

DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL HOTEL GRAND HOUSE

ANA MARÍA BORDA CLOPATOFSKY
CAROLINA RODRÍGUEZ GONZÁLEZ
HENRY GUARÍN QUIROGA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL
DESARROLLO EN LA ORGANIZACIÓN
BOGOTÁ 2011

INDICE GENERAL

Introducción	5
Formulación problema	6
Objetivo general	7
Objetivo específico	7
Marco Teórico	8
Metodología	24
Análisis de resultados	25
Conclusiones	40
Recomendaciones	43
Bibliografía	44
Anexos	54

INDICE DE GRÁFICOS

Niveles de Cultura Organizacional	11
Impactos de Cultura	23
Perfil de Cultura Organizacional	25
Resultados Rasgos de Cultura	27

INDICE DE TABLAS

Promedio Involucramiento	30
Promedio Consistencia	32
Promedio Adaptabilidad	34
Promedio Misión	36
Promedio de Desempeño	38
Índice de Correlación	39

INTRODUCCIÓN

La Cultura Organizacional es el conjunto de conductas, la manera de proceder y de actuar de una organización en concordancia con los objetivos y metas. Evaluar la cultura organizacional en la empresa se convierte en herramienta de diagnóstico que le permite a la organización intervenir en aquellos aspectos de la cultura, que le ayuden a fortalecerse como empresa y que le permiten tener identidad tanto a la empresa, como a los colaboradores.

En nuestro medio sin embargo, muchas empresas nuevas o pequeñas, no cuentan con los recursos suficientes para realizar un estudio de este tipo. Aunque muchas de ellas quisieran realizarlo, sienten que el presupuesto que se podría invertir en esta materia debe destinarse a asuntos más “urgentes” y que tal vez, cuando haya algo de dinero extra se podrá realizar un trabajo de este tipo.

Es por eso que consideramos pertinente aplicar esta investigación a una compañía como el Hotel Grand House. En primer lugar, representa para ellos el beneficio de tener un estudio de su Cultura, que seguramente le permitirá a sus directivos tomar decisiones sobre el manejo de su recurso humano, que se traduzcan en mejor desempeño y a la postre en ganancias para la compañía.

En segundo lugar, esta investigación se convierte en el trabajo de grado de tres estudiantes de la Especialización en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización de la Universidad de la Sabana. La Universidad y los propios estudiantes coinciden en que con este tipo de trabajo académico aplicado se logra la conciliación adecuada entre la teoría aprendida y la práctica que se puede desarrollar en el mundo real de nuestras empresas en Colombia.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El hotel Grand House es una empresa familiar, se consolidó hace 4 años y se dedica a ofrecer el servicio de hospedaje. Está ubicado en una zona exclusiva de Bogotá. Cuenta con dos torres cada una de 32 habitaciones. Hoy está catalogado como un hotel 5 estrellas y ha sido certificado en las normas de calidad correspondientes al sector de la hotelería.

El perfil de las personas que frecuentemente se hospedan en este hotel son ejecutivos y el mayor porcentaje de ocupación lo tiene entre semana más que los fines de semana por el mismo perfil de las personas que se hospedan, en la mayoría de los casos son extranjeros que vienen a Bogotá a hacer negocios.

El hotel se ha enfocado en diferenciarse de la competencia en aspectos como la innovación, la exclusividad, el dinamismo y la calidad en el servicio. Su estilo es minimalista basado en la teoría del Feng Shui.

La estructura organizacional parte del grupo de accionistas, y ellos depende el Gerente General quien ha sido el único que ha estado a la cabeza durante los 4 años de fundados el Hotel. De él dependen las gerencias de Alimentos y Bebidas, Mercadeo, Alojamiento y Calidad, Administrativa y Financiera, Seguridad e Infraestructura. Las áreas tienen un mando medio quienes son los que responden por las operaciones cuando los gerentes de las áreas no están. El resto del personal se distribuyen entre camareras, meseros y personal del apoyo en servicio al cliente.

La rotación del hotel, se da en mayor porcentaje con los gerentes de las áreas la razón en común de los retiros ha sido el estilo de liderazgo del gerente que está a la cabeza, puesto que es una persona que asigna las tareas, pero realiza poco seguimiento a la ejecución y es exigente a la hora de pedir resultados.

Como se evidencia en la estructura organizacional, no se ha estructurado el área de Gestión Humana, hoy en día los procesos son manejados por las áreas de contraloría, calidad y seguridad e infraestructura. No existen programas de bienestar estructurados, no hay un presupuesto definido para el área. Actualmente ingreso a la compañía una

coordinación de Gestión Humana y lo que se pretende es que se empiece a estructurar los procesos de esta dependencia. Los procesos que hoy se manejan de manera aislada son, procesos de selección, gestión del desempeño, inducción y entrenamiento.

Aunque la Cultura organizacional está relacionada o explica el desempeño organizacional. Los directivos no disponen del perfil de Cultura Organizacional de la empresa entonces son limitados sus posibilidades de administración de personal.

A partir de la caracterización del problema de investigación el proyecto busca resolver las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el perfil de cultura organizacional del hotel Grand House?
2. ¿Cuáles son las variables críticas de cultura organizacional en el hotel Grand House?
3. ¿Qué variables de la cultura organizacional deben fortalecerse para que la empresa se proyecte según las intenciones de las directivas?

OBJETIVO GENERAL

Estudiar los diferentes conceptos y teorías de cultura organizacional a nivel mundial para poder evaluar las características de una cultura existente Hotel Grand House,

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar las diferentes teorías que existen frente al tema de Cultura Organizacional.
- Encontrar las variables críticas de la cultura organizacional en el Hotel Grand House.

- Analizar la cultura organizacional del Hotel Grand House para así encontrar las relaciones entre las variables de cultura organizacional y otros aspectos observables en la empresa.
- Proponer y sustentar principios para la administración de la cultura en el ámbito del Hotel Grand House que propicien el mejoramiento del desempeño organizacional.

MARCO TEORICO

Historia de los estudios sobre cultura organizacional

De acuerdo con Baker, las fuentes de los estudios sobre cultura organizacional se encuentran en la visión inicial de las organizaciones propia del enfoque de las relaciones humanas que se originó en los años cuarenta. (Baker, 2004, p.2)

Posteriormente, el concepto de cultura organizacional se popularizó en los primeros años ochenta. Los teóricos de las relaciones humanas afirmaban que las bases informales, no materiales, interpersonales, y morales de la cooperación y el compromiso al interior de las organizaciones eran tal vez más importantes para la motivación y el desempeño que los controles formales, materiales e instrumentales enfatizados por los teóricos de la perspectiva racional sobre las organizaciones. (Roethlisberger y Dickson, 1939; Mayo, 1939).

Definiciones de la Cultura Organizacional

A continuación se presenta una serie de definiciones de la cultura organizacional con la intención de ilustrar los diferentes enfoques de los autores más representativos y mostrar la importancia teórica y práctica de la cultura para el análisis, el diseño y la administración de las organizaciones contemporáneas.

En la opinión de Jacques, “la cultura de la fábrica es su manera acostumbrada y tradicional de pensar y hacer las cosas, la cual es compartida en un mayor o menor grado por todos sus miembros, y que los nuevos miembros deben aprender, y al menos parcialmente aceptar, con tal de ser aceptados en el servicio de la firma”. (Jacques, 1952, p. 251). Para Pettigrew, “la cultura es un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que operan para un determinado grupo en un tiempo dado. Este sistema de términos, formas, categorías, e imágenes interpreta la situación del grupo para sí mismo.” (Pettigrew, 1979, p.574).

Por su parte, en opinión de Siehl y Martin “la cultura organizacional se puede visualizar como el cemento que compacta a una organización a través de patrones de significados compartidos. La cultura se enfoca en los valores, creencias, y expectativas que los miembros llegan a compartir.” (Siehl y Martin, 1984, p.227).

De otro lado, según la visión de Schein, los supuestos fundamentales constituyen el aspecto central y más importante de la cultura organizacional. En efecto, de acuerdo con Schein, la cultura de una organización se refiere al “patrón de presupuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto, o desarrollado mientras aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y qué ha funcionado tan bien para ser considerado válido, y que por lo tanto, se enseña a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”. (Schein, 1985, p.6).

Según Trice y Beyer “las culturas son fenómenos colectivos que incorporan las respuestas de las personas a la incertidumbre y el caos que son inevitables en la experiencia humana. Estas respuestas se ubican en dos grandes categorías. La primera es la sustancia de la cultura-sistemas de creencias emocionalmente cargadas y compartidas, que llamamos ideologías. La segunda incluye las formas culturales-entidades observables, que incluyen acciones, a través de las cuales los miembros de una cultura expresan, afirman, y comunican unos a otros la sustancia de su cultura”. (Trice y Beyer, 1993, p.2).

Según Dessler (1998: 366), la cultura organizacional se puede definir “como el conjunto de tradiciones, normas y valores característicos que los miembros de una organización comparten”. (Dessler, 1998, p.366). De otro lado, para Jones (2004:195) “la cultura

organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controlan las interacciones entre los miembros organizacionales y entre estos y las personas externas a la organización". (Jones, 2004, p.95).

