultura organizacional en la unidad de toma de muestra extramural utilizando el modelo de Denison.

Reconocer las dimensiones que inciden en la cultura organizacional de la empresa a través del contraste de las respuestas ofrecidas por los participantes.

Proponer recomendaciones para el mejoramiento de la cultura organizacional en esta unidad.

JUSTIFICACION

El análisis de la cultura organizacional evidencia una complejidad de factores que se involucran en la dinámica de los contextos organizacionales y constituyen el sustento de las acciones que se desarrollan en estos, entendida entonces como un conjunto de elementos interactivos y compartidos grupalmente y sedimentados a lo largo de la historia de una empresa, derivados de un sistema de creencias y valores que la identifican, son aceptados y se reflejan en las relaciones de una determinada organización (Aguirre, 1996 citado por Pérez, 2009). En el ámbito de la salud, la cultura organizacional encierra una compleja combinación de saberes que incluyen conductas, relatos, símbolos, modos de expresión, etc., de todos los miembros desde una construcción psicosocial organizada por la realidad interna pero matizada por las presiones y cambios del entorno (Carrada, 2002).

De acuerdo a Aguilar (2011) es una necesidad apremiante que se desarrollen investigaciones que permitan ahondar en el análisis de este tema de manera contextualizada sin perder de vista las premisas básicas que lo sustentan ya que esta se construye paralelamente al desarrollo del equipo de personas que conforman el grupo, encontrando así la pertinencia de las decisiones que se tomen.

De aquí la importancia de emprender una investigación orientada a la exploración de la cultura organizacional del área operativa en el laboratorio clínico y banco de sangre “HIGUERA ESCALANTE CIA LTDA”, donde no se ha realizado ninguna evaluación en torno a estos elementos que permita alinear las acciones de sus trabajadores con los valores y principios de la institución, lo cual no es congruente con su intención de dar cumplimiento a sus objetivos empresariales, dentro de los cuales puntualmente se subraya la transformación y medición de la cultura organizacional, y que sin lugar a dudas es clave en los procesos de mejora continua y fortalecimiento de la calidad de los servicios ofertados por la institución.

En efecto, dada la complejidad de realizar un estudio con la participación de la totalidad de la población que forma parte de esta organización, se decide enfocar este

estudio en los trabajadores de la unidad de toma de muestra extramural en la sede Cañaveral, debido a que son los que tienen el primer contacto con los pacientes y clientes de la empresa y en quienes deben advertirse de primera mano, los valores y principios como parte de su identificación con la organización que representan. Ello hace de esta investigación, un estudio piloto que posteriormente pueda ser implementado en las demás áreas de la institución para dar respuesta al interés de la empresa de medir y modificar los aspectos que sean necesarios dentro de su cultura organizacional, generando para la empresa una herramienta para apalancar el mejoramiento del desempeño laboral dentro de la organización.

En este orden de ideas los aportes de esta investigación en primer lugar derivan a la institución, donde los resultados arrojados servirán como fundamento para continuar con el diagnóstico de la cultura organizacional en las demás áreas de la empresa, generando un perfil global de la misma y logrando con ello que se tomen decisiones y se hagan modificaciones sobre las falencias, al mismo tiempo que se fortalecen los aspectos que se encuentren mejor alineados con los objetivos y principios organizacionales.

En segunda instancia, en el mediano y largo plazo, estas modificaciones y análisis generados a partir de la acción reflexiva sobre estos hallazgos, redundarán en beneficios a la comunidad beneficiaria de la institución, ya que mejorando las falencias, se mejora la calidad de los servicios prestados por la misma. Finalmente, para los psicólogos investigadores, este estudio representa la posibilidad de afianzar los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación en la especialización, adquiriendo herramientas para el diagnóstico de la cultura organizacional y el conocimiento necesario para el posterior ejercicio en el ámbito de la psicología organizacional.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Higuera Escalante es una institución que desde sus inicios, buscó solucionar los vacíos diagnósticos en pruebas de laboratorio clínico que pudiesen existir en el departamento de Santander convirtiéndose en la actualidad en uno de los laboratorios más destacados del Oriente Colombiano. Hoy por hoy también se reconoce como el hemocentro privado más importante de la región, un banco de sangre categoría A, que suple las necesidades de sangre y hemoderivados a las instituciones más importantes de la región.

Paulatinamente se ha ampliado el campo de acción en terrenos altamente subespecializados en el campo médico; aquellos que por la necesidad de desarrollarse requieren de un fidedigno soporte clínico, evidenciándose como líderes en procesos tales como la salud ocupacional y los estudios de fertilidad y genética.

Objetivos Empresariales

Generar en los procesos organizacionales un diferenciador mediante la generación de valores agregados que permitan fortalecer la mejora continua y alcanzar un nivel superior de calidad.

Transformación y medición de la cultura organizacional hacia la transversalización del enfoque de riesgo y la seguridad del paciente.

Consolidar una cultura corporativa de responsabilidad social empresarial transversal al cliente interno, proveedores, medio ambiente, seguridad y salud laboral.

Código de ética

El Código de Buen Gobierno sirve como instrumento primario para la administración y sus funcionarios, como un marco amplio que le permita al LABORATORIO CLINICO Y BANCO DE SANGRE HIGUERA ESCALANTE Y

CIA LTDA, cumplir con sus objetivos, su misión y visión. Es también una herramienta para sus proveedores y clientes al fijar los parámetros de las relaciones con ellos.

Misión

Somos una organización privada fundada en 1974, líder en el Nororiente Colombiano, dedicada a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través de la prestación de servicios integrales de salud en las áreas de laboratorio clínico básico y de alta complejidad, banco de sangre, medicina especializada en reproducción y genética y salud ocupacional.

Trabajamos con tecnología de punta, ofreciendo un servicio cálido, oportuno y confiable, bajo estrictos controles de calidad.

Contamos con un equipo humano competente, solidario y comprometido, al cual le brindamos ambientes laborales seguros. Actuamos con responsabilidad para lograr el mejoramiento de la salud de nuestra comunidad, sin descuidar la protección del medio ambiente.

Visión

Para el año 2010 Higuera Escalante mantendrá su posición líder en el Nororiente Colombiano, direccionando sus esfuerzos a garantizar un servicio diferencial de excelente calidad y confiabilidad a sus usuarios fundamentando sus acciones en un continuo proceso de innovación tecnológica, especialización de técnicas, capacitación del personal y creando nuevas unidades de negocio logrando así un crecimiento económico y una mayor cobertura a nivel nacional.

Principios Éticos

Calidad. Es la prestación de un servicio con amabilidad, entregando resultados oportunos y confiables.

Profesionalismo. Es realizar las labores diarias basadas en una excelente formación académica, actuando con ética y responsabilidad.

Innovación. Continuamente mejoramos procesos y técnicas para satisfacer las necesidades del cliente.

Trabajo En Equipo. Somos un grupo de personas que trabaja de manera unida y coordinada para lograr objetivos comunes.

Mejora Continua. Es realizar actividades permanentes de planeación, ejecución, verificación y corrección de todos nuestros procesos.

Es una organización privada de un único dueño, cuenta con 290 trabajadores, el 7 de agosto cumplen 40 de años desde su fundación, desde el año 2001 la empresa higuera Escalante se encuentran en una etapa de crecimiento y las cosas están cambiando muy rápidamente.

La razón de ser que es su misión es el servicio, es un servicio que excede la necesidad, que pasa a llenar las expectativas del cliente; para eso se basan en un modelo de sistema integral de gestión de calidad ISO 9001 y OSHA 1801 para efectos de salud ocupacional y la resolución 1401 referida al medio ambiente, integrando el sistema de gestión integral al proceso de acreditación, manejando toda la normatividad de cada uno de sus certificaciones además de los nuevos estándares de acreditación. Se estaban basando en la Resolución 123 de 2012 que es la de acreditación en salud; en el área de talento humano debe cumplir 15 estándares dentro de los cuales se encuentra el diagnóstico y la transformación de la cultura, pese a que en la actualidad no se ha realizado ningún tipo de investigación o actividad relacionada con este tema, por ello, el objetivo en este momento para la organización es la formalización de un instrumento para diagnosticar cultura organizacional y con base en esos resultados dejar las acciones que le permitan alinear a sus trabajadores a los valores y principios que promulga la institución.

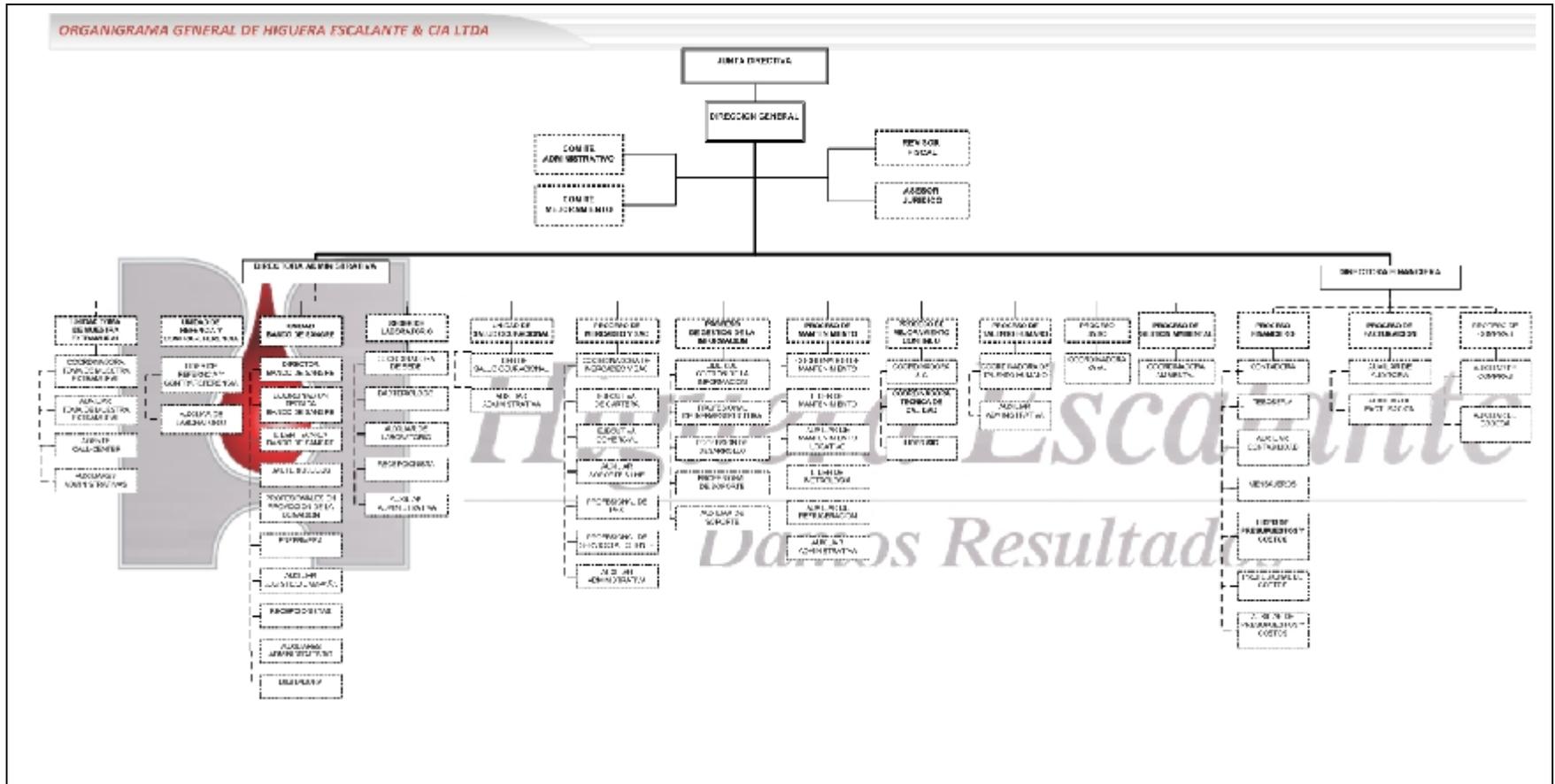
Estructura Organizacional

Se trata de una organización horizontal; la junta directiva y dirección general (que es el mismo dueño), un comité de direccionamiento que está conformado por la coordinadora administrativa, la coordinadora financiera y el dueño que ellos son el

comité de direccionamiento son las grandes cabezas líderes de la organización los que están empoderados y pueden tomar las decisiones. Cualquier actividad que se realice debe contar con la aprobación de ellos.

La unidad de Toma de muestra extramural, que compete al presente estudio se encuentra conformada por la Coordinadora de toma de muestra extramural, Auxiliar de toma de muestra extramural, Agente Call Center y Auxiliares administrativas, en cabeza de la directora administrativa.

Figura 1. Organigrama Higuera Escalante Cía.Ltda.



MARCO TEÓRICO

Cultura Organizacional

Para analizar el concepto de cultura organizacional, es preciso abordar varias definiciones en la búsqueda de concretar una perspectiva dada su naturaleza y complejidad, algunas de estas son más generales que otras, pero es posible encontrar elementos congruentes en su construcción, principalmente al analizar su concordancia con este tipo de contextos. En efecto, cuando se habla de Cultura Organizacional se hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia (Trujillo, 2009). Estos mismos autores conciben entonces como un elemento que supone permanencia, a diferencia del clima organizacional, que es un principio relativamente cambiante.

En tanto, Davis & Newstrom (1999) la definen como "el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparte los miembros de una organización". Según Hall (1996, citado por García, 2011), el clima laboral se define como "un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado". También Aguirre (1996, p. 42) la define como un conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces para la resolución de problemas.

Deal & Kennedy (1982 citados por Minsal & Pérez, 2009), plantean que los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura; la organización entonces debe trabajar sobre estos valores comunes y desarrollar "héroes modélicos" y "líderes" a quienes los demás puedan imitar. Chiavenato (1995, p. 464), la presenta como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización". Mientras Denison, autor

de especial interés en la presente investigación (1990 citado por Barreto y Bonilla, 2011) afirma que *“la cultura organizacional aporta los valores, creencias y principios que sirven como fundamento para el sistema gerencial de una organización, como también los patrones de comportamientos y prácticas que tanto ejemplifican como refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos. Tanto estos como los patrones de comportamientos o prácticas permanecen porque tienen sentido para los miembros de una organización”*.

Funciones de la Cultura Organizacional

Las funciones de la cultura organizacional se encuentra estrechamente ligada con la estructura social a la que pertenecen compartiendo patrones culturales en ese intercambio de bienes que le es propio y son los sujetos que la componen, los que se encargan de validar su actuación en la cotidianidad refiriendo así los elementos que integran su cultura. No obstante se establecen algunos elementos básicos que podrían proporcionar una mejor comprensión de la misma, dentro de estos se encuentran el hecho que la cultura no se puede manejar por parte de los directivos para conseguir resultados, metas, fines u objetivos, por el contrario, se encuentra dotada de significados y sentidos compartidos, por lo que no adquiere una perspectiva netamente instrumental; además de ello, implica subjetividad, que debe ser consciente y explicitada, es decir, debe contener una concepción teórica previa.

Otro elemento a seguir de la cultura organizacional es que ella es dinámica y se construye continuamente, nutrida continuamente por cambio y las nuevas experiencias; como sistema trasciende la sumatoria de elementos aislados que la componen, no es una suma de variables o de partes que se puedan analizar por separado, en función de no aislar ningún aspecto importante es además un sistema abierto que recibe influencia de otros sistemas culturales. Dentro de una cultura organizacional, siempre hay subculturas, pequeños grupos con interrelaciones e interacciones constantes. De acuerdo a Pérez (2009), para investigar la cultura hay que realizar una inmersión en la organización, sólo de esta manera se puede comprender la realidad y realizar el cambio desarrollador, que no es conjunto a la investigación.

De acuerdo a Martin (2002 citado por Martínez, 2010), la investigación alrededor de la cultura organizacional puede ser agrupada en tres categorías, a saber: la de integración, la de diferenciación y la de fragmentación, con consecuencias y alcances diferentes desde el punto de vista político y su utilidad práctica para la comprensión de la dinámica de las organizaciones. La Primera, la categoría de integración, atiende a la cultura como un sólido monolito que es visto de la misma manera por muchas personas, sin importar el ángulo, por ello, las manifestaciones de la cultura en la organización tendrán interpretaciones diferentes, mutuamente consistentes y excluyentes de la ambigüedad.

La segunda, la perspectiva de diferenciación, reconoce que hay subculturas y que estas son islas de claridad en un mar de ambigüedad, se enfoca en expresiones de las culturas que tienen manifestaciones inconsistentes. Pueden subsistir en armonía de manera independiente, y al mismo tiempo estar en conflicto entre sí; estos estudios de diferenciación generalmente ven las diferencias incluidas las inconsistencias como deseables o indeseables y las diferencias culturales son focos de atención. Finalmente, la tercera perspectiva, la perspectiva de fragmentación, alude a que las manifestaciones de la cultura no son ni claramente consistentes ni claramente inconsistentes si no que están ambiguamente relacionadas unas a otras poniendo dicha ambigüedad en el corazón de la cultura; incluye más que la ambigüedad que se deriva de la ignorancia y la confusión teniendo además las complicaciones que la oposición clara del pensamiento dicotómico omite.

Factores Internos y Externos de la Cultura Organizacional

Los factores externos, no forman parte de la organización, sino de su entorno, entre ellos es posible mencionar, los clientes, proveedores, competidores, asociaciones, ciudadanos, gobierno, la sociedad en general y los accionistas. Por su parte dentro de los factores internos pueden citarse los siguientes (Minsal& Pérez, 2007):

Fundadores: Entendidos como la primera o las primeras personas de las que surgió la idea de crear la empresa, colocan los cimientos de la cultura sobre cómo debe

ser su organización, ellas establecen sus paradigmas personales y culturales y proporcionan los principios básicos y objetivos de la organización, su experiencia, etc.

Valores: Son las convicciones de la organización, se sustentan en una base moral, constituyen los pilares de la cultura corporativa, están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa. Los valores de manera abstracta constituyen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la organización.

Creencias: Es un elemento ideológico que no puede contrastarse con la realidad y carece de una base empírica, aunque tiene valor de realidad para el cliente, por ejemplo: planteamientos básicos e indiscutibles que comparte una gran mayoría de sus miembros.

Tabúes: No pueden contrastarse empíricamente, se trata también de un elemento ideológico, plasmado en una serie de prohibiciones, por ejemplo, el fumar, no llevar corbata, etcétera. Su principal función es la de actuar como barrera, sanciona comportamientos y posee una función de control.

Elementos cognitivos: Es el conjunto de conocimientos compartidos por los miembros de la organización con respecto al mundo que le rodea y de su propia labor y gestión. Son ideas que pueden confirmarse. Comprende los conocimientos, prácticas técnicas y de dirección, información del entorno, proyectos elaborados sobre la base de los objetivos y metas establecidos, estrategias, formas de distribuir y ejercer el poder, etc.

Normas: Pueden considerarse como la aplicación práctica de los valores y definen lo que debe ser. Es difícil distinguir entre normas, usos, costumbres, hábitos y reglas o leyes:

El uso: práctica popular de alguna conducta considerada apropiada pero no obligatoria.

La costumbre: cala más en la sociedad, acarrea desaprobación e incluso una acción de sanción sobre la persona que no la cumple.

Los hábitos: informales, establecidos por el paso del tiempo y la tradición.

Leyes y reglas: emanan de órganos formales.

Símbolos y signos: Los símbolos están formados por un elemento material y otro ideal; su rasgo esencial, su carga efectiva y la multitud de significaciones que pueden encerrar. Los signos son un significante carente de afectividad, con un solo significado que se identifica sensorialmente, por ejemplo, el humo como signo de fuego, distribución del espacio, decoración, mobiliario, etcétera.

Los ritos: comportamientos y acciones desarrollados rutinariamente en la empresa. Por ejemplo: comida por el fin de año, desayuno, etcétera. Al conjunto de ritos se le denomina rituales.

Ceremonias: Son espectáculos y celebraciones para festejar los éxitos alcanzados por la empresa o simplemente para unir los empleados.

Mitos, sagas, leyendas e historias. Forman la sabiduría popular de la organización, revelan sus principios básicos:

Los mitos: narraciones imaginarias que describen los comienzos y transformaciones de la organización.

Las sagas: narraciones que dan a conocer las hazañas de los héroes de la organización.

La leyenda: narración de una serie de sucesos transmitidos de generación a generación, pero adornada con algunos detalles fantásticos.

La historia: narración basada en hechos verídicos que han tenido lugar en la empresa.

Elementos humanos: Contribuyen a la formación de la cultura, así como a su transmisión entre los distintos miembros que integran la empresa. Cabe citar los siguientes: héroes, líderes, narradores, espías.

Modelo Denison

Denison y sus colaboradores, descubrieron cómo lograr que la cultura organizacional sea un elemento decisivo para obtener los resultados de negocio, creando la forma de medir y gestionar la cultura organizacional de una forma fácil y sencilla, en un lenguaje adecuado para las compañías. El modelo reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno. Estos supuestos y creencias se resumen en términos de cuatro “dimensiones” o enfoques culturales principales que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: implicación, consistencia, adaptabilidad, y misión. Cada una de estas características se mide a través de tres índices, y cada uno de estos índices se mide a través de cinco ítems de cuestionario (Barreto y Bonilla, 2011).

En el marco de estudios sobre la cultura organizacional atendiendo a las perspectivas anteriormente mencionadas, desde el modelo de Denison se percibe una tensión entre la integración y la diferenciación, pero en la revisión de conceptos se advierte que su trabajo fue desarrollado bajo una perspectiva de integración. De esta manera el espíritu integracionista de este estudio se engloba desde la óptica de Schein (1985 p, 6, citado por Barreto y Bonilla, 2011 p. 22):

“El Patrón de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado, mientras aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que ha funcionado tan bien para ser considerado válido, y por lo tanto, se enseña a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.”

El modelo de Denison se distingue de otros modelos en diversas características con referencia a otros. En primer lugar, se encuentra fundada sobre cómo la cultura influye en el desempeño de la organización y se centra en los rasgos culturales que han surgido de la investigación como si tuvieran un impacto clave en los resultados empresariales. Además, se centra en generalizaciones comparativas de las culturas como los niveles de valores y este modelo reconoce que hay muchos aspectos de los niveles

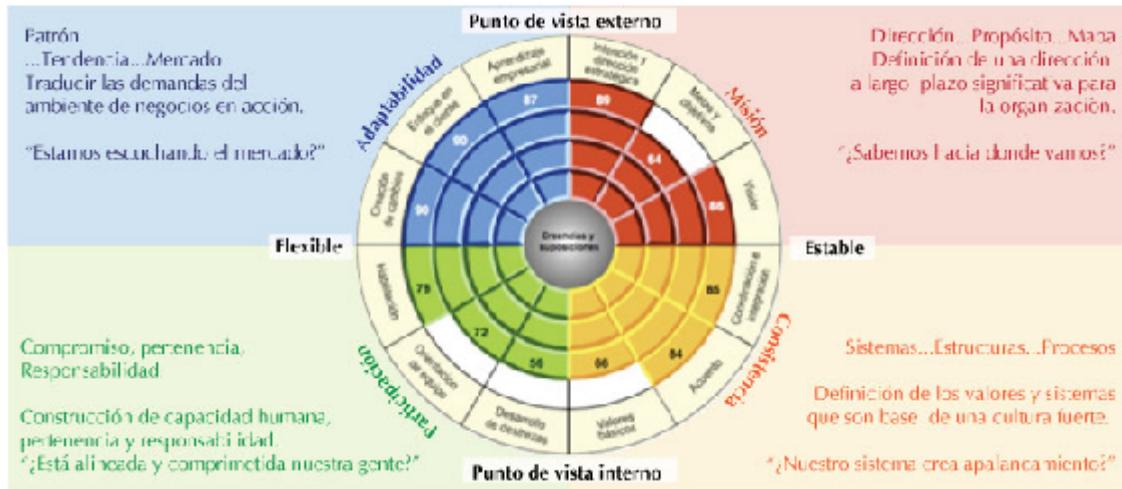
culturales más profundos de las creencias y supuestos que son difíciles de generalizar acerca de todas las organizaciones (Barreto y Bonilla, 2011).

Desde la perspectiva de Denison, el enfoque más poderoso al momento de crear un cambio organizacional es uno que vincule supuestos subyacentes con los valores, comportamientos y las manifestaciones visibles de la cultura, y el reconocimiento de los patrones que se identifiquen en estos niveles. De esta manera este modelo se enfoca en las generalizaciones comparativas acerca de las culturas en el ámbito de los valores, reconociendo no obstante, que existen aspectos culturales profundos como las creencias y los supuestos, los cuales desde luego resultan difíciles de generalizar, pero no logra establecer elementos que permitan vincular estos aspectos con las diferencias culturales entre los países o regiones donde operan las organizaciones.

En torno a los rasgos de la cultura organizacional, estos autores sostienen que las organizaciones pueden presentar características o rasgos definidos que pueden ser objeto de medición y comparación, lo cual se desarrolla con base en un modelo con elementos de comportamiento humano y el comportamiento de la firma, que son agregados en los rasgos de implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, mismos que se encuentran en las diferentes culturas organizacionales y se hallan positivamente ligados con las percepciones del desempeño, medidas sobre variables, crecimiento de las ventas e innovación (Martínez, 2010).

La siguiente gráfica explica, como los cuatro cuadrantes del modelo representan las cuatro características básicas de cualquier cultura organizacional y en consecuencia, cada cuadrante incluye tres índices de comportamientos o prácticas que se conectan con cada una de las características que junto con los índices se representan en términos de dos dimensiones subyacentes, Flexibilidad versus Estabilidad sobre el eje horizontal y del Foco Externo y del Foco Interno sobre el eje vertical (Barreto y Bonilla, 2011).

Figura 2. Modelo de cultura organizacional de Denison



Fuente. www.denisonconsulting.com tomado de Barreto y Bonilla, 2011.

Desde este modelo, cada característica intenta responder a una pregunta en particular en torno al sistema organizacional como se plasma en el siguiente cuadro:

Tabla. 1 Interrogantes subyacentes de cada característica del Modelo de Denison.

DIMENSION	PREGUNTA
Implicación (Involvement)	¿Están las personas alineadas y comprometidas con la organización?
Consistencia (Consistency)	¿El sistema organizacional como un todo genera el apalancamiento que exigen sus actividades específicas?
Adaptabilidad (Adaptability)	¿La organización escucha a su mercado?
Misión (Mission)	¿Sabe la organización hacia dónde se dirige?

Implicación (Involvement).

Hace alusión al grado de compromiso con el trabajo de los distintos integrantes de la organización, independientemente de su nivel jerárquico y su participación en la toma de decisiones. Las organizaciones efectivas, en este modelo, promueven el mayor compromiso de sus miembros y les dan poder.

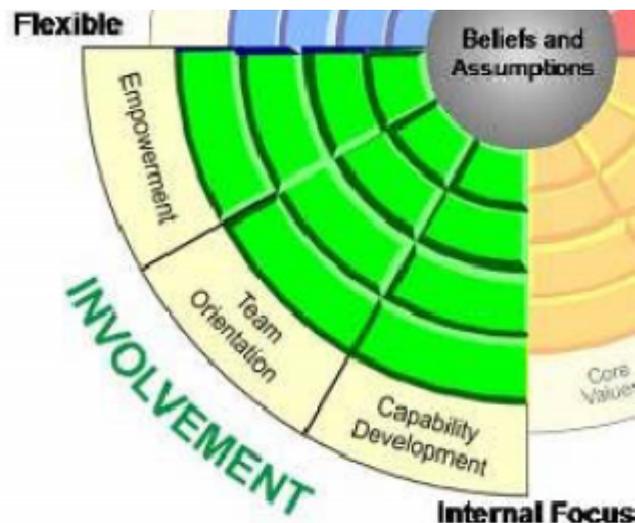
En esta característica, las culturas organizacionales que se definen como “altamente involucradas” animan la participación de los empleados y crean un sentido de propiedad y responsabilidad. Se basan en sistemas de control, informales, voluntarios e implícitos, y no en sistemas de control formales, explícitos y burocráticos, fortaleciendo con ello el sentido de propiedad, y crece un mayor compromiso con la organización y la capacidad de autonomía. De tal manera, de acuerdo al modelo, este rango se mide con tres índices a saber (Rodríguez & Pinto, 2013):

Envolvimiento o empoderamiento (empowerment): Referido al grado de autoridad e iniciativa para dirigir su propio trabajo. En términos de Denison (2001 citado por Bonavia et al, 2004), esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización

Orientación al Equipo: Implica trabajo cooperativo para lograr los objetivos organizacionales sintiéndose todos los empleados responsables del mismo.

Desarrollo de Capacidades: Inversión continuada en habilidades, capacidades y competencias de los empleados, orientadas a la mejora de la competitividad.

Figura 3. Implicación y sus índices

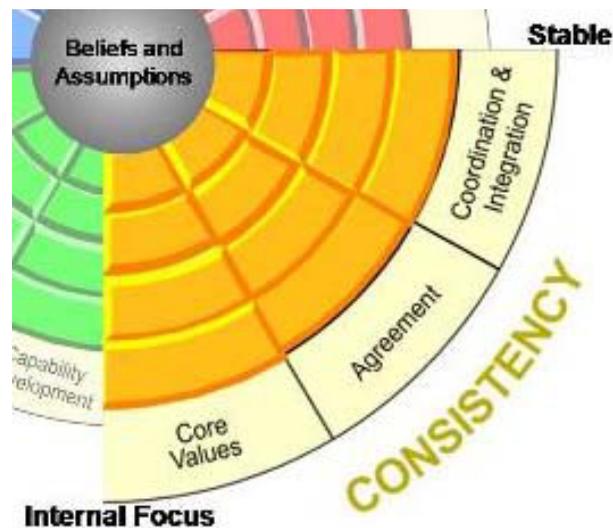


Fuente. www.deninsonconsulting.com tomado de Barreto & Bonilla, 2011. P.24

Consistencia (Consistency)

De acuerdo a los autores, las organizaciones evidencian su efectividad en la medida en que son consistentes, lo cual implica tener una cultura fuerte, compartida por la mayoría de sus integrantes y entre ellos haber alcanzado acuerdos basados en valores para lograr una adecuada coordinación e integración; por ello, la característica se encuentra vinculada a la estabilidad y al logro de una visión compartida. Una organización consistente, tiene empleados altamente comprometidos, valores centrales clave, un método distinto de hacer negocios, una tendencia a promover desde el interior, y una visión clara de conjunto sobre qué se hace y qué no se hace. De tal manera, esta cualidad permite que los individuos reaccionen mejor ante acontecimientos impredecibles, haciendo énfasis en algunos principios generales que basados en valores, conllevan a determinadas acciones (Barreto & Bonilla, 2011).

Figura 4. Consistencia (Consistency)



Fuente. www.denisonconsulting.com tomado de Barreto & Bonilla, 2011. p.25

Son tres los índices que miden esta característica de consistencia. En primer lugar, se encuentran los *valores centrales*, es decir, los valores que comparten los distintos miembros de la organización creando un sentido de identidad y favorecen un "lenguaje común" entre ellos; en segundo lugar, el *acuerdo*, que se refiere a la capacidad de los miembros para lograr acuerdos sobre temas esenciales y a solucionar las

diferencias; y finalmente *coordinación e integración* que señala el grado en el cual las distintas unidades son capaces de trabajar en forma conjunta para lograr objetivos comunes (Rodríguez y Pintos, 2013).