Por su parte, para Smircich y Stubbart, "una organización es un conjunto de personas que comparten muchas creencias, valores, y supuestos que los estimulan a generar interpretaciones de sus propios actos y de los actos de otros que se refuerzan mutuamente". (Smircich y Stubbart, 1985, p.727) De igual manera, Walsh y Ungson plantean que "una organización es una red de significados compartidos entre sujetos que se sostienen a través del desarrollo y el uso de un lenguaje común y la interacción social cotidiana". (Walsh y Ungson, 1991, p.60) Jaffee por su parte, plantea que "las organizaciones no son estructuras objetivas diseñadas para lograr metas medibles sino colecciones de humanos que construyen la realidad con significados y supuestos compartidos". (Jaffee, 2001, p.7)

En síntesis, las definiciones anteriores destacan que la cultura organizacional o corporativa es compartida, o sostenida en común, y por ello puede utilizarse como marco básico para la comprensión y la interpretación de los fenómenos organizacionales. También señalan que la cultura es intangible en sus fundamentos, puesto que consiste de creencias, supuestos, valores, normas y marcos de referencia. Y finalmente, plantean que la cultura influye en el comportamiento de los miembros organizacionales.

En este sentido, la cultura determina la construcción de la interacción humana, la cual afecta y es afectada, positiva o negativamente por el comportamiento de todos los miembros de la organización. Los sistemas culturales organizacionales pueden por un lado, ser considerados productos de la interacción, y por otro lado, influencias condicionantes de la interacción futura.

Esta relación entre cultura, comportamiento e interacción humana es la que mayor pertinencia tiene para los intereses prácticos de los administradores interesados en promover el alto desempeño de las organizaciones, y en especial la innovación. Dicha relación interesa por supuesto a los investigadores interesados en el análisis sistemático de procesos de desempeño organizacional, y especialmente de procesos de innovación en organizaciones particulares.

Niveles de la cultura y su relación con el desempeño organizacional

A partir de Schein, (Schein, 1985) Baker identifica los siguientes niveles en la composición de la cultura organizacional, tal como se muestra en el gráfico 1. (Baker, 2004, p.3)

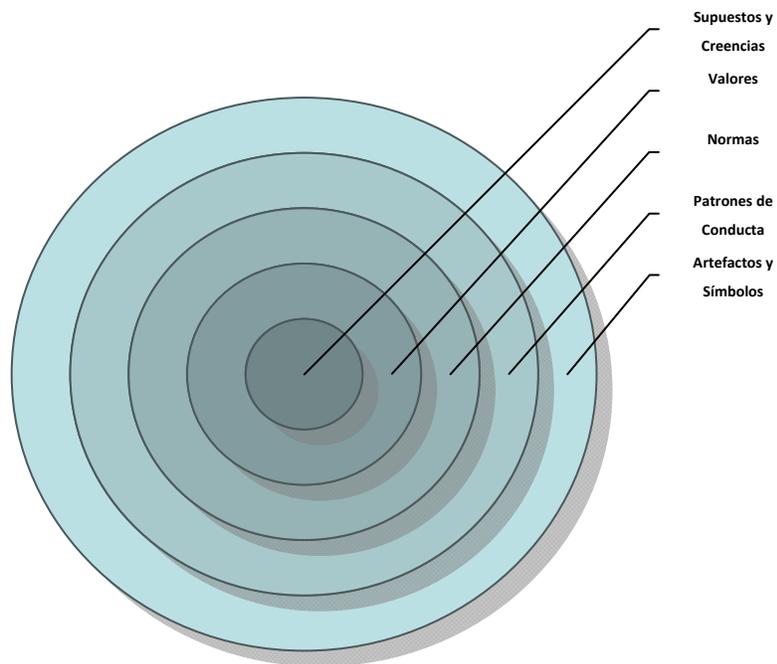


Gráfico 1. Niveles de la Cultura Organizacional.

Primero aparecen los artefactos observables y los símbolos que incluyen el entorno físico y social, el lenguaje, los procedimientos operativos y las rutinas, las reglas escritas, el diseño y la decoración de las oficinas, los logotipos y las imágenes distintivas, la estructura organizacional, las formas de evaluación, y los códigos de vestido y protocolo. Estos son los resultados concretos de la cultura o la evidencia de su núcleo central.

En segundo lugar, están los patrones de conducta. Los patrones de comportamiento incluyen los eventos ceremoniales, los comentarios escritos y hablados, los comportamientos visibles y audibles de los miembros, y los comportamientos gerenciales típicos.

En tercer lugar se encuentran las normas o prescripciones no escritas que les permiten a los miembros de una organización saber qué se espera de ellos en una amplia variedad de situaciones. De acuerdo con Jones las normas “son estándares de conducta que se consideran aceptables o típicos para un grupo de personas”. (Jones, 2004, p.197). Las normas abarcan aspectos tales como el manejo de las emociones y las relaciones sociales y están estrechamente asociadas con los valores. A manera de ejemplos pueden citarse las normas que demandan cortesía en el trato con los compañeros y la limpieza y el orden en las áreas de trabajo asignadas. Mientras los valores especifican qué es lo importante para los miembros, las normas establecen los tipos de comportamientos que pueden esperar unos de otros. Los valores distinguen lo que tiene valor para la organización de lo que no lo tiene, mientras que las normas aclaran qué se considera normal o anormal en el comportamiento cotidiano.

En cuarto lugar aparecen los valores que son principios, o criterios generales, que sirven de base para emitir juicios acerca de lo que es correcto y de lo que no es correcto, acerca de lo deseable y lo indeseable. Hay dos clases de valores: los terminales y los instrumentales. Un valor terminal es “un estado final o un resultado deseado que las personas buscan lograr” (Jones, 2004, p.196) Como ejemplos de valores terminales pueden citarse la calidad, la excelencia, la innovación, el servicio, la solidaridad, el respeto, la confiabilidad, la rentabilidad y la moralidad. Un valor instrumental “es un modo de conducta deseado” (Jones, 2004, p.196). Como ejemplos de valores instrumentales pueden señalarse el trabajo duro, el respeto por las tradiciones y la autoridad, la frugalidad, la creatividad y la honestidad. Los valores instrumentales deben ayudar a una organización a lograr sus valores terminales. Por ejemplo, una compañía de computadores cuya cultura enfatice la innovación como valor terminal, debe obtener este estado deseado a través de los valores instrumentales del trabajo duro, la creatividad, y la toma de riesgos.

Las normas y los valores, guían y canalizan la conducta de las personas. En este sentido, liderar personas depende de la influencia que se ejerza tanto en las normas como en los valores que ellas utilicen como guías de comportamiento.

Finalmente, se encuentran los supuestos tácitos o creencias básicas que se aceptan sin discusión. Como ya se expresó, de acuerdo con la visión de Schein, los supuestos constituyen el aspecto central y más importante de la cultura organizacional. Los supuestos influyen en lo que los miembros perciben y en cómo piensan y sienten. Los supuestos están por fuera de la conciencia ordinaria y son, en gran parte, inaccesibles para ella. Desde la perspectiva de los miembros, el conjunto de supuestos básicos es la verdad, o lo que ellos asumen o creen que es real, y no está en discusión. Los supuestos se refieren a paradigmas o modelos mentales sobre: las relaciones con el entorno; la naturaleza de la realidad, la verdad, el tiempo y el espacio; la naturaleza humana; la naturaleza de la actividad humana; y la naturaleza de las relaciones humanas. Como ejemplos de supuestos básicos se pueden citar los siguientes:

¿Es el ser humano, por naturaleza, malo, bueno o neutro?

¿Son, o no, perfectibles los seres humanos?

¿Es la teoría X o la Y la más apropiada para dirigir personas en las organizaciones?

¿Es la vida un asunto de cooperación o competencia? (Hunt, 1991, p.223)

Para resumir, los presupuestos o creencias básicas influyen en los valores, los cuales a su vez influyen en las normas y patrones de comportamientos y en los artefactos y símbolos, o acciones y productos de las personas y los grupos. (Dessler, 1998, p.368). Esta cadena de influencias se puede diagramar de la siguiente manera:

Creencias y Presupuestos Básicos > Valores > Normas > Patrones de Comportamiento > Artefactos y Símbolos.

Evolución y administración de la cultura organizacional

De acuerdo con Webster y Sundaram, tal parece que las compañías excelentes no se mantienen así indefinidamente. Lo anterior plantea que la noción tradicional de cultura fuerte necesita ser reemplazada por una comprensión más aguda de los tipos y roles de

la cultura y de la necesidad de cambiar la cultura a lo largo del ciclo de vida de la organización. Por ejemplo, tal vez una cultura consistente fuerte es útil en la fase inicial de una organización, mientras que una organización madura puede que demande mayor diferenciación cultural interna y necesite ser más orientada al cambio y al aprendizaje.

Al respecto, lo que es importante para el éxito organizacional a largo plazo puede no ser un tipo particular de cultura organizacional por sí mismo sino la habilidad de administrar y cambiar la cultura a lo largo del tiempo para ajustarse a los cambios en la situación y necesidades de la organización. (Webster y Sundaram, 2002), Al respecto, Schein argumenta que el liderazgo hoy en día es esencial para la creación, la administración, y, de vez en cuando, para la destrucción y reconstrucción de la cultura. De hecho, este autor afirma, “la única cosa de importancia que los líderes hacen es crear y administrar la cultura” y “el único talento de los líderes es su habilidad para comprender la cultura y trabajar con ella” (Schein, 1992, p.5).

Los líderes deben ser capaces de valorar qué tan bien la cultura se desempeña y cuando necesita ser cambiada. De otro lado, otro reto para el liderazgo es la administración de las diferentes subculturas internas y la generación de sinergias entre ellas. Adicionalmente, los líderes deben trabajar activamente para que la cultura organizacional existente sea relevante para el presente y el futuro mientras mantiene un sentido de continuidad con el pasado.

Baker corrobora lo anterior al plantear que la visión tradicional de la cultura fuerte puede ir en contravía de la capacidad de adaptación y cambio que requieren las organizaciones. Las organizaciones contemporáneas, rodeadas por entornos que cambian rápidamente y caracterizadas por una creciente diversidad interna, necesitan, por supuesto, una cultura organizacional fuerte, pero que sea menos rígida en términos de la prescripción de normas y patrones de conducta particulares que hubieran tenido vigencia en el pasado. (Baker, 2004, p.5) Este punto de vista fue corroborado por Collins y Porras. Estos autores encontraron que las compañías exitosas a largo plazo poseían un conjunto limitado pero fuerte de valores centrales inmodificables que no impedían el cambio organizacional a través del tiempo. Estas organizaciones fueron capaces de preservar su núcleo mientras estimulaban su propio progreso y desarrollo. (Collins y Porras, 1994)

Cultura organizacional en empresas familiares

Los estudios y análisis sobre la empresa familiar han tomado relevancia en los últimos tiempos no solo por su impacto dentro del desarrollo económico de los países sino por la preocupación por su permanencia en el tiempo al momento del cambio de mando generacional. Este trabajo considera que la cultura organizacional juega un rol determinante en las empresas familiares, con lo cual su apropiado gerenciamiento puede contribuir con la permanencia de la empresa en el tiempo.

Según Denison 2007, para las empresas de familia la cultura puede ser un distintivo y único recurso de ventaja que naturalmente es dado por su historia, propietarios y dinámica organizacional, lo que a su vez desencadena resultados positivos por su fuerte vínculo con las creencias y valores centrales que vienen desde el origen de la empresa. El rol del fundador es crucial en el propósito e identidad organizacional y para prolongar ésta dentro de las nuevas generaciones.

Estudios comparativos entre empresas familiares y no familiares desarrollados por Denison 2007, muestran que las empresas familiares tienen substancialmente grandes niveles de congruencia y mejores oportunidades de alcanzar el consenso. El fundador juega un papel muy importante al construir la huella dactilar de la empresa y mantener a la familia conectada a ella. Si bien la rentabilidad es importante para el fundador no constituye el alma o la razón primordial de su negocio, él está construyendo un espacio donde se siente cómodo y a gusto con lo que hace, siendo pragmático y no teórico. Por su fuerte sentido de identidad las empresas familiares pueden ser más flexibles frente al entorno y enfrentar las situaciones desde una perspectiva única y coherente.

El hecho que la cultura de las empresas familiares emerja de forma natural por los valores y principios de su fundador, no quiere decir que esta no requiere gerenciamiento o intervención. El proceso de mantener una cultura sana puede ser complejo pero ayudará a mantener vivo el espíritu de su fundador a través del tiempo. Los sucesores son claves en establecer y transferir la cultura en el tiempo, siendo más efectivos cuando entienden ésta y saben cómo transmitirla, asegurando su alineación con los valores fundamentales del negocio.

Modelo de diagnóstico de cultura organizacional

Un modelo teórico, metodológico e instrumental para el diagnóstico científico de la cultura organizacional en función del desempeño: De acuerdo con Denison, la utilización de la cultura en el análisis y apalancamiento del cambio organizacional demanda una estrategia persuasiva para los administradores. Esta estrategia debe responder a sus preocupaciones legítimas sobre el valor instrumental del cambio cultural. Según este autor, los administradores han de ser conscientes de la evidencia que conecta la cultura con el desempeño organizacional.

También hay que ayudarles a entender los impactos, tanto positivo como negativo, de la cultura en sus propios negocios. Igualmente, es necesario hablar de la cultura en un lenguaje que tenga sentido para los administradores y que pueda conectarse rápidamente con los comportamientos suyos y de los miembros organizacionales. (Denison, 2000), Al respecto, la visión tradicional afirma que la cultura está compuesta por una serie de supuestos y creencias compartidas por los miembros organizacionales sobre los clientes, competidores, empleados, proveedores, accionistas y otros. Según Denison, esos supuestos y creencias no permanecen ocultos, sino que se manifiestan en una serie de comportamientos visibles hacia esos grupos.

Dado que son observables, esos comportamientos pueden ser medidos, cuantificados y correlacionados con variables de resultados críticos para el desempeño organizacional. (Fisher, 2000).

Por las razones anteriores, Denison ha desarrollado, en sus propias palabras, un modelo de cultura organizacional basado en el comportamiento; diseñado y creado dentro del entorno de los negocios; expuesto en el lenguaje que se utiliza en el manejo de asuntos de negocios; articulado a los resultados de gestión; rápido y fácil de aplicar; y aplicable a todos los niveles de cualquier organización (Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Denison, Cho, y Young, 2000). El modelo describe y aplica una teoría de la cultura organizacional que se articula al desempeño de la empresa desde una perspectiva gerencial orientada, naturalmente, a resultados críticos para la supervivencia y viabilidad de las organizaciones.

En desarrollo de lo antes expuesto, el modelo se fundamenta en la tradición investigativa sobre cómo la cultura influye en el desempeño organizacional, y se enfoca en aquellas características culturales que, según los resultados de investigación, tienen un impacto clave en el desempeño de las organizaciones.

El modelo se basa en cuatro características culturales que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: compromiso (involvement), consistencia, adaptabilidad, y misión. Denison enfatiza la asociación positiva entre estas características culturales y el desempeño total de las empresas. Según Jaffee, la regulación normativa a través de estas características culturales es la forma más efectiva, en términos de costo beneficio, de control de la conducta humana. (Jaffee, 2004).

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. Este modelo se ha desarrollado a partir de investigaciones realizadas durante más de 15 años en más de 3,000 organizaciones y con más de 100,000 personas encuestadas (Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996).

El modelo de Denison primero recoge información de miembros de varios niveles de la organización sobre sus percepciones de la cultura organizacional, tal como se manifiesta a través de sus acciones y actividades. Posteriormente, los datos se describen por medio de un modelo bidimensional que destaca los asuntos cruciales del enfoque interno versus el enfoque externo y de la flexibilidad versus la estabilidad y sus impactos en el desempeño y viabilidad de la organización.

De acuerdo con Denison, Lief y Ward, estas dos dimensiones deben verse más como transacciones (tradeoffs) relativas antes que opciones radicales, dado que tanto un enfoque interno como un enfoque externo son necesarios para el éxito de los negocios, al igual que tanto la flexibilidad como la estabilidad. (Denison, Lief y Ward, 2004) Un propósito importante del modelo es suministrar un mecanismo que facilite la generalización en vez de destacar la peculiaridad, y de esta manera se puedan establecer comparaciones entre diversas organizaciones.

Una vez una organización aplica el cuestionario de diagnóstico cultural, puede identificar áreas de mejoramiento y diseñar un curso de acción que le ayude a corregir debilidades y a acentuar sus fortalezas culturales. Dado el caso, por ejemplo, se puede diseñar un plan de acción que fortalezca aquellas características que fomentan la innovación y la respuesta ágil y efectiva a los cambios en el entorno organizacional.

A continuación se describen esas cuatro características culturales:

Compromiso: Es la construcción de la capacidad humana, propiedad y responsabilidad. (Denison, 2007). Las organizaciones efectivas facultan a su gente, se construyen a sí mismas alrededor de los equipos, y desarrollan la capacidad humana a todos los niveles. Los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo y sienten que poseen una parte de la organización. Las personas, a todos los niveles, sienten que tienen al menos alguna influencia en las decisiones que afectan sus trabajos y que estos están directamente conectados con los objetivos de la organización. Esta característica se mide con tres índices:

Facultamiento (Empowerment): Los individuos tienen autoridad, iniciativa y habilidad para administrar su propio trabajo. Esto crea un sentido de propiedad y responsabilidad hacia la organización.

Orientación al Equipo: Se valora el trabajo cooperativo en función de los objetivos comunes, de los cuales todos los empleados se sienten responsables. La organización confía en el esfuerzo de los equipos para que se haga el trabajo.

Desarrollo de Capacidades: La organización invierte continuamente en el desarrollo de las habilidades de los empleados con el propósito de mantener y mejorar la competitividad y satisfacer las necesidades actuales del negocio.

La hipótesis sostiene que los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y de responsabilidad frente a las tareas que le son asignadas al equipo. Los sistemas normativos implícitos y voluntarios aseguran la coordinación del comportamiento. (Denison, 1990) esta hipótesis se basa en los clásicos del comportamiento organizacional, Rensis Likert y Douglas McGregor.

Otros autores como (Ouchi, 1980) afirman que las organizaciones funcionan como un clan el cual se rige principalmente por valores, creencias, normas y tradiciones.

Consistencia: Es la definición de los valores y sistemas que son la base de la fortaleza cultural. (Denison, 2007). La investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas en razón de su consistencia e integración interna. El comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales (core values), los líderes y sus seguidores poseen la habilidad de lograr acuerdos (aún cuando existan diversos puntos de vista), y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control internalizado. La consistencia es entonces una fuente poderosa de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental (mindset) común y de un alto grado de conformidad. Esta característica se mide con los siguientes índices:

Valores Centrales: Los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas.

Acuerdo: Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en asuntos críticos. Esto incluye tanto el nivel subyacente del acuerdo como la habilidad de reconciliar diferencias cuando ellas ocurran.

Coordinación e Integración: Diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar juntos bien para lograr sus objetivos comunes. Las fronteras organizacionales no interfieren con la realización del trabajo.