Adaptabilidad (Adaptability)

Se encuentra vinculada con la manera o el nivel en que la organización convierte las demandas del entorno de los negocios en acciones efectivas de respuesta. De acuerdo a ello, una organización que sea adaptable, se encuentra impulsada por sus clientes y al mismo tiempo asumen riesgos y aprenden de sus errores, por lo tanto tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio (Nadler, 1998; Senge, 1990; Stalk, 1988 citados por Barreto & Bonilla, 2011).

Figura 5. Adaptabilidad y sus índices



Fuente. www.denisonconsulting.com tomado de Barreto & Bonilla, 2011. p.27

Es importante considerar algunos de los aspectos que indican en la eficiencia de las organizaciones; uno de ellos es la habilidad de estas para dar respuesta a las demandas del entorno externo, identificando con ello las posibles amenazas y convertirlas en oportunidades y consecuentemente en fortalezas. A este aspecto se debe sumar otra habilidad, que es la que tiene una organización para dar cuenta a los

consumidores internos atendiendo al departamento, nivel o función; así mismo a la capacidad de adaptación que tiene la organización para montar un nuevo conjunto de comportamientos y procesos, o reinstitucionalizarlos como parte de la adaptación.

Estas organizaciones tienen la recibir, interpretar e interpelar las señales del entorno externo, generando cambios en el entorno interno lo cual incrementa las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la organización. Esta característica se mide a través de los siguientes aspectos (Rodríguez y Pintos, 2013):

Orientación al cambio: Indica el grado en el cual la organización está alerta a los cambios externos, es capaz de anticiparlos y actuar en consecuencia.

Orientación al cliente: Refleja el grado en el cual la organización conoce a sus clientes y procura satisfacer sus necesidades.

Aprendizaje organizativo: Se vincula al grado en el cual la organización comprende e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de innovación.

Misión (Mission)

La misión hace referencia en términos específicos a definir una dirección significativa a largo plazo para la organización, esta establece un propósito y un significado, definiendo un rol social y metas externas para la organización, que sirven para definir un curso de acción adecuado para esta y sus miembros, dándole un sentido y forma a su comportamiento mediante una visión del estado futuro deseado (Barreto & Bonilla, 2011).

Esta característica es medida a través de los siguientes índices:

Dirección y propósitos o intenciones estratégicas: Refleja la claridad con la cual se expresa la dirección a seguir y los empleados saben cuál es su contribución a esta meta, así, se deja en claro cómo todos pueden contribuir y "hacer su marca".

Metas y objetivos: Las organizaciones efectivas traducen la misión y la visión en metas y objetivos que permiten a cada empleado conocer la dirección de su trabajo.

Visión. Refleja la imagen compartida de la organización, brindando una guía fundamentada en el deseo que comparten los fundadores de las organizaciones y hacia donde se ven proyectados de manera ambiciosa, direccionándolos a través de acciones.

Figura 6. Misión y sus índices



Fuente. www.denisonconsulting.com tomado de Barreto & Bonilla, 2011. p.28

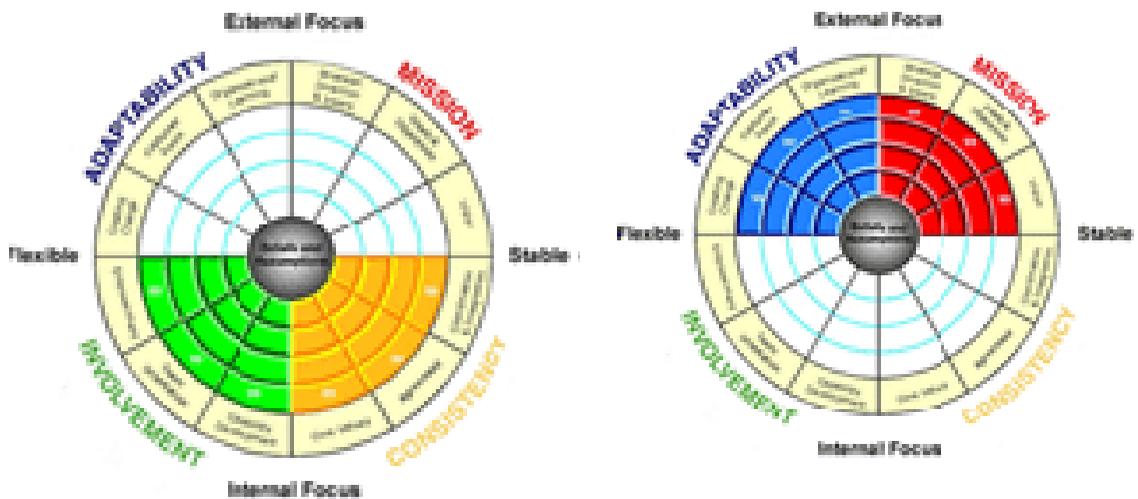
Dimensiones Culturales

Barreto & Bonilla (2011) principal referencia de esta investigación atienden también a las condiciones dinámicas del modelo, donde su forma “circular” permite realizar un análisis de la cultura organizacional completo y objetivo teniendo en cuenta las diferentes planos, cruces y punto de partida, permitiendo las interacciones entre las características e integrando con ello todas las dimensiones que identifican el perfil cultural de la organización. Desde este modelo, las tensiones culturales se encuentran contempladas en la medida en que se da un espacio para el discernimiento entre lo que genera una tensión o unas contradicciones que hay que balancear y sobre administrar de manera eficaz (Ardila y Martínez, 2009).

De esta manera, el punto de partida y centro del modelo, corresponde a Suposiciones y Creencias, siendo los niveles más profundos de la organización, mismos

que son a su vez los más difíciles de cuantificar, pues tienen relación con la educación y fuentes de origen de las acciones y comportamiento de los individuos de la organización. De aquí que se deba atender a la interacción o combinación entre las características consecutivas del modelo Denison, es decir, des del enfoque interno y externo; el primero revela la combinación de consistencia – implicación y el segundo la combinación de adaptabilidad- misión.

Figura 7. Enfoque interno y externo



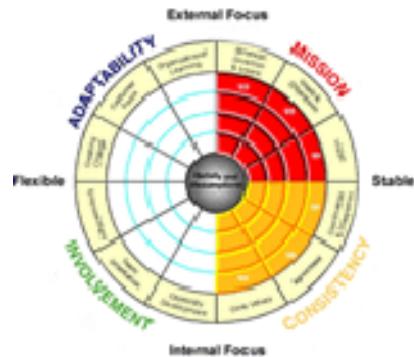
Fuente. www.denisonconsulting.com tomado de Barreto & Bonilla, 2011. p.28

La combinación consistencia – implicación, indica la buena utilización de los recursos y los indicadores financieros, la calidad de productos y servicios, lo que además impacta en la satisfacción de los empleados, pues tiene que ver con el empoderamiento de los mismos y capacidad para trabajar en equipo; dicho esto, un buen desempeño interno se ve reflejado en los indicadores de gestión de la organización. Por su parte, la combinación adaptabilidad- misión, en un buen nivel de categoría indica un crecimiento continuo en el ingreso, participación en el mercado e incremento en ventas de la organización (Barreto & Bonilla, 2011).

Ahora bien, la estabilidad se refleja en la combinación de misión – consistencia y puede ser medida por puede ser medida por la ponderación de la estabilidad y la

dirección de la organización; debido a que al integrarse la misión que es la directriz de la compañía con la consistencia de los objetivos y valores logran en la organización una estabilidad duradera.

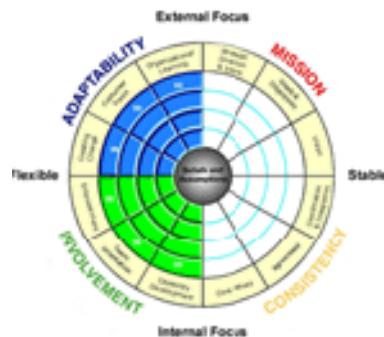
Figura 8. Estabilidad



Fuente. www.denisonconsulting.com tomado de Barreto & Bonilla, 2011. p.32

En este orden de ideas, la flexibilidad se entiende como la combinación de involucrimiento y adaptabilidad, que determina la flexibilidad y capacidad de adaptación que tiene la organización ante estímulos y situaciones externas, minimizando el impacto de cualquier eventualidad. En este espacio donde se generan ideas, se desarrolla productos y servicios, entonces, una calificación alta de esta parte de la organización significa mayores niveles de creatividad e innovación, al igual que una respuesta rápida a las cambiantes necesidades de los clientes y empleados (Barreto & Bonilla, 2011).

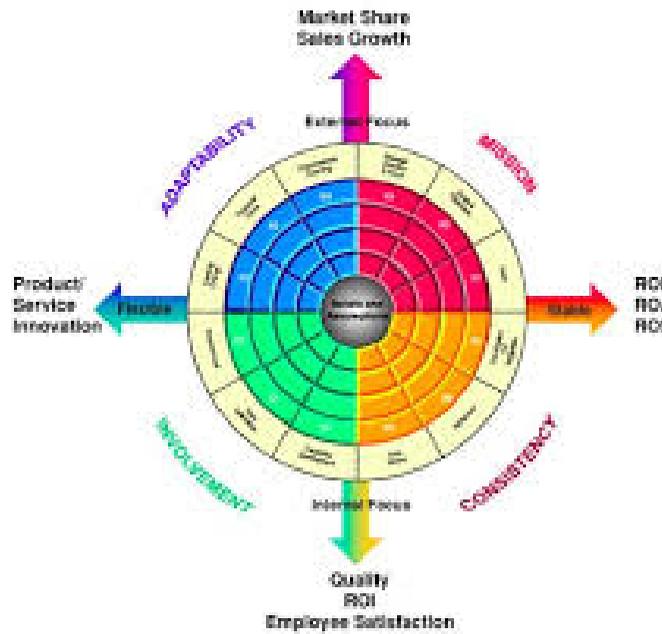
Figura 9. Flexibilidad



Fuente. www.deninsonconsulting.com tomado de Barreto & Bonilla, 2011. p.33

La siguiente es la configuración del modelo en sus dimensiones o sesgos:

Figura 10. Configuración del Modelo de Denison



Fuente. www.denisonconsulting.com tomado de Barreto & Bonilla, 2011. p.34

Así también resulta pertinente hacer referencia a relación de características (Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión) y variables de desempeño en las organizaciones como se traza en la siguiente tabla (Bray, 2006):

Tabla 2. Relación de Características y Variables de Desempeño

<i>Rentabilidad/ Retorno sobre Activos</i>	<i>Crecimiento en Ingresos/Crec imiento en ventas</i>	<i>Participa ción de Mercado</i>	<i>Innovación</i>	<i>Calidad de Productos & Servicios</i>	<i>Satisfacción de los Empleados</i>
Soportados por	Soportados Por	Soportad os por	Soportados Por	Soportados por	Soportados por
Misión	Misión	Misión			[Misión]
Implicación			Implicación	Implicación	Implicación
Adaptabilidad	Adaptabilidad	Adaptabil idad	Adaptabilida d		[Adaptabilida d]
Consistencia				Consistenc ia	Consistencia

CAPITULO III. METODOLOGIA

Tipo y Diseño de Investigación

El presente se trata de un estudio estadístico (survey), por lo que la investigación se desarrolla bajo una metodología cuantitativa, entendida como un enfoque fiable para conocer la realidad es a través de la recolección y el análisis de datos, de acuerdo con ciertas reglas lógicas para la construcción del conocimiento (Hernández, 2010). Este tipo de investigación surte utilidad en la medida en que va a permitir un mayor acercamiento entre los datos en una población poco estudiada alrededor del tema de la cultura organizacional.

Para esta investigación se requiere de un tipo de diseño no experimental transversal descriptivo el cual según Hernández (2010) busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se interfieren.

Unidad de Análisis

Personal del Laboratorio Clínico y Banco de sangre Higuera Escalante Cía. Ltda en la Ciudad De Bucaramanga.

Población

Personal de la Unidad de toma de muestra extramural del Laboratorio Clínico y Banco de sangre Higuera Escalante Cía. Ltda. - Sede Cañaveral en la Ciudad de Bucaramanga.

Muestra

La muestra está conformada por 27 trabajadores pertenecientes a la Unidad de toma de muestra extramural, que corresponden un 79.41% del total de trabajadores pertenecientes a esa unidad.

Variables

Se tomaran en cuenta 4 variables cada una de las cuales contiene 3 características (índices) de acuerdo al modelo de Denison.

Tabla 3. Características e Índices del Modelo Denison

CARACTERÍSTICA	INDICES
<i>Implicación</i>	Envolvimiento (empowerment)
	Orientación al equipo
	Desarrollo de Capacidades
<i>Consistencia</i>	Valores Centrales
	Acuerdo
	Coordinación e Integración
<i>Adaptabilidad</i>	Creación del cambio
	Enfoque en el cliente
	Aprendizaje Organizacional
<i>Misión</i>	Dirección e integración Estratégica.
	Objetivos y metas
	Visión

Instrumentos

Se aplicará la encuesta de Denison, la cual originalmente consta de 60 ítems, 5 para cada una de las 12 subescalas o índices, pero que adaptada al castellano por Bonavia, Prado & García (2004), queda constituida por 60 preguntas cerradas, que agrupan las 12 subescalas en 4 características culturales para un total de 15 ítems y 3 subescalas por característica. Este cuestionario permite generar una descripción y un

análisis directo, sistémico y comprensible de la cultura organizacional por medio de la evaluación de los patrones de comportamiento o prácticas que influyen en el desempeño. En este orden de ideas, para cada una de las cuatro características culturales básicas: Implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, el modelo define tres índices para cada una de ellas, los cuales son medidos por cinco ítems o preguntas (Denison, 2001, citado por Bonavia et al, 2004).

Tabla 4. Características, Índices y preguntas del Cuestionario Denison

CARACTERÍSTICA	INDICES	No. de preguntas o ítems.
<i>Implicación</i>	Envolvimiento (empowerment)	1 a 5
	Orientación al equipo	6 a 10
	Desarrollo de Capacidades	11 a 15
<i>Consistencia</i>	Valores Centrales	16 a 20
	Acuerdo	21 a 25
	Coordinación e Integración	26 a 30
<i>Adaptabilidad</i>	Creación del cambio	31 a 35
	Enfoque en el cliente	36 a 40
	Aprendizaje Organizacional	41 a 45
<i>Misión</i>	Dirección e integración estratégica.	46 a 50
	Objetivos y metas	51 a 55
	Visión	56 a 60

Se hizo entrega de 27 encuestas individuales a los participantes de la investigación, previa firma del consentimiento informado.

Procesamiento y Análisis de la información

El procesamiento de datos será realizado con el uso del programa SPSS, donde los valores de las preguntas serán introducidos bajo el diseño de la escala de Likert, de la siguiente manera:

Muy en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

Neutral (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de acuerdo (5)

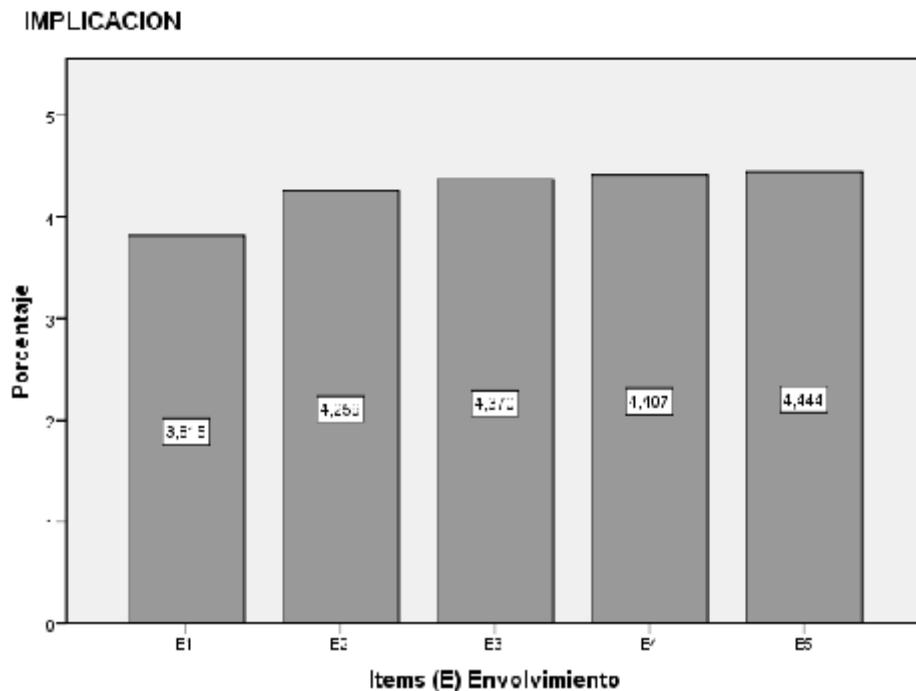
Validez y Confiabilidad

La validez y fiabilidad del instrumento, de acuerdo a Bonavia et al (2004), se han demostrado satisfactorias (Denison, Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006, citados por Bonavia et al, 2004). Estos autores refieren que el instrumento plantea una representación gráfica de los resultados que hacen muy atractiva su interpretación, además de otra ventaja indiscutible de esta encuesta es que la comunidad científica dispone de la versión completa de la misma, que puede ser utilizada sin fines comerciales con permiso del autor, no estando sujeto su uso a rígidas limitaciones como ocurre con otros cuestionarios sobre cultura.

CAPITULO IV. RESULTADOS

Se aplicaron 27 encuestas a los trabajadores de la Unidad de toma de muestra extramural del Laboratorio Clínico y Banco de sangre Higuera Escalante Cía. Ltda. - Sede Cañaveral en la Ciudad de Bucaramanga, las cuales posteriormente fueron tabuladas en el programa estadístico SPSS 21, obteniendo los resultados que se presentan a continuación en torno a las dimensiones e índices de la cultura organizacional de acuerdo al modelo de Denison.

Grafica 1. Respuestas Índice de Implicación Envolvimiento (empowerment)

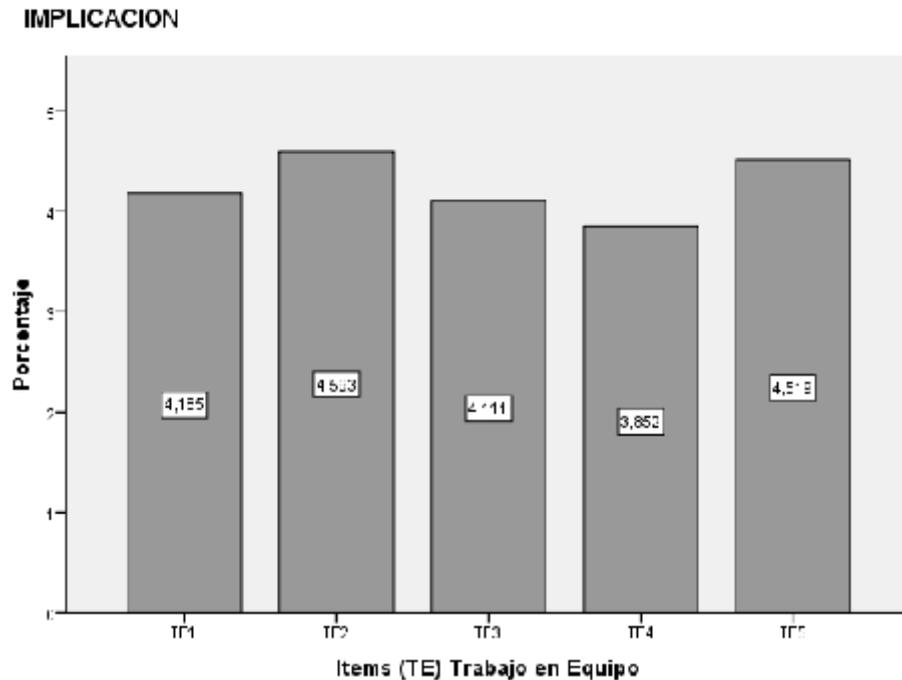


Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. tip.	Varianza
E1	27	3,81	1,075	1,157
E2	27	4,26	,903	,815
E3	27	4,37	,629	,396
E4	27	4,41	,636	,405
E5	27	4,44	,641	,410
N válido (según lista)	27			

La primera característica contemplada en la encuesta fue la que hacía referencia a la Implicación, de la que subyacen tres índices, siendo el primero de ellos el “Envolvimiento (empowerment)”. El ítem con menor porcentaje en este índice, se encuentra representado en la afirmación No. 1: “*La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.*”, con el 3,81; en contraposición se encuentra la afirmación 5 con el 4,44: “*La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.*” No obstante la diferencia en los porcentajes de los 5 ítems no se encuentra significativamente marcada y se observó que la frecuencia de las respuestas se ubica entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

Grafica 2. Respuestas Índice de Implicación Trabajo en Equipo

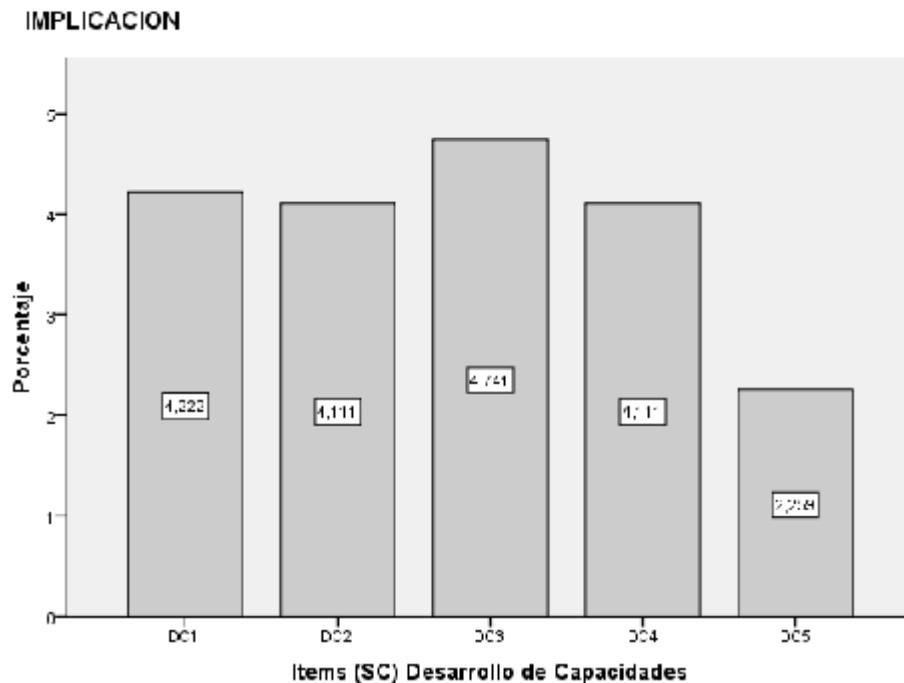


Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.	Varianza
TE1	27	4,19	,736	,541
TE2	27	4,59	,747	,558
TE3	27	4,11	1,013	1,026
TE4	27	3,85	,989	,977
TE5	27	4,52	,509	,259
N válido (27			

Dentro de la característica de Implicación, también se encuentra el índice de Trabajo en equipo, donde tal como evidencia la gráfica, presenta un porcentaje menor para la afirmación 4, con 3,82 referente a “Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización”, es decir, no todos los participantes se encuentran de acuerdo con ello, y por el contrario, algunos de ellos están muy en desacuerdo con dicha afirmación. Por su parte, el ítem 2 presenta el porcentaje con el que los trabajadores se encuentran de acuerdo en mayor medida, la cual dicta “Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.”

Grafica 3. Respuestas Índice de Implicación Desarrollo de Capacidades



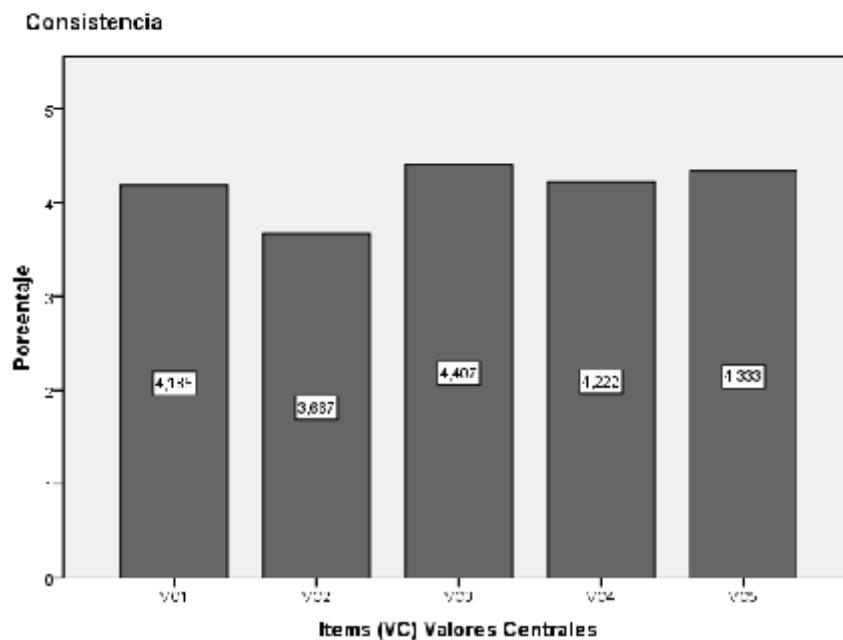
Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.	Varianza
DC1	27	4,22	,698	,487
DC2	27	4,11	,974	,949
DC3	27	4,74	,526	,276
DC4	27	4,11	,847	,718
DC5	27	2,26	1,196	1,430
N válido (según lista)	27			

El último índice de esta característica, es el Desarrollo de Capacidades donde la mayor puntuación fue obtenida para el ítem 3, con 4,74 referido a “Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.”, mientras el porcentaje más bajo lo refleja la afirmación “A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo”, con el 2,26.

La siguiente característica sugerida por Denison, es la Consistencia, dentro de la cual se enmarcan los Valores Centrales, el Acuerdo y la Coordinación e Integración, como sus tres índices.

Grafica 4. Respuestas Índice de Consistencia Valores Centrales

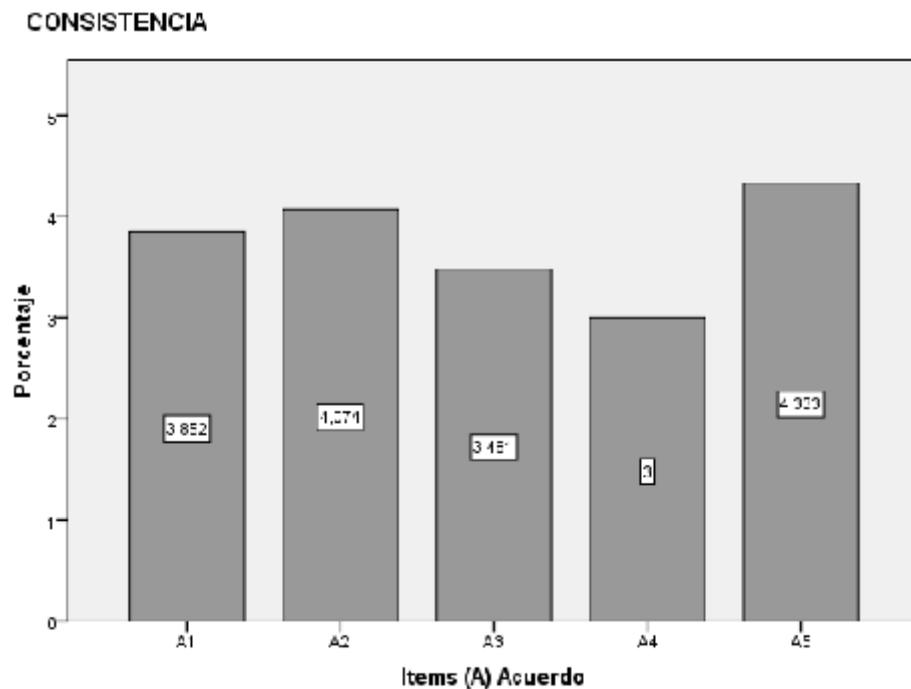


Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.	Varianza
VC1	27	4,19	,879	,772
VC2	27	3,67	1,000	1,000
VC3	27	4,41	,694	,481
VC4	27	4,22	,934	,872
VC5	27	4,33	1,109	1,231
N válido (según lista)	27			

De acuerdo a la gráfica, el menor porcentaje se obtuvo para la afirmación 2, con 3,67 “Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas”, y la mayor afirmación puntuada alude al ítem No. 3 “Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos”, con 4,41.

Gráfica 5. Respuestas Índice de Consistencia Acuerdo



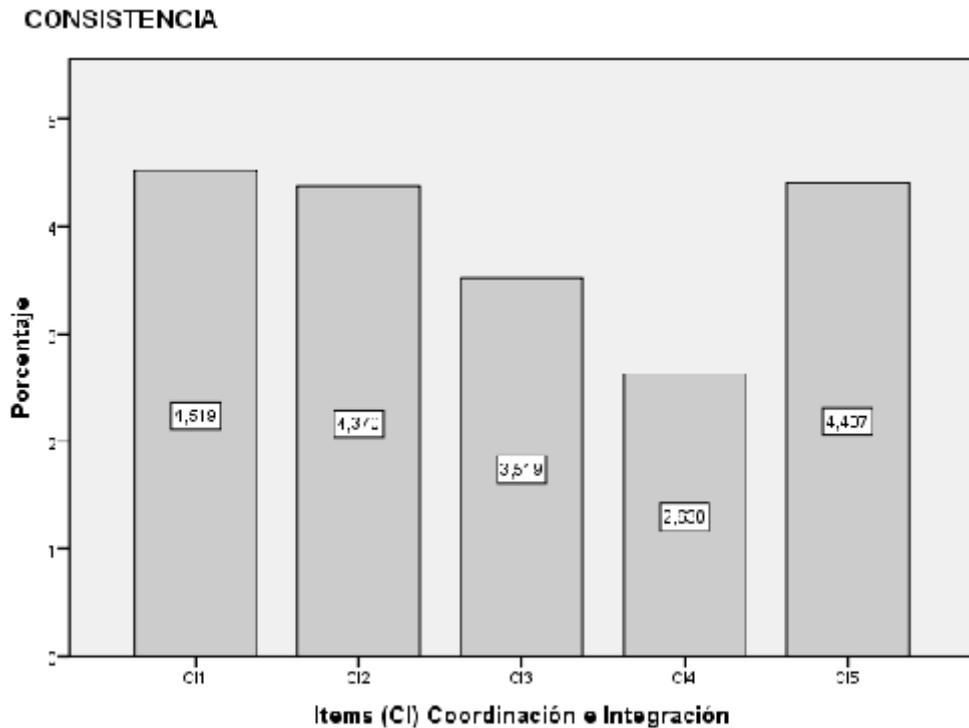
Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.	Varianza
A1	27	3,85	,989	,977
A2	27	4,07	,958	,917
A3	27	3,48	1,087	1,182
A4	27	3,00	1,177	1,385
A5	27	4,33	1,038	1,077
N válido (según lista)	27			

El siguiente índice de consistencia lo representa el Acuerdo, donde los participante se presentan poco de acuerdo con la afirmación 3 (3,00) “Nos resulta fácil lograr el

consenso, aun en temas difíciles” y se muestran en mayor proporción de acuerdo con el ítem 5 (4,33) que refiere “Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas”.