Esta teoría se origina de la literatura organizacional con autores como (Seashore 1954, Moch, Cameron 1989,) quienes destacan el papel de la integración normativa desempeñada en la efectividad organizacional. La cual en muchas formas hace referencia al propósito o sentido compartido.

Seashore (1954) llegó a la conclusión que un alto nivel de consistencia e integración en apoyo de normas sobre rendimiento era un buen pronóstico de un alto nivel de efectividad, pero que una alta integración alrededor de un conjunto de normas que no contribuían al rendimiento, daba como resultado un desempeño inferior al normal.

Adaptabilidad: Es trasladar las demandas del ambiente del negocio en acciones. (Denison 2007). Sin embargo, las organizaciones bien integradas son con frecuencia las más difíciles de cambiar. La integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de entregar valor a sus clientes. Las organizaciones fuertes en adaptabilidad generalmente experimentan crecimiento en las ventas y de su porción de mercado. Esta característica se mide con los siguientes tres índices:

Creación de Cambio: La organización es capaz de generar estrategias adaptativas que sirvan para enfrentar necesidades cambiantes. También es capaz de “leer” el ambiente de negocios, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales y anticipar cambios futuros.

Enfoque en el cliente: La organización entiende y responde a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Esto refleja el grado hasta el cual la organización es impulsada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.

Aprendizaje Organizacional: La organización recibe, traduce, e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de estímulo a la innovación, ganancia de conocimiento, y desarrollo de capacidades.

Schein (1985) analiza la relación entre adaptabilidad y cultura e insiste en que una cultura generalmente es consistente en las respuestas comportamentales colectivas que han comprobado ser adaptables anteriormente para una determinada organización social. Por ello la cultura de un sistema social contribuye a la adaptabilidad.

Para formular una teoría cultural y proactiva de la adaptabilidad organizacional, se necesita describir un sistema de normas y creencias que pueda apoyar la capacidad de una organización para recibir, interpretar y traducir señales de cambio. (Denison, 1990)

Misión: Definición del rumbo del largo plazo para la organización. (Denison, 2007). Tal vez la característica cultural más importante sea el sentido de misión. Las organizaciones que no saben para donde se dirigen terminan generalmente en cualquier parte. Las organizaciones exitosas tienen un claro sentido de propósito y una dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos y que expresa la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Las organizaciones más problemáticas son frecuentemente aquellas que han tenido que cambiar su misión básica. Cuando esto ocurre, se requieren cambios correspondientes en estrategia, estructura, cultura y comportamiento. En esta situación, se requiere un liderazgo fuerte que defina una visión para el futuro y construya una cultura que soporte la visión. Esta característica se mide a través de los siguientes índices:

Dirección e Intención Estratégicas: Claras intenciones estratégicas comunican el propósito de la organización y explicitan la contribución de cada miembro y cómo cada quien puede dejar su huella.

Metas y Objetivos: Un conjunto claro de metas y objetivos se articula a la misión, la visión, y la estrategia, y le suministra a cada quien una clara dirección para su trabajo.

Visión: La organización posee una visión compartida de un estado futuro deseado. Ella incluye los valores centrales y captura los corazones y las mentes de los miembros de la organización, al mismo tiempo que les da guía y dirección.

La interpretación del modelo de cultura organizacional de Denison y asociados: Al igual que muchos modelos contemporáneos de liderazgo y efectividad organizacional, este modelo se enfoca sobre un conjunto de tensiones o contradicciones que hay que administrar (Denison, Hooijberg y Quinn, 1996). Algunas de ellas son la tensión entre estabilidad y flexibilidad y entre enfoque interno y enfoque externo. Estas tensiones son las dimensiones básicas que subyacen al modelo. Adicionalmente, se presentan las tensiones diagonales entre consistencia interna y adaptación, y entre la misión definida desde arriba en la jerarquía y el compromiso que se genera desde abajo.

En el núcleo del modelo, de acuerdo con Schein, están las creencias y supuestos subyacentes. (Schein, 1985), Aunque estos niveles más profundos de la cultura organizacional son más difíciles de medir, ellos constituyen la fuente donde se originan el comportamiento y acción de los miembros organizacionales. Las creencias y los supuestos acerca de la organización y su gente, el cliente, el mercado y la industria, y las propuestas de valor básicas de la firma crean una lógica compacta que mantiene a la organización firmemente unida.

El Compromiso y la Consistencia enfrentan la dinámica interna de la organización pero no la interacción de la organización con el ambiente externo. En contraste, la Adaptabilidad y la Misión se enfocan en las relaciones entre la organización y el ambiente externo.

De otro lado el Compromiso y la Adaptabilidad enfatizan la capacidad de la organización para la flexibilidad y el cambio. Por el contrario, la Consistencia y la Misión enfatizan la capacidad para la estabilidad y la dirección. Un sistema organizacional orientado a la adaptabilidad y el compromiso introducirá más variedad, más insumos y más soluciones posibles en una situación dada que un sistema orientado hacia un alto nivel de consistencia y un fuerte sentido de misión. En contraste, un sesgo hacia la consistencia y la misión reducirá la variedad y colocará un mayor énfasis en control y estabilidad.

Las Características de la cultura organizacional y su impacto en el desempeño

Durante diez años, Denison estudió la correlación entre las características culturales del modelo (Compromiso, Consistencia, Adaptabilidad y Misión) y un conjunto de medidas de efectividad organizacional. Al respecto, Misión y Consistencia impactan medidas de desempeño financiero tales como Retorno sobre Activos, Retorno sobre Inversión y Retorno sobre Ventas. En cuanto a Compromiso y Adaptabilidad (Flexibilidad), estas características impactan el desarrollo de productos y la innovación. Esto típicamente significa mayores niveles de innovación en productos y servicios y creatividad, al igual que una respuesta rápida a las cambiantes necesidades de clientes y empleados. En referencia a Adaptabilidad y Misión (Enfoque Externo), ellas impactan el ingreso y el crecimiento en las ventas y en la porción de mercado.

La siguiente tabla resume los impactos de la cultura en las variables críticas del desempeño organizacional:

Denison's Findings

Profitability/ Return on Assets	Revenue Growth/ Sales Growth	Market Share	Innovation	Quality of Products & Services	Employee Satisfaction
<i>supported by</i>	<i>supported by</i>	<i>supported by</i>	<i>supported by</i>	<i>supported by</i>	<i>supported by</i>
Mission	Mission	Mission			[Mission]
Involvement			Involvement	Involvement	Involvement
Adaptability	Adaptability	Adaptability	Adaptability		[Adaptability]
Consistency				Consistency	Consistency

Source: Denison, D.R., & Neale, W.S. (1996). Denison organizational culture survey: Facilitators guide. Ann Arbor, MI: Aviat.

Grafico 2. Impactos de la cultura

Aunque, por lo general, las cuatro características culturales del modelo tienen un impacto positivo en el desempeño organizacional, al menos en la superficie, algunas de ellas puede parecer que contradicen a otras. Por ejemplo, culturas altamente consistentes pueden llegar a ser muy cerradas y ser muy difíciles de cambiar. En contraste, las culturas muy adaptables pueden tener problemas en el logro de altas metas de eficiencia y de sentido compartido de propósito que se encuentra a menudo en culturas bien integradas. De manera semejante, la misión y el compromiso pueden parecer contradictorias: el sentido y la dirección establecidos por la misión organizacional pueden limitar el compromiso de algunos miembros organizacionales. Tal como muchas organizaciones han descubierto, la simple declaración de una nueva misión organizacional no implica necesariamente el apoyo y el compromiso de los miembros organizacionales. Por la misma razón, el alto compromiso entre los miembros organizacionales no implica necesariamente un sentido claro de dirección y propósito.

No obstante lo anterior, según Denison, la cultura de una organización efectiva debe incluir las cuatro características representadas en el modelo aquí descrito. Así pues, una organización efectiva ha de tener una cultura que sea adaptativa, pero también muy consistente y predecible. De la misma manera, dicha cultura debe estimular un alto compromiso en el contexto de un sentido compartido de misión.

METODOLOGÍA

Contextualización

En un primer momento se realizó la contextualización del Hotel Grand House, y para esto se estableció una reunión con la persona encargada de Gestión Humana y se pactó el alcance del proyecto. Y luego se realizó una revisión teórica para sustentar los temas de cultura y la teoría de Denison. Para esto se realizó una investigación de los diferentes autores que han estudiado sobre el tema de Cultura Organizacional.

Sensibilización

Para garantizar la validez de las encuestas se realizó una reunión con los gerentes de cada una de las áreas, con el fin de que ellos conocieran el instrumento, el proyecto, su alcance para que fueran quienes aplicaran las encuestas en cada uno de sus grupos de trabajo.

Muestra

Esta investigación es de tipo descriptivo, correlacional y analítica y se realizó con un grupo de 57 personas que trabajan en el Hotel Grand House de las diferentes áreas de la organización.

Aplicación de encuestas

En esta etapa se realizó la encuesta de cultura organizacional, elaborada por Daniel Denison y Asociados (La versión en español del OCS: Organizational Culture Survey) a una muestra representativa de la organización.

Tabulación de encuestas

En esta etapa se realizó la tabulación de las 57 encuestas aplicadas a los empleados del Hotel Grand House, para proceder con el análisis de los resultados.

Análisis de los resultados

Analizando los resultados se detectaron 5 errores de digitación en la tabulación. Se tomó la decisión de asumir estos valores como inválidos, teniendo en cuenta que solamente

representaban el 0.19 del 100% de los datos recolectados y no afectaban de manera significativa la investigación.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados obtenidos del estudio de las cuatro características básicas del modelo de Denison del Hotel Grand House. De igual forma esta gráfica permite visualizar los cuatro sesgos posibles de la cultura. Para calcular el promedio de cada característica se calcularon los promedios de sus índices. De igual manera para el cálculo del promedio de los sesgos, se procedió a calcular los promedios de las características que los sustentan. Los resultados se pueden visualizar en la siguiente gráfica:

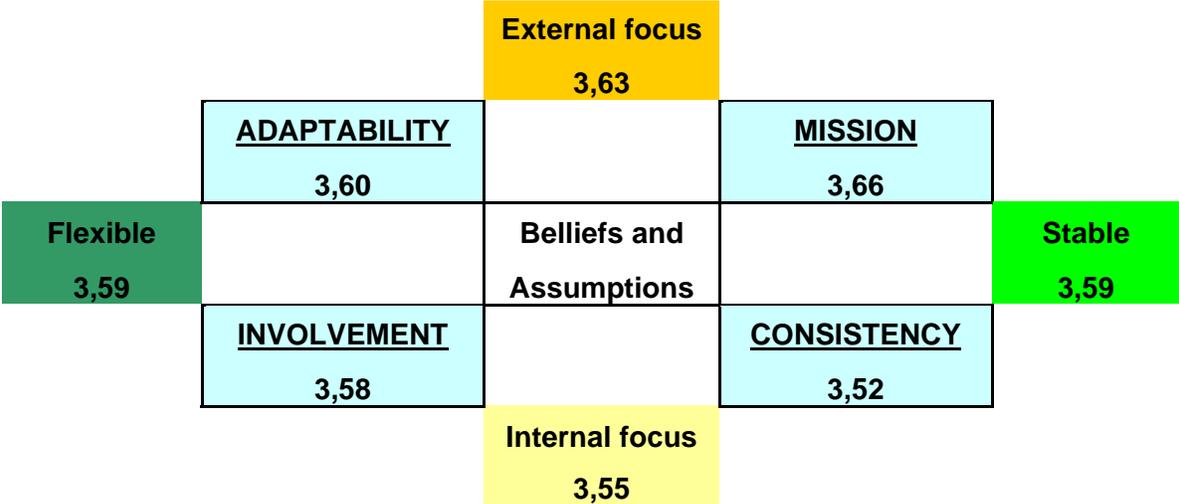


Grafico 3. Perfil de Cultura Organizacional

Fuente: 57 encuestas y cálculos del autor.

De acuerdo a la información de esta gráfica se identifica que las características de la Cultura Organizacional del Hotel Grand House tienen una puntuación relativamente similar.

La característica cultural más fuerte en el Hotel Grand House es la Adaptabilidad con un puntaje de 3,60. Esto significa que es una organización con capacidad para adaptarse y dar respuesta a las demandas del entorno y por lo tanto a las demandas de sus clientes. Es una empresa con capacidad para cambiar, que aprende de sus errores y se arriesga a nuevas estrategias para hacer las cosas. Busca generar valor en sus clientes. Sin embargo es una puntuación moderada lo cual indica una tendencia hacia la característica de la adaptabilidad.

Las dos características que siguen en la puntuación son la Misión con un puntaje de 3,66 e Involucramiento con un puntaje de 3,58. En cuanto a la misión se puede decir que los empleados de la organización conocen las metas y objetivos empresariales y no solo los conocen sino que además los comparten. Sin embargo el puntaje tan moderado muestra que la empresa puede estar en un proceso de divulgación de su misión y sus empleados la están hasta ahora conociendo y sintiéndola parte de ellos. Teniendo en cuenta el puntaje del involucramiento se puede decir que los empleados están comenzando a sentirse parte de la organización y se comprometen con su trabajo.

Durante el análisis de los resultados de las encuestas realizadas por el personal del hotel se evidenció que existe dificultad en la comunicación asertiva de los objetivos y metas que se quieren lograr por parte de los jefes hacia sus colaboradores, lo cual se ve reflejado en la baja puntuación que se obtuvo en la característica Consistencia. Sin embargo, a pesar de estos resultados se observa un comportamiento positivo en las otras tres características.

La organización responde adecuadamente a las necesidades del entorno, es decir a su cliente externo, puesto que es la razón de ser de la empresa y es el pilar principal que sostiene la estrategia de la compañía. De la misma manera el hotel dedica esfuerzos para fortalecer a su cliente interno sin embargo, la organización debe continuar desarrollando el potencial de sus colaboradores.

La empresa se preocupa por mantener su estabilidad financiera, sin embargo permite una flexibilidad mayor entendida esta, como la apertura que tiene hacia generar procesos de

mayor innovación para el beneficio de la compañía y para fortalecer su desarrollo financiero.

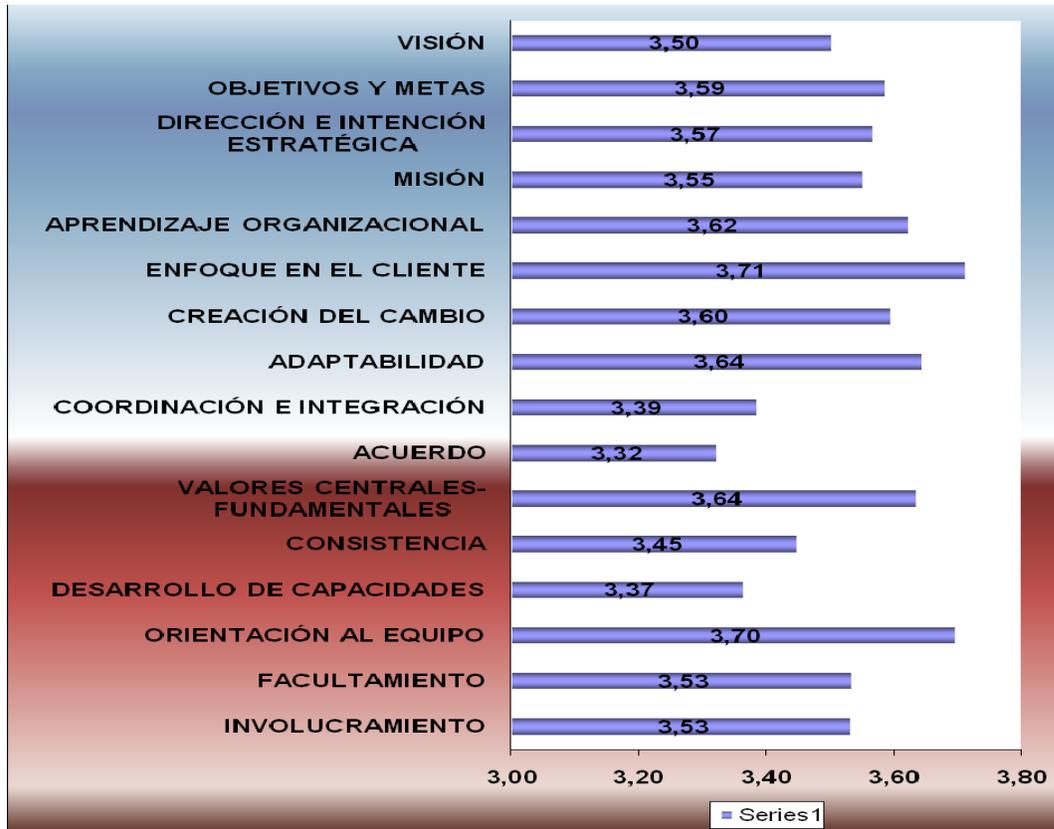


Grafico 4. Resultados rasgos de la Cultura.

Fuente: 57 encuestas y cálculos del autor.

La grafica anterior permite observar en detalle los resultados de cada una de las características que componen el modelo de Cultura Organizacional de Denison. Estos resultados se describen a continuación.

RASGO DE INVOLUCRAMIENTO

Dentro de este rasgo el mayor índice de participación es el de orientación al equipo con un promedio de 3.70, donde se refleja que los colaboradores del Hotel Grand House, se sienten parte de un equipo de trabajo, comparten los mismos objetivos y todos son

responsables de ellos. Dentro del Hotel este rasgo se evidencia con los miembros del equipo y en la misma estructura puesto que en algunos casos las personas asumen al mismo tiempo varias responsabilidades sin tener necesariamente que ver con el área en la que se encuentra y lo perciben como parte de su responsabilidad y de un objetivo en común.

El rasgo de facultamiento es el segundo de mayor calificación con 3.53, este rasgo, nos indica que las personas sienten autoridad y tienen iniciativa para manejar su trabajo de acuerdo a su criterio y se sienten responsables de cualquier tipo de las decisiones que tomen.

El ultimo rasgo dentro del involucramiento es el desarrollo de capacidades el cual se encuentra en un puntaje de 3.37, este rasgo indica el nivel de preocupación que tiene la empresa por el desarrollo de las capacidades de sus miembros e invierte recursos para el desarrollo de estas, para ser más competitiva, es posible que al ser el rango de menor calificación las personas sientan que no se le da mucha importancia a este aspecto y no reciben capacitación o participan en programas de desarrollo de capacidades.

RASGO DE CONSISTENCIA

La consistencia es la capacidad de los líderes para llegar a acuerdos y la integración de los miembros de la organización en su conjunto de valores. Entre los miembros de la organización se comparten los supuestos, las creencias, los valores que hacen parte de la cultura y esta incide en los comportamientos de sus miembros. Consistencia genera estabilidad e implica un alto grado de conformidad de sus miembros.