Grafica 6. Respuestas Índice de Consistencia Coordinación e Integración



Estadísticos descriptivos

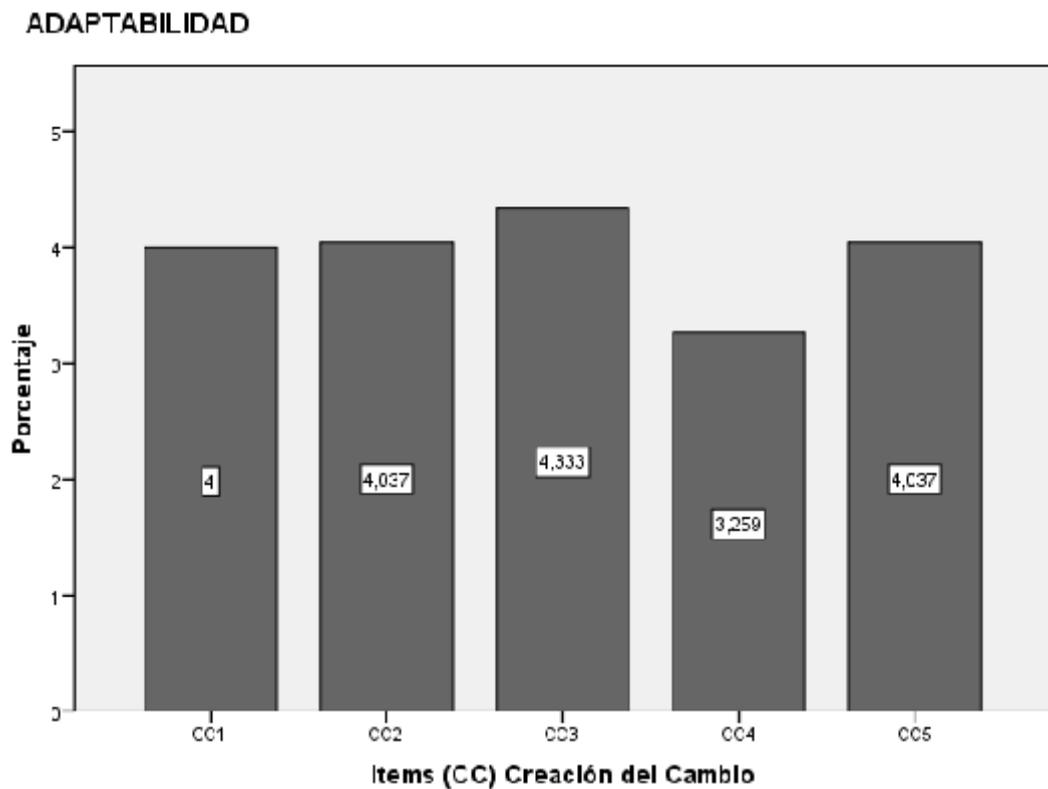
	N	Media	Desv. tip.	Varianza
CI1	27	4,52	,802	,644
CI2	27	4,37	,742	,550
CI3	27	3,52	,893	,798
CI4	27	2,63	1,391	1,934
CI5	27	4,41	,694	,481
N válido (según lista)	27			

En esta característica de consistencia, el tercer índice es la Coordinación e Integración, evaluada con mayor porcentaje en la afirmación No. 1 (4,52) “Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible”, mientras la afirmación 4, evidencia un significativo

desacuerdo con 2,63, referida a Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización”.

La tercera característica de acuerdo al modelo de Denison es la Adaptabilidad, que comprende los índices Orientación al cambio, orientación al cliente, y Aprendizaje Organizativo.

Grafica 7. Respuestas Índice de Adaptabilidad Creación de Cambio

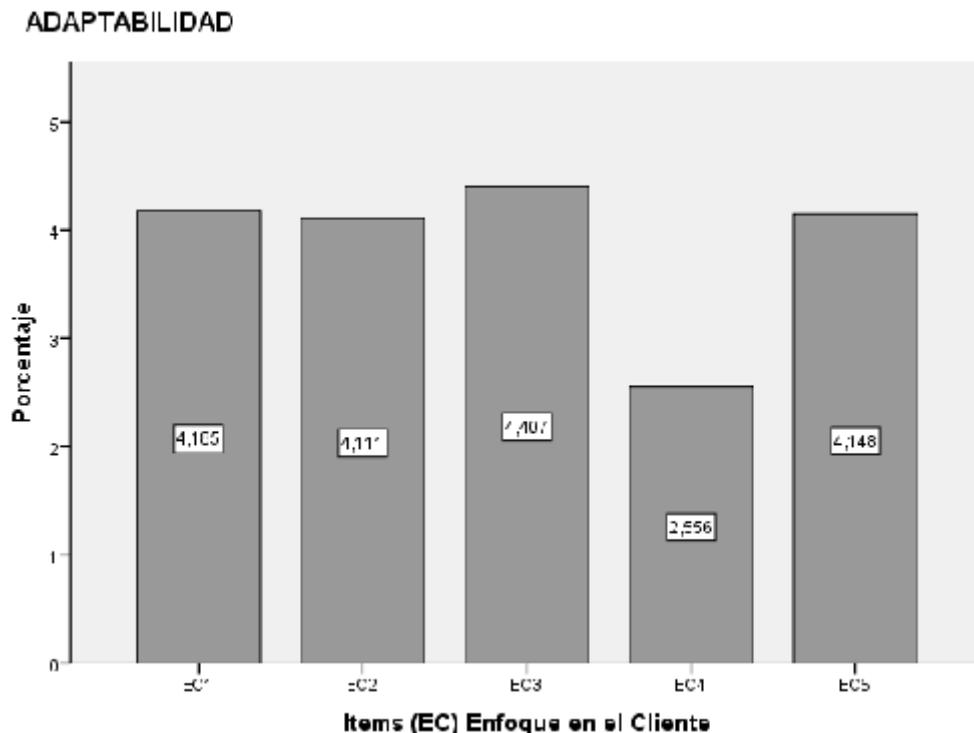


Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.	Varianza
CC1	27	4,00	,480	,231
CC2	27	4,04	,898	,806
CC3	27	4,33	,920	,846
CC4	27	3,26	1,163	1,353
CC5	27	4,04	,940	,883
N válido (según lista)	27			

Esta gráfica aborda las respuestas dadas para el índice de Creación de Cambio u Orientación de Cambio, donde el ítem No. 4 obtuvo un porcentaje inferior a los demás ítems con 3,26 para la afirmación “Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias”, en contraste, la afirmación 3 obtuvo un mayor acuerdo por parte de los participantes con el 4,33 para la afirmación “Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas”.

Gráfica 8. Respuestas Índice de Adaptabilidad Enfoque en el Cliente

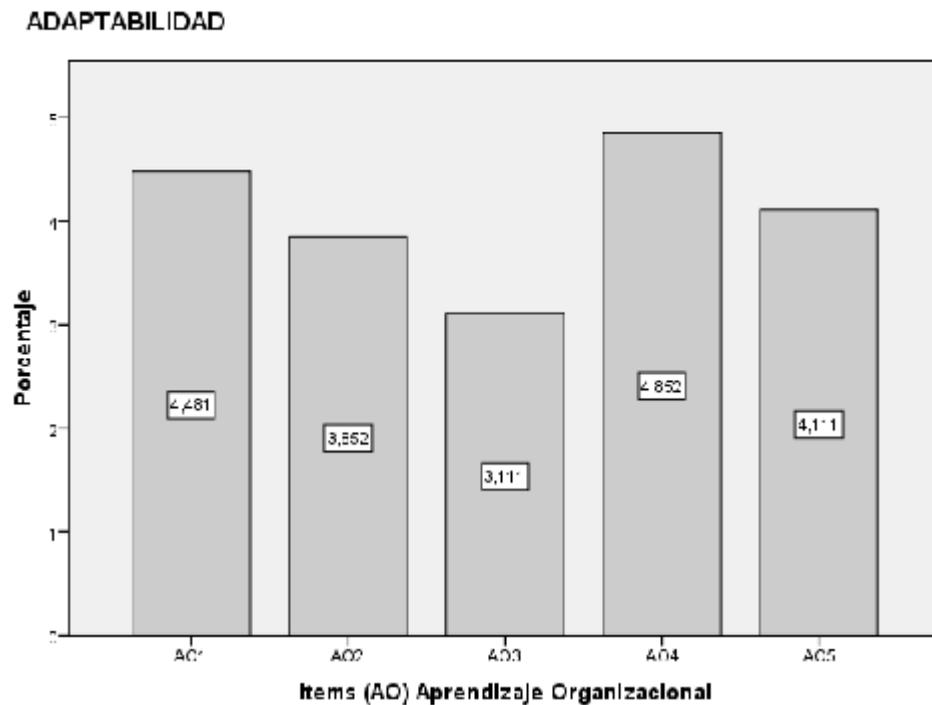


Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. tıp.	Varianza
EC1	27	4,19	1,001	1,003
EC2	27	4,11	1,013	1,026
EC3	27	4,41	,844	,712
EC4	27	2,56	1,340	1,795
EC5	27	4,15	1,027	1,054
N válido (según lista)	27			

Otro índice de Adaptabilidad, es el Enfoque del Cliente u Orientación al Cliente, donde se obtuvo un menor acuerdo para la afirmación No. 4 (2,56) en los términos de “Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes”, mientras que el mayor acuerdo se encontró en el ítem No. 3, el cual dicta “Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno”, seguido de la afirmación No. 1 con 4,19 “Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios”.

Grafica 9. Respuestas Índice de Adaptabilidad Aprendizaje Organizacional



Estadísticos descriptivos

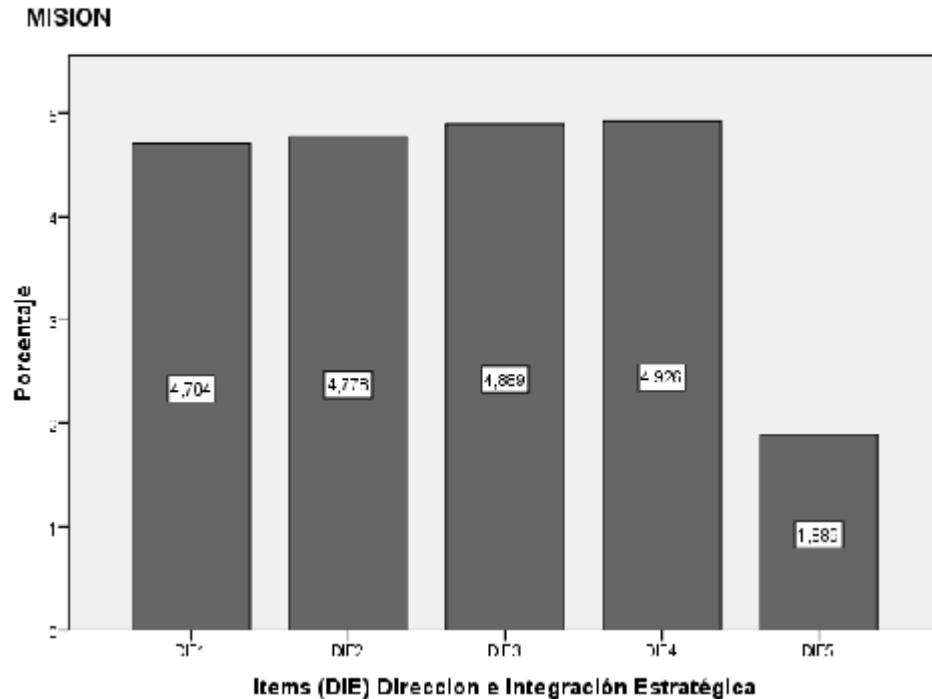
	N	Media	Desv. ttp.	Varianza
AO1	27	4,48	,700	,490
AO2	27	3,85	1,134	1,285
AO3	27	3,11	1,251	1,564
AO4	27	4,85	,362	,131
AO5	27	4,11	1,281	1,641
N válido (según lista)	27			

El tercer índice de adaptabilidad lo representa el Aprendizaje Organizacional, donde se encuentra un acuerdo significativo en el ítem No. 4, el cual alude a “El

aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano”; el porcentaje menor se evidencio para la afirmación No. 3 (3,11), referida a “Muchas ideas “se pierden por el camino””, con la cual se muestra que pocos participantes se encuentra de acuerdo con tal idea.

La ultima y cuarta característica de la propuesta de Denison, es la Misión, la cual se compone a su vez de tres índices: Dirección e Integración Estratégica, Metas y Objetivos y Visión.

Grafica 10. Respuestas Índice de Misión Dirección e Integración Estratégica

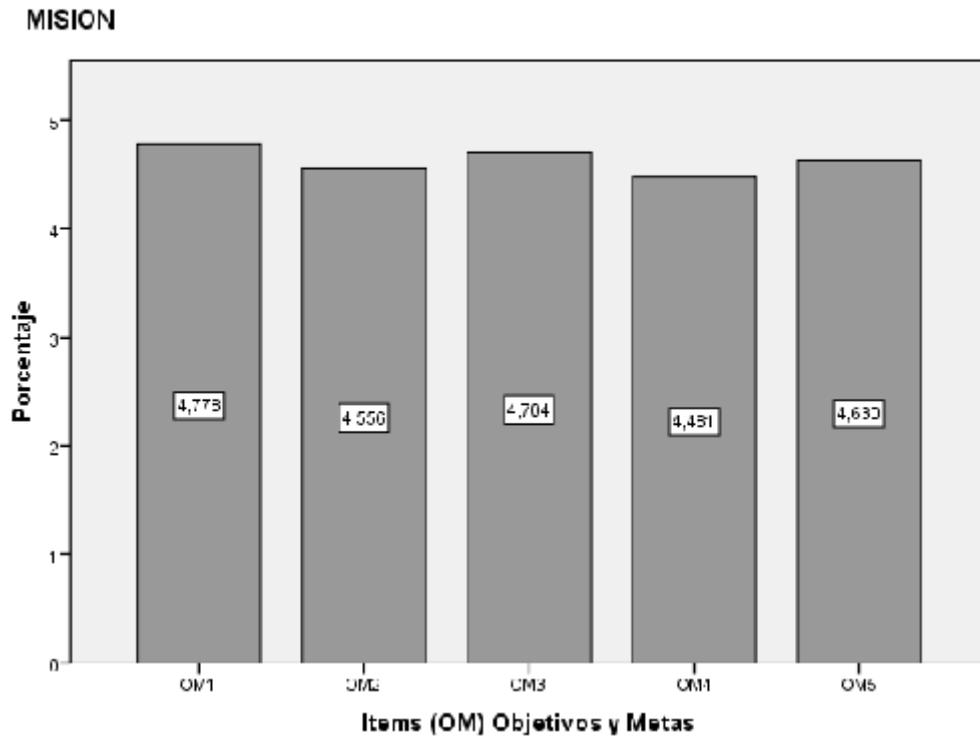


Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.	Varianza
DIE1	27	4,70	,465	,217
DIE2	27	4,78	,424	,179
DIE3	27	4,89	,320	,103
DIE4	27	4,93	,267	,071
DIE5	27	1,89	1,013	1,026
N válido (según lista)	27			

El primer índice de la característica de Misión es la Dirección e Integración Estratégica, donde los participantes puntúan un menor acuerdo para la afirmación No. 5 “La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara” con 1,89; los demás porcentajes del índice se presentan altos, en tanto, el mayor porcentaje se presenta para el ítem No. 4 con 4,93 “Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro”, seguido del ítem No. 3(4,89), “Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo”.