Dentro de los aspectos con los cuales se mide la consistencia el de mayor puntaje es el de Valores centrales – fundamentales con un valor de 3.64. Esto nos indica que en el Hotel Grand House, a pesar que los valores se conocen y se comparten entre los miembros, podría tener un puntaje más alto con el fin de generar un nivel más alto de identidad con la empresa.

El segundo aspecto que permite medir la consistencia es la coordinación e integración con un puntaje de 3.39, indica que a pesar de existir varias áreas dentro de la organización, los miembros se perciben como parte de un equipo de trabajo independiente del área a la cual pertenecen y pueden trabajar en equipo, compartir objetivos en común y llegar a alcanzar las metas propuestas.

Por último está el acuerdo, el cual también apoya la medición de la consistencia, con una puntuación de 3.32, el cual nos indica que en el Hotel, se podría fortalecer la capacidad de los miembros de llegar a acuerdos en situaciones críticas y que pueda existir la posibilidad de reconciliación.

RASGO DE ADAPTABILIDAD

El rasgo de adaptabilidad es el que mayor puntuación obtuvo, 3.64. Este rango nos indica la capacidad que tiene la organización para adaptarse y dar respuestas de las demandas del entorno y por lo tanto las demandas de sus clientes. Esta empresa siempre está a la vanguardia de los cambios que pueda generar en su servicio, buscar diferenciarse de su competencia y sobre todo poder satisfacer las necesidades de sus clientes y así poder fidelizar clientes y ser la mejor opción.

Dentro de los aspectos que están dentro de este rasgo se encuentra con mayor puntaje el enfoque al cliente con una calificación de 3.71. Esto es coherente con el tipo de negocio que es, puesto que todo el tiempo los miembros de la organización se encuentran en contacto con clientes y deben apuntarle a satisfacerlos. Lo sigue el aprendizaje organizacional, con 3,62 y la creación del cambio con 3.60.

RASGO MISION

Este rasgo es el segundo de mayor puntuación con 3.55, lo cual indica el nivel de conocimiento e involucramiento que tienen los miembros de la organización en cuanto a la misión, los objetivos y metas, la visión y parte de la planeación estratégica de la empresa. Las tres características de este rasgo son, los objetivos y metas, la dirección e intención estratégica y la visión, las tres tuvieron una puntuación muy similar, lo cual nos indica que los miembros han recibido información y formación en estos aspectos, pero podría reforzarse más este aspecto puesto que esto permite tener mayor claridad, compartir metas, entender el sentido de la organización y fortalecer el sentido de pertenencia con la empresa.

Dentro de la dirección estratégica es de resaltar que existe un propósito a largo plazo, la misión es clara y le da significado y encamina el trabajo que la gente desempeña en la empresa.

En cuanto a los objetivos y metas, es importante resaltar que los líderes fijan metas ambiciosas pero realistas a los equipos de trabajo y las personas comprenden lo que deben hacer para ser exitoso a largo plazo.

La visión de la organización es compartida y permite conocer hacia dónde va la organización y que se quiere ser en el futuro. Es de resaltar que la gente reconoce que los líderes de la empresa tienen clara la visión a largo plazo y permite también motivar a los empleados a conseguir las metas de la visión. La organización cumple sus exigencias a corto plazo sin comprometer la visión de largo plazo.

La tabla siguiente muestra los promedios encontrados para la característica Involucramiento y sus índices e ítems.

Tabla 1. Promedio Involucramiento

GRAN PROMEDIO	3,59
INVOLUCRAMIENTO	3,58
FACULTAMIENTO	3,60
1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.	3,67
2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.	3,63
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	3,37
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	3,67
5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	3,65
ORIENTACIÓN AL EQUIPO	3,76
6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.	3,67
7. Las personas trabajan en equipo.	3,53
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.	3,79
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.	4,07

10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.	3,75
DESARROLLO DE CAPACIDADES	3,40
11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.	3,37
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.	3,81
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.	2,91
14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor.	3,96
15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	2,93

Tabla 3. Descripción rasgo Involucramiento

Fuente: 57 encuestas y cálculos del autor.

Dentro de la característica involucramiento se pueden encontrar los índices Facultamiento, Orientación al equipo y Desarrollo de capacidades. Dentro del índice facultamiento se resaltan los ítems 1 y 4 con el mayor puntaje de 3,67. El ítem 1 hace referencia al involucramiento de las personas en su trabajo lo cual refleja que los empleados del hotel se sienten parte de la organización y se comprometen con su trabajo. El ítem 4 se refiere al pensamiento de producir algo positivo, lo cual demuestra la energía que ponen los trabajadores del hotel para realizar su trabajo.

Dentro de este mismo índice el ítem de menor puntaje es el número 3 con un puntaje de 3,37, el cual indica que la información puede no estar disponible al alcance de todos, lo cual significa que dentro del Hotel deben mejorarse los procesos de comunicación.

En el índice de orientación al equipo el ítem con mayor puntaje es el número 9 con 4,07 el cual hace referencia a reconocer a los equipos de trabajo como su componente primario. Esto significa que dentro del hotel se valora y es de gran importancia el trabajo que hacen los diferentes departamentos para llegar al fin común que es dar un buen servicio al huésped. El ítem con menor puntaje es el número 7 con 3,53, que se refiere al trabajo en

equipo y aunque no es muy significativo indica que aunque los equipos son importantes deben continuar trabajando en realizar un buen proceso de trabajo en equipo puesto que en ocasiones puede estar fallando.

En cuanto al índice de desarrollo de capacidades el mayor puntaje lo tiene el ítem número 14 con 3.96 lo cual se refiere a valorar las capacidades de las personas puesto que son una ventaja competitiva para la empresa. Esto quiere decir que dentro del Hotel tienen en cuenta a las personas y valoran su trabajo porque saben que son los principales actores del negocio.

El ítem con menor puntaje es el número 13 con un 2,91 que se refiere a la inversión que hace la empresa en desarrollar las capacidades de los trabajadores. Eso quiere decir que el Hotel Grand House debe mejorar en capacitar a sus empleados para tener un valor agregado dentro de la compañía.

La tabla siguiente muestra los promedios encontrados para la característica Consistencia y sus índices e ítems.

Tabla 2. Promedio Consistencia

CONSISTENCIA	3,52
VALORES CENTRALES-FUNDAMENTALES	3,70
16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.	3,35
17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.	3,67
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales.	3,77
19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.	3,82
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	3,89
ACUERDO	3,45
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	3,56

22. Existe una cultura sólida.	3,46
23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles.	3,58
24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.	3,18
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	3,49
COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	3,42
26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.	3,67
27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.	3,42
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.	3,47
29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.	2,93
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.	3,60

Tabla 4. Descripción Rasgo Consistencia

Fuente: 57 encuestas y cálculos del autor.

El primer índice del rasgo Consistencia son los valores centrales-fundamentales en el cual obtuvo el mayor puntaje el ítem número 20 con un puntaje de 3,89 el cual indica que existe dentro de la compañía un código de ética que indica el comportamiento de los empleados y la manera en la que deben actuar. Esto significa que en el Hotel Grand House las personas se comportan de acuerdo a unas reglas y parámetros claro ya establecidos con anterioridad.

El ítem con menor puntaje es el 16 con 3,35 el cual se refiere a que los líderes hacen lo que dicen y aunque el puntaje no es del todo significativo, demuestra que muchas veces los superiores no cumplen con las promesas y con lo que dice con lo cual pueden generar un grado de desconfianza entre los empleados de la organización.

En el índice de acuerdo el mayor puntaje está en el ítem 23 con un puntaje de 3,58 el cual indica que en situaciones difíciles logran llegar a acuerdos de manera fácil. Esto

demuestra que los trabajadores del hotel están orientados hacia el mismo objetivo y por esta razón logran estar de acuerdo para la solución de problemas. El ítem con menor puntaje es el 22 el cual se refiere a la solidez de la cultura, lo cual quiere decir que el hotel debe seguir trabajando en fortalecer cada vez más su cultura organizacional.

En el índice de coordinación e integración el índice de mayor puntaje es el 26 con un puntaje de 3,67 el cual hace referencia a la metodología de la empresa la cual es consistente y predecible. Esto quiere decir que dentro de la organización existen procedimientos claros para cada uno de los procesos que maneja la empresa.

El ítem de menor puntaje es el número 29 con un puntaje de 2,93 lo cual indica que hace falta integración en los trabajadores de la empresa en cuanto a que no es lo mismo trabajar con una persona de otra área de la organización puesto que cada área trabaja de formas diferentes.

La tabla siguiente muestra los promedios encontrados para la característica Adaptabilidad y sus índices e ítems.

Tabla 3. Promedio Adaptabilidad

ADAPTABILIDAD	3,60
CREACIÓN DEL CAMBIO	3,62
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	3,61
32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.	4,12
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	3,74
34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	2,91
35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.	3,74
ENFOQUE EN EL CLIENTE	3,55
36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.	3,84
37. Las sugerencias de los clientes influyen en nuestras decisiones.	3,93

38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.	3,65
39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.	2,44
40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.	3,91
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	3,62
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	4,21
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	3,42
43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.	2,82
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.	4,04
45. Nos aseguramos de que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda".	3,60

Tabla 5. Descripción Rasgo Adaptabilidad.

Dentro del índice de creación del cambio de la característica Adaptabilidad se encuentra un mayor puntaje en el número 32 que resalta la habilidad de la empresa para responder a la competencia y a los cambios del entorno comercial. Tiene una puntuación de 4,12 lo cual indica un porcentaje alto. Los empleados perciben que la empresa responde bien a las demandas del entorno del negocio.

El índice con menor puntaje es el número 34 que refleja resistencia hacia las iniciativas para realizar cambios en la organización. Tiene una puntuación de 2.91 lo cual no es significativamente bajo, sin embargo muestra algo de resistencia al cambio.

En el índice de enfoque al cliente la puntuación más alta es la número 37 la cual hace referencia a que las sugerencias de los clientes influyen las decisiones de la compañía. Tiene un puntaje de 3,96 lo cual significa que para el Hotel Grand House es importante escuchar y atender las sugerencias de los clientes y tenerlas en cuenta de su toma de decisiones.

La puntuación más baja es la del ítem 39 que hace referencia a que en las decisiones generalmente se ignoran los intereses de los clientes, sin embargo el puntaje es de 2.44 lo cual no muestra un bajo nivel y significa que existen diferentes posiciones dentro de los empleados del hotel en cuanto a si se toman en cuenta o no las sugerencias de los clientes.

En cuanto al índice de aprendizaje organizacional la puntuación más alta se encuentra en el ítem 41 lo cual indica que en la organización ven las fallas como una oportunidad para aprender y mejorar. Con un puntaje de 4,21 se muestra que los empleados perciben en la empresa una capacidad de corregir y de estar aprendiendo constantemente de las experiencias diarias.

El índice con menor puntuación es el numero 43 con un puntaje 2.82, que aunque no es significativamente bajo, muestra que dentro de la empresa muchas veces pasan desapercibidos detalles importantes pero que pueden tener un gran impacto ya sea en las personas o en los procesos.

La tabla siguiente muestra los promedios encontrados para la característica Misión y sus índices e ítems.

Tabla 4. Promedio Misión

MISIÓN	3,66
DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA	3,56
46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.	3,98
47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria.	3,33
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	4,02
49. Existe una clara estrategia para el futuro.	3,65
50. No es clara nuestra dirección estratégica.	2,82
OBJETIVOS Y METAS	3,65
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	3,54

52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	3,74
53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	3,63
54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.	3,58
55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	3,75
VISIÓN	3,76
56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	3,75
57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.	4,09
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	3,53
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.	3,74
60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	3,70

Tabla 6. Descripción Rasgo Misión

Fuente: 57 encuestas y cálculos del autor.

En el índice de dirección e intención estratégica el ítem de mayor puntaje es el numero 48 con un puntaje de 4,02 lo cual refleja que existe una misión clara que le da significado y dirección clara al trabajo de las personas de la organización. El ítem de menor puntaje es el numero 50 con 2.82 que comprueba la claridad en la dirección estratégica.

En el índice objetivos y metas el ítem con mayor puntaje es el numero 55 con un puntaje de 3,75 el cual se refiere a la comprensión de los trabajadores de lo que hay que hacer en la empresa para llegar al éxito a largo plazo, esto quiere decir que las personas que trabajan dentro del hotel saben cómo actuar para llegar a cumplir con los objetivos del negocio. El ítem de menor puntaje es el numero 51 con un puntaje de 3,54 el cual indica que hacen falta acuerdos para tener claras las metas de la compañía. El puntaje no es lo suficientemente bajo sin embargo refleja que la empresa debe continuar trabajando en esto.

En el índice visión el ítem de mayor puntaje es el numero 57 con un puntaje de 4,09 lo cual demuestra la visión que tienen los lideres a largo plazo, es decir que se proyectan a un futuro con la empresa. El ítem de menor puntaje es el 58 con un puntaje de 3.53 el cual indica que ideas a corto plazo involucran la visión a largo plazo. Esto quiere decir que hace falta una mayor estructura en los procesos para enfocarlos directamente hacia su visión y comenzar a trabajar para obtener lo que quieren en un largo plazo.

Tabla 5. Promedio Desempeño

DESEMPEÑO		3,94
61. Crecimiento en ventas e ingresos		4,05
62. Porcentaje de mercado		3,93
63. Rentabilidad y rendimiento del activo		3,96
64. Calidad de productos y servicios		4,18
65. Desarrollo de nuevos productos y/o servicios		3,89
66. Satisfacción de los empleados		3,56
67. Rendimiento general de la empresa		4,04

Tabla 7. Descripción Rasgo de Desempeño.

Fuente: 57 encuestas y cálculos del autor.

Los indicadores de desempeño dejan ver que el Hotel Grand House tiene los fundamentos del negocio contruidos sobre la calidad de los productos y servicios que ofrece. Esto le ha permitido obtener un crecimiento en ventas e ingresos importante lo cual a su vez ha optimizado en los últimos años el rendimiento general de la empresa y su rentabilidad.

Sin embargo, esto podría mejorar aún más si prestara más atención a la innovación en los productos y servicios que ofrece. Con un personal medianamente satisfecho, debería motivarle más a la innovación y la creatividad para diseñar nuevos productos, explorar nuevos mercados y diversificar su gama de servicios.

Aumentando su portafolio de servicios, sin descuidar sus estándares de calidad, muy seguramente en un mediano plazo esos nuevos productos ayudarían para que su participación en el mercado aumentara un poco y por ende su desempeño general se

optimizara. Por otra parte, la satisfacción de los empleados se vería afectada de manera positiva ya que gracias a su activa participación se lograrían mejores resultados en la compañía. También sería importante reconocer esos logros de su personal.

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

		INVOLUCRAMIENTO	CONSISTENCIA	ADAPTABILIDAD	MISION
P61	CRECIMIENTO EN VENTAS E INGRESOS	0,205	0,388	0,040	0,196
P62	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	0,244	0,343	0,067	0,220
P63	RENTABILIDAD Y RENDIMIENTO DEL ACTIVO	0,315	0,388	0,090	0,244
P64	CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	0,117	0,311	0,207	0,247
P65	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	0,305	0,591	0,339	0,386
P66	SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	0,475	0,440	0,440	0,332
P67	DESEMPEÑO GENERAL DE LA EMPRESA	0,554	0,526	0,397	0,487

Tabla 8. Coeficiente de Correlación

Las correlaciones más fuertes que se encontraron entre el desempeño y las 4 características del modelo de Denison son las siguientes.

En primer lugar existe correlación entre el involucramiento y el desempeño general de la empresa y esto se comprueba con el interés y la participación de los empleados y directivas por alcanzar los resultados y objetivos de la organización.

Otra de las correlaciones altas con el desempeño general de la empresa es con la característica consistencia, sin embargo este resultado no es coherente teniendo en cuenta que es la característica de menor puntuación y evidencia falencias en el estilo de dirección y en la trasmisión de objetivos de los líderes hacia los equipos de trabajo.

Con respecto al desempeño general de la empresa se encuentra correlación con la característica de misión la cual confirma que las personas que trabajan en el Hotel Grand House tienen claridad sobre la razón de ser de la empresa y la manera de alcanzar los resultados que la compañía espera en pro de su crecimiento y de su fortalecimiento en el mercado.

En cuanto al desarrollo de nuevos productos y servicios existe correlación alta con la característica de consistencia, sin embargo se presenta de nuevo un nivel de

incoherencia teniendo en cuenta el bajo puntaje obtenido en la misma, puesto que para el desarrollo de nuevos productos y servicios se requiere de una claridad de los objetivos, adicional a una coordinación de acción y un entendimiento total de lo que se quiere ofrecer a los clientes.

CONCLUSIONES

Como fortaleza se identifica la orientación al trabajo en equipo, lo cual indica que los trabajadores están en la capacidad de compartir los objetivos en común, e involucrarse en tareas que enriquezcan los procesos entre las áreas.

Se encontró correlación entre las variables de cultura organizacional y el desempeño. La empresa ha motivado a sus trabajadores para alcanzar resultados y obtener certificados de calidad y ser reconocida en el mercado.

Existe correlación entre el involucramiento y el desempeño general de la empresa y esto se valida con el interés y la participación de los empleados y directivas por alcanzar los resultados y objetivos de la organización.

Entre el desempeño general de la empresa y la característica de consistencia existe correlación, sin embargo, este resultado no es coherente teniendo en cuenta que es la característica de menor puntuación y evidencia falencias en el estilo de dirección y en la transmisión de objetivos de los líderes hacia los equipos de trabajo.

En cuanto al desempeño general de la empresa se encuentra correlación con la característica de misión la cual confirma que las personas que trabajan en el Hotel Grand House tienen claridad sobre la razón de ser de la empresa y la manera de alcanzar los resultados que la compañía espera en pro de su crecimiento y de su fortalecimiento en el mercado.

Entre el desarrollo de nuevos productos y servicios existe correlación con la característica de consistencia, sin embargo, se presenta de nuevo un nivel de incoherencia teniendo en cuenta el bajo puntaje obtenido en la misma, puesto que para el desarrollo de nuevos

productos y servicios se requiere claridad de los objetivos, coordinación de acciones y entendimiento sobre lo que se quiere ofrecer a los clientes.

A la luz del resultado obtenido en la característica de consistencia se evidencia que es la de menor puntuación, generando un menor desempeño en la compañía. Con base en la caracterización y el análisis de las encuestas, las personas sienten que desde la dirección falta claridad en la comunicación de las metas y en la coordinación de acciones para cumplir los resultados esperados.

En la organización se evidencia orientación hacia el cliente externo porque es el segundo foco con calificación más alta, lo cual es una fortaleza porque lleva a la empresa a satisfacer las necesidades de los clientes y es coherente con su misión.

Es una empresa que favorece la innovación y esto se evidencia con la alta puntuación, obtenida en el sesgo de Flexibilidad, y se apoya con el sesgo de estabilidad, que igualmente presentó una puntuación significativa. Durante las entrevistas, la empresa asegura que se preocupa de manera permanente por desarrollar nuevos productos y servicios que sean llamativos para el cliente y los haga competitivos en el sector hotelero.