Grafica 11. Respuestas Índice de Misión Objetivos y Metas

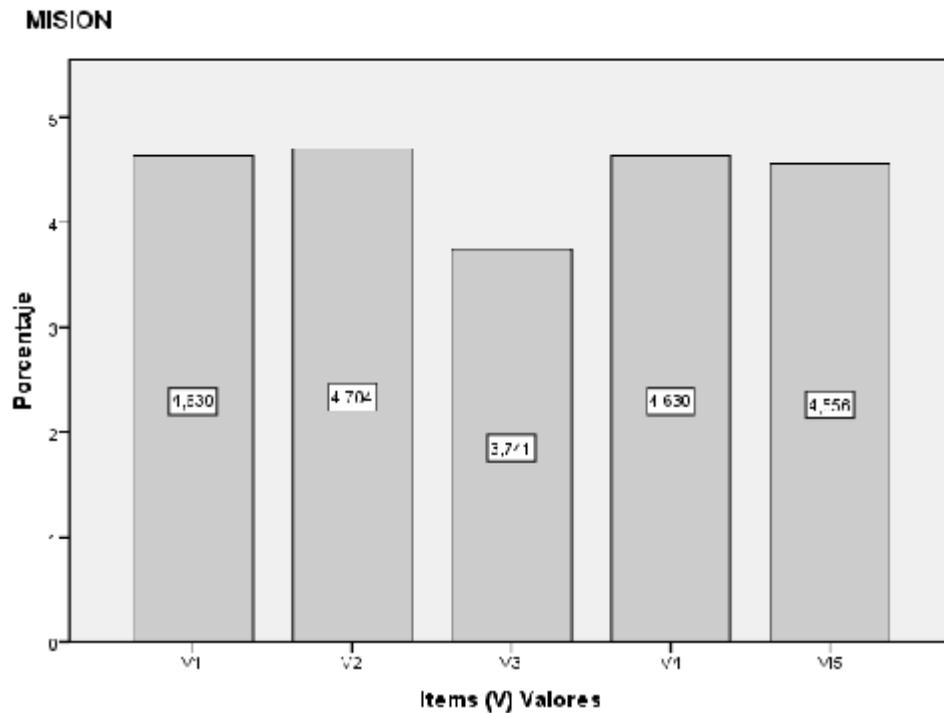


Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.	Varianza
OM1	27	4,78	,424	,179
OM2	27	4,56	,847	,718
OM3	27	4,70	,465	,217
OM4	27	4,48	,509	,259
OM5	27	4,63	,492	,242
N válido (según lista)	27			

El segundo índice de esta característica, son los Objetivos y Metas, donde el porcentaje más alto se obtuvo para la afirmación No. 1 con 4,78 “Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir”, y para la afirmación No.5 con 4,63 “Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo”. El ítem con menor porcentaje del No. 4 con 4,48, referido a “Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados”, pudiendo estar presentando cierta debilidad en dicha característica, pese a que su puntuación no dista significativamente de las demás.

Grafica 12. Respuestas Índice de Misión Visión



Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. tip.	Varianza
V1	27	4,63	,688	,473
V2	27	4,70	,542	,293
V3	27	3,74	1,318	1,738
V4	27	4,63	,629	,396
V5	27	4,56	,641	,410
N válido (según lista)	27			

El último índice de esta característica son los Valores. El menor porcentaje de esta característica se obtuvo en la afirmación No. 3 con 3,741, a saber “El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo”, mientras el mayor porcentaje se obtuvo para la afirmación No. 2 con 4,70 “Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo”.

Estos puntajes se resumen en la siguiente tabla, divididas por dimensiones e Índices:

Tabla 5. Puntajes Ítems del Índice de Implicación

IMPLICACIÓN		4,13	
N°	EMPOWERMENT	4,26	
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	3,81	MENOR
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	4,26	
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	4,37	
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	4,41	
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	4,44	MAYOR
TRABAJO EN EQUIPO		4,25	
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	4,19	
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	4,59	MAYOR
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	4,11	
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	3,85	MENOR
10	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la	4,52	

relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.

DESARROLLO DE CAPACIDADES		3,89	
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	4,22	
12	Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	4,11	
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	4,74	MAYOR
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	4,11	
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. *	2,26	MENOR

Tabla 6. Puntajes Ítems del Índice de Consistencia

CONSISTENCIA		3,93	
Nº	VALORES CENTRALES	4,16	
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.	4,19	
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	3,67	MENOR
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	4,41	MAYOR
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	4,22	
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	4,33	
ACUERDO		3,73	
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para	3,85	

encontrar soluciones donde todos ganen.

22	Este grupo tiene una cultura “fuerte”.	4,07	
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	3,44	
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.*	2,96	MENOR
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	4,33	MAYOR
COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN		3,89	
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	4,52	MAYOR
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	4,37	
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	3,52	
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización. *	2,63	MENOR
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	4,41	

Tabla 7. Puntajes Ítems del Índice de Adaptabilidad

ADAPTABILIDAD		3,97	
N°	ORIENTACION AL CAMBIO	3,93	
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	4,00	
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.	4,04	
33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	4,33	MAYOR
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.*	3,26	MENOR
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	4,04	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		3,88	
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	4,19	

37	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	4,11	
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	4,41	MAYOR
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.*	2,56	MENOR
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	4,15	
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO		4,08	
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	4,48	
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	3,85	
43	Muchas ideas “se pierden por el camino”.*	3,11	MENOR
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	4,85	MAYOR
45	Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.	4,11	

Tabla 8. Puntajes Ítems del Índice de misión

MISIÓN		4,44	
Nº	DIRECCIÓN Y PROPOSITOS ESTRATEGICOS	4,24	
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	4,70	
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	4,78	
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	4,93	MAYOR
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	4,93	MAYOR
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.*	1,89	MENOR
METAS Y OBJETIVOS		4,63	
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	4,78	MAYOR
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	4,56	
53	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	4,70	
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	4,48	MENOR
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	4,63	

VISIÓN		4,45	
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	4,63	
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	4,70	MAYOR
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.*	3,74	MENOR
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	4,63	
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	4,56	

De esta manera además es posible visualizar las características de la cultura de acuerdo al cálculo de los promedios de sus índices, lo que arroja la siguiente grafica evidenciando las características y dimensiones de la Cultura Organizacional de la Unidad de toma de muestras extramural del Laboratorio “Higuera Escalante”, sede Cañaverall:

Figura 11. Características y dimensiones de la Cultura Organizacional de la Unidad de toma de muestras extramural del Laboratorio “Higuera Escalante”



De estos resultados es posible destacar la MISIÓN como la característica más sobresaliente de la cultura organizacional de esta unidad del laboratorio Higuera

Escalante sede Cañaverál, seguido por la IMPLICACION y la ADAPTABILIDAD. Lo cual denota, una estrecha relación y conocimiento de los empleados en torno a la dirección, metas y objetivos y visión de la organización, además de un claro empoderamiento, un trabajo en equipo fortalecido y un desarrollo de capacidades reconocido por la mayoría de los empleados.

La característica con un menor promedio fue la CONSISTENCIA, pero no en una distancia significativamente preocupante con respecto al promedio obtenido para la ADAPTABILIDAD, denotan probablemente falencias en términos de estilos de dirección y de la capacidad para llegar a acuerdos, más no en el conocimiento de sus códigos, procesos, y comportamiento esperado.

Tabla 9. Promedios agregados de características e índices.

IMPLICACIÓN	4,13
EMPOWERMENT	4,26
TRABAJO EN EQUIPO	4,25
DESARROLLO DE CAPACIDADES	3,89
CONSISTENCIA	3,93
VALORES CENTRALES	4,16
ACUERDO	3,73
COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	3,89
ADAPTABILIDAD	3,97
ORIENTACION AL CAMBIO	3,93
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	3,88
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	4,08
MISIÓN	4,44
DIRECCIÓN Y PROPOSITOS ESTRATEGICOS	4,24
METAS Y OBJETIVOS	4,63
VISIÓN	4,45

Los índices que presentan mayor promedio son: Metas y objetivos (4,63), Visión (4,45) y Trabajo en Equipo (4,25).

Aquellos que presentaron menor puntaje fueron: Acuerdo (3,73), Orientación al Cliente (3,88) Desarrollo de capacidades (3,89) y con la misma puntuación de este último, Coordinación e Integración (3,89).

Dimensiones Culturales

Enfoque Externo

Esta dimensión fue la que obtuvo el puntaje más alto (4,21), entendiéndola como una dimensión apoyada en la Adaptabilidad y la Misión, entonces, trata la relación entre la organización y el ambiente externo. Este evidencia una fortaleza de la organización en términos de su visión a largo plazo y apertura al cambio, atenta a las necesidades de los usuarios.

Foco Externo

4,21

Enfoque Interno

Atendiendo que el enfoque interno responde a la dinámica entre Consistencia – Implicación, se encontró un promedio de 4,03, una cifra un poco menor que la hallada para el enfoque externo. Este indicio se ve afectado por la característica de Consistencia, que fue la que puntuó más bajo respecto a las demás características propuestas por Denison, lo que se traduce en que, pese a que existe un alto grado de implicación, no se han logrado integrar del todo los valores centrales con el acuerdo y la coordinación en el equipo de trabajo.

Foco Interno

4,03

Estabilidad

Es importante advertir que se presenta un promedio significativo para la Estabilidad (4,19) pese a que la consistencia haya sido una de las dimensiones menor puntuadas, ello debido a que la MISIÓN predomina en la cultura de esta unidad y en concordancia con ello tienen una dirección definida a largo plazo y que proviene de un

largo recorrido, representando gran significancia para la organización, esto es, sabiendo hacia donde se dirige la empresa.

Estabilidad
4,19

Flexibilidad

La flexibilidad se encuentra apoyada sobre las características de Implicación y Adaptabilidad, el puntaje obtenido en esta dimensión fue de 4,05 lo cual si bien confirma que la adaptación que suele sustentar la organización ante estímulos y situaciones que provienen del exterior minimizando su impacto sobre el comportamiento de la unidad, también refiere la necesidad de estar revisando la satisfacción de los empleados y la manera como se desarrollan los procesos de innovación.

Flexibilidad
4,05

DISCUSION

El presente estudio estuvo centrado en la identificación de las características de cultura organizacional subyacentes del modelo de Denison, al interior de la Unidad de Atención Extramural del Laboratorio Clínico Higuera Escalante Cía.Ltda. sede Cañaveral en la Ciudad de Bucaramanga. Dichas características o rasgos a identificar fueron: Adaptabilidad, Misión, Empowerment y Consistencia, los cuales a su vez se encuentran conformados por tres índices cada una y que fueron descritas anteriormente en el instrumento. En este orden de ideas y para no establecer generalizaciones a priori, se debe hacer hincapié inicialmente en cada una de estas características y la manera como se manifiestan en la evaluación de la cultura organizacional desde sus trabajadores.

Es así como se encontraron puntuaciones relativamente similares entre las dimensiones, es decir, no se presentan diferencias significativas en los puntajes al momento de contrastar estos valores dentro del modelo, siendo la característica cultural o característica mejor puntuada, la MISION, con un puntaje de 4,44, seguida de la IMPLICACION con 4,13 y la ADAPTABILIDAD con 3,97, denotando con ello, tal como lo afirma Denison, et al (2003 citados por Martínez, 2010) un mayor propósito y dirección alrededor de las metas organizacionales y estrategias. Diversas investigaciones han encontrado de igual manera este rasgo predominante en las evaluaciones de la cultura organizacional; Barreto y Bonilla (2011), refieren la probabilidad que la evidencia de que se muestre acentuado este rasgo, reposa en los sistemas implementados por la empresa involucrando de manera fundamental la gestión sobre el despliegue de aspectos como la visión, la misión y los objetivos en todos los niveles de la organización. De igual manera, Borda, Rodríguez & Guarín (2011), encontraron que tanto la MISION como la IMPLICACION iban de la mano ya que pujaban de igual manera a nivel interno, lo que fue reconocido como la capacidad de la organización para mantener un sistema bien definido de actuación del cual los empleados tengan pleno conocimiento.

En menor medida se encuentra el puntaje concerniente a la característica de ADAPTABILIDAD, fundamental para cualquier organización, ya que este es el indicador de la manera como la organización tiene la capacidad de responder a los cambios del entorno y a las demandas de contextos cada vez más exigentes y competitivos, el puntaje en esta característica no fue muy distante del expresado en la misión y la implicación, por ello se puede decir que la organización se encuentra impulsada considerablemente por sus clientes y tienen la capacidad de cambiar y modificar aquello que les ha generado errores en sus funciones en la búsqueda de entregar valor a sus clientes lo cual es concordante con la política de mejora continua de la institución.

Finalmente, el índice que menor puntaje se obtiene desde el instrumento es la CONSISTENCIA, entendida esta como un comportamiento derivado de los valores centrales lo cual debe reconocerse, demanda una importante grado de complejidad de armonizar el trabajo en equipo en todo momento, no obstante, no se puede decir que esta característica se encuentre en detrimento dentro de Higuera Escalante pues en realidad es mínima la distancia que mantiene con el puntaje obtenido para la adaptabilidad.

Ahora bien, haciendo hincapié en los índices referidos para cada una de las dimensiones, resulta importante advertir la manera en que dentro de la misión, resalta el conocimiento que los trabajadores tienen acerca de la dirección de la empresa en términos de sus metas y objetivos y que el compartir dicho conocimiento, ha sido el producto de un proceso a través del tiempo, en el cual la organización ha trabajado en que estos se identifiquen con la misma, lo cual se relaciona además con el realismo de las mismas de acuerdo al servicio que se presta, como una institución de carácter privado, estos resultados se evidencian en la siguiente tabla:

MISIÓN	4,44
DIRECCIÓN Y PROPOSITOS ESTRATEGICOS	4,24
METAS Y OBJETIVOS	4,63
VISIÓN	4,45

Se debe tener en cuenta que es la misión la que da cuenta de la filosofía de la empresa, una tarea que se encuentra cabalmente establecida en la organización. En esta característica, los ítems con mayor puntuación, correspondieron al índice DIRECCION Y PROPOSITOS ESTRATEGICOS:

Ítem 48. “Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo”. (4,93)

Ítem 49. “Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro. “(4,93)

El desacuerdo en este mismo índice, se enfoca en el ítem que a continuación se muestra confirmando con ellos la claridad que tienen en torno a la orientación estratégica:

Ítem 50. “La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.” (1,89)

Así también los resultados de la característica de implicación se mostraron bastante satisfactorios, manifestando una óptima comunicación entre los miembros del equipo, tanto en la toma de decisiones, como en el impacto que genera cada uno de los elementos en el trabajo que se desarrolla, siendo una constante la cooperación y la toma de conciencia del papel que cada individuo desarrolla en la unidad; no obstante, el menor puntaje en esta característica se obtuvo en el desarrollo de las capacidades, seguramente se debe fortalecer la manera en que las capacidades de “Banquillo” se mejoran continuamente, sin que ello entre en contradicción con la idoneidad del ejercicio de las tareas que competen a cada trabajador pues claramente reconocen que cuentan con las habilidades necesarias para hacer su trabajo de manera eficaz. De manera general, la implicación se genera desde un trabajo comprometido y planificado por parte de los trabajadores. Estos índices para la característica de implicación, quedaron plasmados así:

IMPLICACIÓN	4,13
EMPOWERMENT	4,26
TRABAJO EN EQUIPO	4,25
DESARROLLO DE CAPACIDADES	3,89

De los ítems evaluados en esta característica, el que mayor puntaje obtuvo pertenece al índice DESARROLLO DE CAPACIDADES.

“Ítem 13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros”. (4,74)

El ítem que menos puntuó en esta característica pertenece también a este índice, pero se debe comprender que su diseño está formulado para que un bajo puntaje represente un indicador positivo, a saber:

“Ítem 15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.” 2,26

Barreto y Bonilla (2011 citando a Denison y Neale, 1996), realizan la siguiente advertencia respecto al trabajo en equipo pese al buen puntaje que se haya podido obtener:

“Muy a menudo este hecho puede señalar muy poca sustancia real para los equipos de trabajo. En este caso, la gente simplemente asiente y cumple sin mayor compromiso y sentido de propiedad. Hay equipos por guardar la apariencia de que se trabaja en equipo, pero en realidad esto no establece una diferencia”.

Tal advertencia debe ser tomada con seriedad en la proporción en que el trabajo en equipo debe trascender las fronteras del trabajo mecánico y del compromiso neto, más aun cuando se trabaja con servicios de salud, para Carrada (2001), la cultura institucional en estos contextos, debe entenderse como un proceso dinámico de aprendizajes y construcción psicosocial constante, entonces, pese a que se encuentren configuradas las jerarquías, los modelos de liderazgo y la interacción de sus miembros, se debe comprender y organizar la realidad interna siempre matizada por presiones y cambios en el entorno.

Pasando a la característica de adaptabilidad, como tercera característica en orden de puntuación, Barreto y Bonilla (2011), indican que esta señala la manera en que la organización convierte las demandas del entorno en acciones efectivas, lo cual debe ser

clave en el desarrollo de los procesos de Higuera Escalante, donde dentro de su política de calidad se encuentra establecido que el servicio se encamina a la obtención de resultados confiables de acuerdo con los requisitos exigidos por sus clientes, además de la legislación vigente y otros requisitos.

ADAPTABILIDAD	3,97
ORIENTACION AL CAMBIO	3,93
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	3,88
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	4,08

En esta característica, el ítem con mayor puntuación pertenece al índice APRENDIZAJE ORGANIZATIVO con el siguiente ítem:

Ítem 44. “El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.” (4,85)

El menor puntaje se encuentra en el índice ORIENTACION AL CLIENTE, Ítem 39 “Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes” (2,56). No obstante, es importante hacer hincapié en que ítems como “Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.” (Ítem 38) y “Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar” (ítem 42), lo cual es fundamental en términos de adaptabilidad para cualquier organización, en consecuencia, no se presenta resistencia ante las iniciativas que se diseñen para el mejoramiento de la unidad y de la institución.

Por último, se encuentra la característica de Consistencia, donde se resalta la relevancia de que el personal disponga de la habilidad para llegar acuerdos y realizar las actividades de manera coordinada e integrada, el punto más fuerte esta dado en el índice de los valores centrales (4,16), los cuales en consecuencia son compartidos por el equipo de trabajo y ello a su vez, con lleva a tener un sentido claro de identidad y de expectativas desde su código ético y la interiorización de las normas (Barreto & Bonilla, 2011), estipulados claramente en la estructura de la organización, donde forman parte de esta lista el respeto, la honestidad, responsabilidad, servicio y pertenencia como valores institucionales.

CONSISTENCIA	3,93
VALORES CENTRALES	4,16
ACUERDO	3,73
COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	3,89

De acuerdo a esto, las personas en la unidad de toma de muestra extramural han adoptado los valores centrales de manera tal que los implementan en su diario actuar; de aquí, que uno de los puntajes más altos se ubique en este índice, específicamente en el ítem 18 “Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos” (4,41), lo cual establece congruencia con lo anteriormente mencionado. A pesar de ello, el índice referido al acuerdo, se muestra inestable y débil en las respuestas de los trabajadores, pues si bien el ítem 25 con el mayor puntaje manifiesta en términos explícitos “Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.”, la poca fuerza en las respuestas del ítem 23 “Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles”, refleja que muchas veces los trabajadores no logran estar orientados hacia el mismo objetivo y por esta razón no logran estar de acuerdo al momento de tomar decisiones para la solución de problemas, pese a ello el equipo de trabajo cuenta con una cultura sólida.

La coordinación e integración en este índice, se sustentan sobre su punto más fuerte referido a la metodología de la empresa, mostrándose consistente y predecible, lo cual seguramente se sienta sobre la base de contar con procedimientos claros y específicos para cada labor; la integración tambalea en el ítem 2 “Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización” ya que desde luego no es lo mismo trabajar con personas de otra organización pues seguramente cada área trabaja de manera diferente y además de ello, podría estar faltando mayor coordinación con equipo de otras unidades ya que, de una u otra manera, se comparten expectativas y metas comunes.

Por otra parte, no se puede dejar de lado la tensión existente en el modelo de Denison entre la adaptación externa y la integración; y entre el cambio y la estabilidad, de las cuales se da cuenta en este estudio, principalmente porque de manera directa o indirecta, estos rasgos tienen importante incidencia en el desempeño de los trabajadores.

De acuerdo a las hipótesis de Denison y Nale (1996, citados por Martínez, 2010), *Misión* y *Consistencia*, redundan en *Estabilidad*, están asociadas fundamentalmente con las medidas de desempeño financiero de la organización; al respecto y de acuerdo a los hallazgos, y a pesar que aquí se presenten las dimensiones con mayor y menor puntaje, este índice se muestra satisfactorio, con un promedio de 4,19.

Así mismo, los autores señalan que *Implicación* y *Adaptabilidad* derivan en flexibilidad y que se encuentran relacionadas con el desarrollo de productos y la innovación, índice que también se encuentra dentro de un buen promedio para la unidad de esta organización. Por su parte la adaptabilidad y la misión se encuentran relacionadas en términos de enfoque externo, traducido e ingresos y crecimiento de las ventas, puntuado en 4,21 de acuerdo a los resultados del instrumentos y la consistencia e implicación, traducido como el enfoque interno, se manifiesta a través de la calidad de los servicios ofrecidos, índice que fue menor al externo, con un promedio de 4,03, lo que indica que debe prestarse mayor atención a este enfoque, más aun, atendiendo al carácter de prestación de servicios propios de esta unidad de Higuera Escalante.

CONCLUSIONES

Favorablemente, la presente investigación contó con la participación activa de los trabajadores de la unidad de toma de muestra extramural del laboratorio clínico y banco de sangre Higuera Escalante Cía. Ltda., en la sede Cañaverl, y con la colaboración de esta organización de notable presencia en la región a lo largo de varios años, quienes incluyen dentro de sus objetivos, la evaluación de la cultura organizacional, pero que a la fecha no habían logrado concretar ningún instrumento ni método diagnóstico, por lo que el interés de este estudio se presentó como una oportunidad, para iniciar un reconocimiento de este elemento clave al interior de cualquier empresa en la actualidad.

Se tomó esta muestra poblacional, debido a la complejidad de describir la cultura organizacional de toda la institución, principalmente por limitaciones de tiempo, no obstante, ha sido posible describir la cultura en esta área en particular de la organización, como un estudio piloto, tomando el modelo de Denison y derivando conclusiones que se ajusten a la realidad encontrada desde las respuestas de los trabajadores, es decir, desde sus propias percepciones en cuanto a las circunstancias culturales de esta unidad en la que ejercen dentro de la institución.

Como parte de esta descripción en términos generales, se han encontrado una cultura organizacional sólida, cuyos componentes se ven reflejados en los resultados obtenidos de la implementación del cuestionario de Denison, permitiendo reconocer las diferentes características y dimensiones que supeditan el comportamiento de la unidad y la sincronía de sus actividades. Así mismo, se pudo poner en evidencia algunas de las falencias existentes que debieran ser abordadas a partir de estrategias que permitan optimizar los procesos.

El primero de los objetivos específicos propuestos en esta investigación, se encuentra dirigido al análisis de las características de la cultura organizacional en la unidad de toma de muestras extramural utilizando el modelo de Denison, estas características fueron encontradas a partir de la aplicación del instrumento, al respecto se concluyó lo siguiente:

Misión (4,44): La unidad tiene claridad en los propósitos y metas de la organización, una característica dentro de la cual resalta precisamente el índice enfocado en la misión y los objetivos, existiendo un acuerdo en torno a las metas por conseguir y a comprender la importancia de estos en las metas a largo plazo.

Implicación (4,13): Los miembros de la unidad, reflejan un claro sentido de propiedad y responsabilidad con la organización, encontrando en esta característica que su índice más alto fue el involucramiento (empowerment) refiriendo con ello el compromiso con su trabajo, la eficacia de la información que se comparte por el equipo y sobre todo, la importancia que tienen la planificación en sus actividades.

Adaptabilidad (3,97): La unidad comprende el mercado en el cual se encuentra inmersa la organización, dando cuenta de una disposición a la competitividad y al cambio derivado de su aprendizaje organizativo como constante de su cultura, tomando riesgos necesarios y aprendiendo de los errores, lo cual desde luego les proporciona una mayor flexibilidad y la habilidad de adaptación continua.

Consistencia (3,93): Este fue el puntaje más bajo lo cual deja en duda si la cultura llega a ser compartida en su totalidad por los integrantes del equipo dentro de la organización, y su capacidad para llegar a acuerdos basándose en los valores logrando así la coordinación y la integración. Se evidencia que uno de los puntos más débiles de este equipo, es precisamente la manera en que llegan a acuerdos y refieren soluciones que beneficien al común de ellos, llegando a poner en “jaque” su estabilidad. Deben esforzarse un poco más por alcanzar este tipo de soluciones.

Como se observa, el mayor promedio se obtuvo para la característica de Misión (4,44) y el menor en la característica de Consistencia (3,93), afectando así la estabilidad de la organización que se interpreta como una fortaleza en la claridad del sentido de compromiso, pero débil al momento de llegar a acuerdos importantes.

El segundo objetivo estuvo encaminado a reconocer las dimensiones que inciden en la cultura organizacional de la empresa a través del contraste de las respuestas

ofrecidas por los participantes. Ello fue posible tomando como los datos encontrados en la encuesta y promediando así estas dimensiones, además del análisis que ofrecen las respuestas de cada índice, de esta manera se puntuaron dichas dimensiones:

Enfoque externo (4,21): La relación entre la unidad y el entorno externo es óptima, dado que su misión se intersecta eficazmente con la adaptabilidad y esto a su vez tiene potencial significativo para garantizar el crecimiento de la organización dentro del mercado.

Enfoque interno (4,03): Esta dimensión permite advertir que en la unidad se realiza una buena utilización de recursos, lo que redundaría en la calidad de los servicios aunque algunos de ellos no consideran que los trabajadores son los pilares fundamentales de la organización siendo esto contraproducente en el compromiso manifiesto dentro de la misma.

Flexibilidad (4,05): La unidad se muestra como un equipo de trabajo capaz de adaptarse a los cambios y a las demandas del entorno, donde fue mayor el promedio para la adaptabilidad que para la implicación, dos características que originan este sesgo y en las que resaltan el aprendizaje organizativo y el empoderamiento, propendiendo el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento en concordancia con la organización y su entorno.

Estabilidad (4,19): Esta dimensión puede estar viéndose afectada por el bajo promedio evidenciado en la característica de consistencia. No obstante la claridad en los valores y objetivos puede lograr un equilibrio en esta estabilidad, sumado a una visión y dirección compartida por la mayoría de los trabajadores.

Ningún puntaje dentro de las características fue similar a otro, por lo que es propio señalar que existen algunas más fuertes que otras dentro de la unidad de toma de muestra extramural, pese a ello, algunos promedios son cercanos entre sí, así por ejemplo, el promedio para la Implicación fue de 4,26, mientras que para la Misión fue de 4,44, una distancia de poca magnitud, que representan las fortalezas de la unidad pero que en conjunto no forman origen ningún sesgo entre sí, si no que nutren las dimensiones en las cuales se encuentran inmersas.

RECOMENDACIONES

Por tratarse esta de una prueba piloto, es importante que se realicen nuevas investigaciones para beneficio de la organización con la utilización del instrumento aquí implementado y abarcando las diversas áreas de la institución, donde los resultados pueden ser diversos y conforman el todo del Laboratorio Clínico y Banco de Sangre Higuera Escalante Cía. Ltda. - sede cañaveral en la ciudad de Bucaramanga.

Se recomienda además, que no solo se ejecuten estudios a nivel cuantitativo, sino que estos tengan un carácter mixto, para ahondar en las percepciones individuales y en los factores que inciden en el desarrollo y dinámica de la cultura organizacional; de esta manera serán más puntuales las conclusiones y se podrán desarrollar estrategias enfocadas en grupos específicos de personas, atendiendo no solo a sus áreas, si no a otros determinantes como el tiempo que lleva trabajando con la empresa, el puesto ocupa, las jerarquías, entre otros.

Considerando además las implicaciones que traen la cultura de la organización para sus actividades, sería conveniente desarrollar una contrastación de los resultados emitidos por el análisis de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de los trabajadores que forman parte de cada unidad, más aun, atendiendo al carácter que supedita el funcionamiento de organizaciones que desarrollan actividades en el ámbito de la salud, donde los errores cada vez deben ser menores y donde la misión de la organización deben ser concordante con el compromiso y la consistencia de las acciones que se ejecutan.

La mayor comprensión de la cultura organización, le permitirá a la organización incrementar su crecimiento, alcanza sus objetivos y lograr un mayor renombre en la diversidad de la demanda actual, por ello es clave que todos los implicados se comprometan con este tipo de evaluaciones, en un elemento clave de la institución, que se transforma y que es dinámico en el tiempo y en el espacio, generando la necesidad de establecer evaluaciones periódicas que den cuenta de los cambios y la manera como se

desarrolla la cultura organizacional, atendiendo a la salida de trabajadores o entrada de nuevos individuos al personal de cada área.

La cultura de un organismo de salud tiene sus elementos propios, mismos que inciden de una u otra manera en su dinámica, por ello, es conveniente incluir en próximos estudios la manera como se ven reflejados elementos como los conocimientos profesionales, la estructura, la tecnología y el ambiente laboral entre otros, en esta. Es importante que la dirección de la unidad se enfoque en continuar manteniendo vigente el enfoque que le ha dado fortaleza a su cultura, es decir, su misión y contenida en ella la visión, los objetivos y la dirección de la empresa, tomando como ventaja, el bagaje y posicionamiento alcanzado por la empresa y su solidez dentro del contexto de la salud en la región.

La organización debe enfocarse además en fortalecer las debilidades encontradas en la característica de consistencia, donde no es aun claro el estilo de dirección característico, donde se deben hallar las estrategias para la toma de decisiones y resolución de conflictos en el personal de la unidad. Se debe revisar en torno a este aspecto, la manera en que se coordinan los proyectos, es decir, el conducto que se siga para dar curso a dicha integración y coordinación, de manera que el personal tenga una mayor claridad en este aspecto.

En este orden de ideas, entre otras medidas, se deben desarrollar acciones para que, como equipo de trabajo, los individuos se perciban como pilares de la organización, y de esta manera al trabajar en equipo comprendan la magnitud y el papel que cada uno juega en la sincronía de la empresa y en el cumplimiento de sus labores, apalanco en trabajo de los demás.

Se recomienda que se aprovechen las fortalezas de la organización, principalmente el compromiso de los trabajadores para mejorar aquellas características en las que aún resta crecimiento de una manera planificada y estratégica que logre generar cambios permanentes y perdurables, trasmisibles en cada momento y en los diferentes individuos que van tomando lugar en los puestos de la unidad a partir de un liderazgo coherente con la misión de la institución que hasta el momento, es el elemento

más sólido de la empresa, tomando siempre ventaja de la flexibilidad que sustenta dentro de los parámetros de una institución de salud como lo es el Laboratorio Clínico y Banco de Sangre Higuera Escalante Cía. Ltda. .

Por último, dentro de los procesos de actualización en los que se encuentra la organización, es de vital importancia replantear la visión puesto que esta se halla contemplada para el año 2010. Esta actividad debe estar acompañada con un proceso de sensibilización con los trabajadores en la introducción de un plan estratégico que permita conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa; definiendo la guía de la organización para alcanzar el estado deseado entre los próximos 5 a 10 años. Esta organización al poseer reconocimientos de alta calidad en sus servicios y de seguridad en el trabajo, puede llevar un buen control de nuevas propuestas que generen valor agregado y sigan consolidándose como una empresa ejemplar del nororiente colombiano, aliado a las mejores empresas de salud en Colombia.

Referencias

- Aguilar, E. (2011); *El Diagnóstico de “La” Cultura Organizacional o las Culturas de la Cultura*. Global Media Journal Edición Iberoamericana, Volumen 6, Número 11 Pp. 67-81
- Aguirre Batzan, Angel (1996). La antropología aplicada a la empresa. Revista de Antropología Aplicada I/96, Instituto de Antropología de Barcelona, Barcelona
- Ardila, C. & Martínez, J. (2009); *Cultura Organizacional, Desempeño e Innovación de UNCO UNITED*. Aplicación del modelo Denison en un caso Real. Disponible en <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6501/1/126122.pdf>
- Barreto, L. & Bonilla, M. (2011); *Perfil Cultural y Desempeño Organizacional en la Empresa Ecocapital Internacional S.A. E.S.P.* Universidad de la Sabana.
- Briceño, C. & Estupiñan, N (2011); *Cultura Organizacional de la Comercializadora Soluciones al Instante SAI. S.A.S.* Especialización en Gerencia de la Comercialización Organizacional. Universidad de la Sabana.
- Bonavia, T; Prado, V& García, A (2004); *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*. SUMMA Psicológica UST2010, Vol. 7, No 1, 15 - 32
- Borda, A.; Rodríguez, C & Guarín, H. (2011); *Diagnostico de Cultura Organizacional en el Hotel Grand House*. Especialización en Gestión para el Desarrollo de la Organización. Universidad de la Sabana.
- Carrada, T. (2002); *La cultura organizacional en los sistemas de salud. ¿Por qué estudiar la cultura?* RevMed IMSS 2002; 40 (3): 203-211 Disponible en <file:///C:/Documents%20and%20Settings/JEHISSON/Mis%20documentos/Downloads/im023e.pdf>
- Cantú H. (1997); *Desarrollo de una cultura de calidad*, 2ª ed. Cap. 3. México, DF: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, Idalberto (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill. Bogotá.
- García, M. (2011); *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración. Vol 25 NO. 42 Disponible en <http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>
- Hernández, V; Quintana, L; Mederos, R; Guedes, R; García, B. & Cabrera, P. (2008); *Influencia de la cultura organizacional en la calidad del servicio en el Hospital "Mario Muñoz Monroy"*. RevCubMed Mil 37(3): . Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572008000300003&lng=es.
- Martínez, M (2010); *Relaciones entre y Cultura y Desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison*. Universidad Javeriana. Disponible en revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/.../2727
- Minsal Pérez D, Pérez Rodríguez Y. (2009); *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. Acimed 2007;16(3). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.htm
- Pérez, A (2009); *Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos*. Revista Venezolana de Gerenciaversión impresa ISSN 1315-9984Revista Venezolana de Gerencia v.14 n.46 Maracaibo
- Ricardo Bray, R. (2006); Debate teórico sobre la interrelación entre la cultura, el desempeño organizacional y la innovación. En: The Anáhuac Journal. Vol. 6, no.1, p.9-34. ISSN 1405-8448.
- Robbins S. *Comportamiento organizacional*. 8va. ed. México DF: Prentice Hall; 1999. p.601

- Rodríguez, A. & Pintos, G. (2013); *Análisis del Clima Organizacional de una Organización Pública*. Disponible en <http://www.ccee.edu.uy/jacad/2013/file/ADMINISTRACION/Analisis%20del%20clima%20organizacional%20en%20una%20organizacion%20publica.pdf>
- Rodríguez, R. (2009); *La Cultura Organizacional: Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Rev. Invenio Vol.12 Núm., 22 pp 67 – 92 Universidad de Centro Educativo Latinoamericano. Argentina. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106>
- Salazar, J; Guerrero, J; Machado, Y. & Canedo, R. (2009); *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED, vol.20, n.4, pp. 67-75. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&nrm=iso. ISSN 1024-9435.
- Terán, O. & Irlanda, L (2011); *Influencia de la Cultura Organizacional en el desempeño Laboral y la Productividad de los Trabajadores Administrativos en Instituciones de Educación Superior*. Omnia Vol 17, núm. 1. Pp 96 – 110. Universidad del Zulia, Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406007>
- The Denison Organizational Culture Model – Involvement. Disponible en <http://www.denisonconsulting.com/model-surveys/denison-model/ocs-involvement>
- Trujillo, S. (2009); *Medición de Clima Organizacional en Coomeva EPS Integrados IPS Mediante el Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento*. Universidad de San Buenaventura.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Denison adaptado.

Apreciado participante la siguiente es una prueba desarrollada para la medir y evaluar la cultura organizacional en su grupo de trabajo. A continuación se presentan 60 proposiciones para que califique según su criterio con las opciones “Muy en desacuerdo”, “En desacuerdo”, “Neutral”, “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”.

N°	ITEAMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
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.					
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 cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12	Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
13	Este grupo 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. *					
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.					
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.					
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.					
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 de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.*					
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
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					
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
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”.					
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.*					
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.					
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 pensamiento 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. Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **MARLON AUGUSTO FLOREZ ARIAS Y KENNY JOHANA MARTINEZ PAMPLONA**, Estudiantes de la especialización Gestión para el desarrollo humano en la organización de la Universidad de la Sabana. La meta de este estudio es identificar el perfil de la cultura organizacional en el área operativa del laboratorio clínico y banco de sangre Higuera Escalante Cía. Ltda - sede cañaveral en la ciudad de Bucaramanga

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar una Prueba. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **MARLON AUGUSTO FLOREZ ARIAS Y KENNY JOHANA MARTINEZ PAMPLONA**, He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **Identificar el perfil de la cultura organizacional en el área operativa del laboratorio clínico y banco de sangre Higuera Escalante Cía. Ltda - sede cañaveral en la ciudad de Bucaramanga.**

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a **Marlon Arias y Kenny Martínez** a los teléfonos **301 790 33 07 – 310 482 66 41.**

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a **Marlon Arias o Kenny Martínez** en los teléfonos anteriormente mencionados.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS-FORUM
RESUMEN ANALITICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

N o.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización.
2	TÍTULO DEL PROYECTO	"CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE TOMA DE MUESTRA EXTRAMURAL DEL LABORATORIO CLÍNICO Y BANCO DE SANGRE HIGUERA ESCALANTE CÍA. LTDA - SEDE CAÑAVERAL EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA."
3	AUTOR(es)	Flórez Arias Marlon Augusto, Martínez Pamplona Kenny Johana.
4	AÑO Y MES	2014-Agosto
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Bernal Díaz Cesar Hernando
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>El presente estudio piloto titulado "Cultura organizacional en la unidad de toma de muestra extramural del laboratorio clínico y banco de sangre Higuera Escalante Cía. Ltda. - sede cañaveral en la ciudad de Bucaramanga", tuvo como objetivo describir la cultura organizacional en esta área específica del laboratorio clínico y banco de sangre Higuera Escalante Cía. Ltda. - sede cañaveral en la ciudad de Bucaramanga. Para ello se realizó una investigación de tipo cuantitativo, que permita a la empresa responder a su objetivo de evaluación de su cultura organizacional, proponiendo para ello el uso del cuestionario de Denison que constó de 60 preguntas cerradas que comprendían 4 características: Implicación, Adaptabilidad, Misión y Consistencia. El instrumento fue aplicado sobre una muestra de 27 trabajadores de esta unidad. Se concluyó que el puntaje más alto obtenido fue la Misión, y el de menor puntaje, la Consistencia, ante lo cual se recomienda desarrollar estrategias para mejorar las habilidades en la toma de decisiones y solución de conflictos en la unidad.</p> <p>Palabras Clave. Cultura Organizacional, Implicación, Adaptabilidad, Misión, Consistencia, Flexibilidad, Enfoque, Estabilidad, Dimensiones organizacionales.</p> <p>ABSTRAC</p> <p>This pilot study entitled "Organisational culture in making unit shows extramural clinical laboratory and blood bank Higuera Escalante - Cañaveral based in the city of Bucaramanga ", aimed to describe the organizational culture in this specific area of clinical laboratory and blood bank Higuera Escalante - Cañaveral based in the city of Bucaramanga. For this quantitative research, which enables the company to meet its goal of assessing organizational culture, proposing to use this Denison questionnaire that consisted of 60 closed questions comprising four characteristics was performed: Involvement, Adaptability, mission and Consistency. The instrument was administered to a sample of 27 workers from this unit. It was concluded that the highest score obtained was the mission, and the lowest score, Consistency, which is recommended to develop strategies to improve skills in decision-making and conflict resolution in the unit.</p> <p>Keywords. Organizational Culture, Empowerment, Adaptability, Mission, Consistency, Flexibility, Focus, Stability, organizational dimensions.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Cultura Organizacional, Implicación, Adaptabilidad, Misión, Consistencia, Flexibilidad, Enfoque, Estabilidad, Dimensiones organizacionales
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector Salud.

9	TIPO DE ESTUDIO	Se realizó un estudio de enfoque Cuantitativo, descriptivo.
10	OBJETIVO GENERAL	Describir la cultura organizacional en la unidad de toma de muestra extramural del laboratorio clínico y banco de sangre Higuera Escalante Cía. Ltda. - sede cañaveral en la ciudad de Bucaramanga.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Analizar las características de diferentes dimensiones de la cultura organizacional en la unidad de toma de muestra extramural utilizando el modelo de Denison.</p> <p>Reconocer las dimensiones que inciden en la cultura organizacional de la empresa a través del contraste de las respuestas ofrecidas por los participantes.</p> <p>Proponer recomendaciones para el mejoramiento de la cultura organizacional en esta unidad.</p>
12	RESUMEN GENERAL	<p>Se buscó responder ¿Cómo es la cultura organizacional en la unidad de toma de muestra extramural del laboratorio clínico y banco de sangre Higuera Escalante Cía. Ltda - Sede Cañaveral en la ciudad de Bucaramanga? Siendo así el objetivo general describir la cultura organizacional en esta unidad de la institución. Se abordaron como temas fundamentales dentro del marco teórico desde la psicología organizacional como la cultura organizacional, sus funciones y factores que intervienen, así como también el modelo de Denison. Las variables estudiadas se presentan de acuerdo al instrumento que se utilizó, estas fueron Implicación, Adaptabilidad, Misión y Consistencia, y las dimensiones enfoque interno, enfoque externo, estabilidad y flexibilidad. Finalmente, se relacionan la discusión, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y Anexos.</p>
13	CONCLUSIONES.	<p>Favorablemente, la presente investigación contó con la participación activa de los trabajadores de la unidad de toma de muestra extramural del laboratorio clínico y banco de sangre Higuera Escalante Cía. Ltda., en la sede Cañaveral, y con la colaboración de esta organización de notable presencia en la región a lo largo de varios años, quienes incluyen dentro de sus objetivos, la evaluación de la cultura organizacional, pero que a la fecha no habían logrado concretar ningún instrumento ni método diagnóstico, por lo que el interés de este estudio se presentó como una oportunidad, para iniciar un reconocimiento de este elemento clave al interior de cualquier empresa en la actualidad.</p> <p>Se tomó esta muestra poblacional, debido a la complejidad de describir la cultura organizacional de toda la institución, principalmente por limitaciones de tiempo, no obstante, ha sido posible describir la cultura en esta área en particular de la organización, como un estudio piloto, tomando el modelo de Denison y derivando conclusiones que se ajusten a la realidad encontrada desde las respuestas de los trabajadores, es decir, desde sus propias percepciones en cuanto a las circunstancias culturales de esta unidad en la que ejercen dentro de la institución.</p> <p>Como parte de esta descripción en términos generales, se han encontrado una cultura organizacional sólida, cuyos componentes se ven reflejados en los resultados obtenidos de la implementación del cuestionario de Denison, permitiendo reconocer las diferentes características y dimensiones que supeditan el comportamiento de la unidad y la sincronía de sus actividades. Así mismo, se pudo poner en evidencia algunas de las falencias existentes que debieran ser abordadas a partir de estrategias que permitan optimizar los procesos.</p>

14 FUENTES
BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, E. (2011); El Diagnóstico de "La" Cultura Organizacional o las Culturas de la Cultura. Global Media Journal Edición Iberoamericana, Volumen 6, Número 11 Pp. 67-81
- Aguirre Batzan, Angel (1996). La antropología aplicada a la empresa. Revista de Antropología Aplicada 1/96, Instituto de Antropología de Barcelona, Barcelona
- Ardila, C. & Martínez, J. (2009); Cultura Organizacional, Desempeño e Innovación de UNCO UNITED. Aplicación del modelo Deninson en un caso Real. Disponible en <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6501/1/126122.pdf>
- Barreto, L. & Bonilla, M. (2011); Perfil Cultural y Desempeño Organizacional en la Empresa Ecocapital Internacional S.A. E.S.P. Universidad de la Sabana.
- Briceño, C. & Estupiñan, N (2011); Cultura Organizacional de la Comercializadora Soluciones al Instante SAI. S.A.S. Especialización en Gerencia de la Comercialización Organizacional. Universidad de la Sabana.
- Bonavia, T; Prado, V& García, A (2004); Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. SUMMA Psicológica UST2010, Vol. 7, No 1, 15 - 32
- Borda, A.; Rodríguez, C & Guarín, H. (2011); Diagnostico de Cultura Organizacional en el Hotel Grand House. Especialización en Gestión para el Desarrollo de la Organización. Universidad de la Sabana.
- Carrada, T. (2002); La cultura organizacional en los sistemas de salud. ¿Por qué estudiar la cultura? RevMed IMSS 2002; 40 (3): 203-211 Disponible en <file:///C:/Documents%20and%20Settings/JEHISSON/Mis%20documentos/Downloads/im023e.pdf>
- Cantú H. (1997); Desarrollo de una cultura de calidad, 2ª ed. Cap. 3. México, DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (1995). Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. Bogotá.
- García, M. (2011); Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración. Vol 25 NO. 42 Disponible en <http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>
- Hernández, V; Quintana, L; Mederos, R; Guedes, R; García, B. & Cabrera, P. (2008); Influencia de la cultura organizacional en la calidad del servicio en el Hospital "Mario Muñoz Monroy". RevCubMed Mil 37(3): . Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572008000300003&Ing=es.
- Martínez, M (2010); Relaciones entre y Cultura y Desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Deninson. Universidad Javeriana. Disponible en revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/.../2727
- Minsal Pérez D, Pérez Rodríguez Y. (2009); Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. Acimed 2007;16(3). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.htm
- Pérez, A (2009); Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. Revista Venezolana de Gerencia versión impresa ISSN 1315-9984 Revista Venezolana de Gerencia v.14 n.46 Maracaibo
- Ricardo Bray, R. (2006); Debate teórico sobre la interrelación entre la cultura, el desempeño organizacional y la innovación. En: The Anáhuac Journal. Vol. 6, no.1, p.9-34. ISSN 1405-8448.
- Robbins S. Comportamiento organizacional. 8va. ed. México DF: Prentice Hall; 1999. p.601
- Rodríguez, A. & Pintos, G. (2013); Análisis del Clima Organizacional de una Organización Pública. Disponible en <http://www.ccee.edu.uy/jacad/2013/file/ADMINISTRACION/Analisis%20del%20clima%20organizacional%20en%20una%20organizacion%20publica.pdf>
- Rodríguez, R. (2009); La Cultura Organizacional: Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Rev. Invenio Vol.12 Núm., 22 pp 67 – 92 Universidad de Centro Educativo Latinoamericano. Argentina. Disponible en

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106>

Salazar, J; Guerrero, J; Machado, Y. & Canedo, R. (2009); Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED, vol.20, n.4, pp. 67-75. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1024-9435.

Terán, O. & Irlanda, L (2011); Influencia de la Cultura Organizacional en el desempeño Laboral y la Productividad de los Trabajadores Administrativos en Instituciones de Educación Superior. Omnia Vol 17, núm. 1. Pp 96 – 110. Universidad del Zulia, Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406007>

The Denison Organizational Culture Model – Involvement. Disponible en

<http://www.denisonconsulting.com/model-surveys/denison-model/ocs-involvement>

Trujillo, S. (2009); Medición de Clima Organizacional en Coomeva EPS Integrados IPS Mediante el Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento. Universidad de San Buenaventura.