De acuerdo al rasgo de involucramiento que es el tercero de mayor puntuación, existe un relativo equilibrio entre esta, la misión y el compromiso de las personas en la empresa. Durante las entrevistas, las personas reconocen sentir interés y preocupación por involucrarse en su trabajo y entienden que su aporte es fundamental para el crecimiento y el desarrollo de la organización.

Los resultados del modelo de Denison muestran que existe armonía entre tres características: adaptabilidad, misión e involucramiento; sin embargo, existe alta tensión entre dos de ellas, la adaptabilidad que obtuvo el mayor puntaje y la consistencia el menor.

Teniendo en cuenta los puntajes obtenidos dentro del índice de facultamiento, se encontró que los empleados del hotel se sienten parte de la organización, se comprometen con su trabajo, y demuestran energía en cada una de las actividades que realizan. Sin embargo,

los menores puntajes evidencian que la información no está disponible para todos los funcionarios de la organización cuando la requieren.

Dentro de la organización las personas dan importancia a su equipo de trabajo y lo reconocen como su componente básico. Sin embargo, sienten que no se realiza un trabajo en equipo.

En el índice de desarrollo de capacidades, los puntajes muestran que el personal de la empresa considera sus capacidades como ventaja competitiva para la empresa, sin embargo, opinan que la compañía no invierte continuamente para mejorar sus destrezas.

A pesar que existe un código de ética que guía el comportamiento y explica lo que deben hacer los empleados dentro de la organización, los líderes deben generar estrategias que apunten a estar alineados permanentemente con los planteamientos del código. Esto llevará a elevar los puntajes del índice de Valores Centrales fundamentales en la característica de Consistencia.

Dentro de la organización se evidencia facilidad para llegar a acuerdos entre las diferentes áreas, aún frente a problemas difíciles y asuntos clave.

El Hotel Grand House responde bien a la competencia y a cambios en el entorno comercial, según los puntajes encontrados en el índice de Creación del Cambio.

Las decisiones generalmente toman en cuenta los intereses de los clientes y dan importancia al contacto directo entre estos y el personal de la empresa.

La organización aprende y mejora a partir de las fallas que comete y tiene en cuenta detalles que podrían ser significativos para el mejoramiento de la compañía.

Teniendo en cuenta los puntajes en el índice de dirección e intención estratégica concluye que las personas de la organización conocen la misión, y le da significado y dirección a su trabajo.

Dentro de la organización las personas comprenden lo que hay que hacer para ser exitosos a largo plazo, sin embargo, algunas de ellas perciben que no hay acuerdos para llegar a estas metas.

Según los puntajes obtenidos en el índice de visión, los líderes de la compañía tienen visión a largo plazo que estimula y motiva a los empleados.

RECOMENDACIONES

La organización debe dedicar parte de sus esfuerzos a continuar con el proceso de interiorización y entendimiento de la misión de la Compañía, con el fin de poder compartir de manera clara y constante los objetivos en común que tienen y hacia dónde va encaminada la empresa.

Esto se puede realizar por medio de campaña de sensibilización y talleres en donde los trabajadores puedan participar e interiorizar la misión y el impacto que tiene ellos generan en el crecimiento y desarrollo del Hotel.

Para generar mayor identidad con los valores de la compañía, se sugiere un refuerzo para lograr entendimiento, interiorización y apropiación de cada uno de ellos en el día a día como parte fundamental de la cultura.

El Hotel Grand House ha tenido crecimiento y posicionamiento en el mercadeo, para mantener esta tendencia, debe continuar fortaleciéndose y propiciando espacios en donde la gente pueda expresar nuevas ideas, proponer nuevos servicios e incentivar la innovación al interior del Hotel.

La organización debe generar estrategias encaminadas a que la dirección despliegue y transmita los objetivos y las metas de manera clara a los equipos de trabajo. Además de fortalecer la coordinación de acciones y acuerdos entre jefes y colaboradores. Esto con el fin de obtener mejor desempeño general en la empresa.

Con el fin de tener éxito en el desarrollo de nuevos productos y servicios, es importante trabajar en la característica de consistencia para encaminar los esfuerzos de las personas hacia los objetivos, para ejecutar estrategias coherentes.

Uno de los índices que tuvo una calificación baja fue el desarrollo de capacidades de los trabajadores, para lo cual sería viable iniciar un proceso de identificación de necesidades de formación por áreas y definir un presupuesto destinado a capacitación con el fin de desarrollar las competencias de los trabajadores y llevarlos a un nivel más alto de experticia en sus cargos y generar de esta manera planes de carrera para las personas dentro de la organización.

Dentro de la caracterización que se hizo en la empresa, no existe un área estructurada de Gestión Humana, para lo cual deben definir estrategias, que permita además de constituir el área, desarrollar programas enfocados al clientes interno, para potencializar sus capacidades, llevarlos a acercarse a actividades que fortalezcan su sentido de pertenencia, además de enfocar su trabajo hacia un mismo objetivo. De igual forma desarrollar de manera consistente y perdurable en el tiempo programas que apunten a fortalecer cultura organizacional y por ende un mayor desempeño en la organización. Estas estrategias podrían reflejar mejora en la característica de consistencia.

BIBLIOGRAFÍA

Alvesson, M. 1993. Cultural Perspectives on Organizations. New York. Cambridge University Press.

Amabile, T., Contri, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. Academy of Management Journal, 39(5), 1154-1184.

<http://www.maxwell.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf>. Baker, Kathryn A. 2004. Chapter 11. Organizational Culture.

Babbie, E. (1990). *Survey research methods: Second edition*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

Barley, Stephen R. 1983. 'Semiotics and the study of occupational and organizational cultures'. *Administrative Science Quarterly* 28: 393-413.

Barney, Jay B. 1986. 'Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?' *Academy of Management Review* 11: 656-665.

Burt, R. S. 1994. "Contingent organization as a network theory: The culture performance contingency function." *Acta Sociologica*, 37: 346-370.

Calori, R., & Sarnin, P. 1991. Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization Studies*, 12(1): 49-74.

Chandler, Gaylen, Chalon, Keller, Lyon, Douglas. Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Fall 2000. Vol. 25. Issue 1.

Chatman, Jennifer A., and Karen A. Jehn. 1994 'Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?' *Academy of Management Journal* 37: 522-553.

Cheng, B. S. 1998. Organizational culture across the Taiwan Strait: A comparison of the PRC and Taiwanese enterprises. In B. S. Cheng, K. L. Huang, & C. C. Kuo (Eds.), *management in Taiwan and China*, 1: 1-53. Taipei, Taiwan: Yuanliu.

Claver, Enrique, Llopis, Juan, Garcia, Daniel, Molina, Hipólito. Organizational culture for innovation and new technological behavior. *Journal of High Technology Management Research*. Spring 1998, Vol.9.Issue1

Collins, James C. and Jerry I. Porras. 1994. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York. Harper Business.

Cremer, J. 1993". Corporate culture and shared knowledge." *Industrial and Corporate Change*. 2: 351-386.

Cummings, Research in Organizational Behavior, Vol. 10, Greenwich, CT. JAI Press. 169-211.

Davis, Stanley M. 1984 *Managing corporate culture*. Cambridge, MA. Ballinger.

Deal, T. E., and A. A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Denison, Daniel R. 1984. 'Bringing corporate culture to the bottom line'. *Organizational Behavior* 13/2: 5-22.

Denison, Daniel R. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York. John Wiley and Sons.

Denison, D. & Neale, W. 1994. *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor, MI.

Denison, D. and Mishra, A. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6(2), 204-223.

Denison, Daniel R. 1996. 'What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars.' *Academy of Management Review* 21: 619-654.

Denison,D.R.,& Neale,W. S. (1996). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor, MI.

Denison, D.R., & Neale, W.S. (1996). *Denison organizational culture survey: Facilitators guide*. Ann Arbor, MI.

Denison,D., Cho, H.J. and Young, J. 2000. *Diagnosing organizational cultures: A model and method*. Working paper, International Institute for Management Development.

Denison, Daniel. *Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?* June 2000. International Institute for Management Development.

Denison, Daniel, Lief, Colleen, Ward, John. Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. FAMILY BUSINESS REVIEW, vol. XVII, no. 1, March 2004 © Family Firm Institute, Inc.

www.denison.com , 2007

Denison, Daniel, Lief, Colleen, Ward, John. How Family Business Cultures is Different FAMILY BUSINESS REVIEW, vol. XVII, no. 1, March 2004 © Family Firm Institute, Inc.

Dessler, Gary. 1998. Management. Leading people and organizations in the 21st century. Upper Saddle River. Prentice Hall.

Dougherty, D., & Heller, T. 1994. The illegitimacy of successful product innovation in established firms. Organization Science, 5 (2): 200–218.

Durkheim, Emile. 1964. Suicide. New York. Free Press.

[Edward W. Christensen](#), [Gordon](#), George. An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth. [Organization Studies](#), [Summer, 1999](#).

Edwards, Ronald. Pooja Kumar, Pooja, Ranjan, Ruby. 2000. Understanding Organisation Culture and Innovation: A Case Study Approach. Department of Management. Monash University.

Fisher, Caroline J. Like or Not ...Culture Matters. Employment Relations Today. Summer 2000.

Floyd, S. W., & Lane, P. J. 2000. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. Academy of Management Review, 25 (1): 154–177.

Geertz, Clifford. 1973. The Interpretation of Cultures. New York. Basic Books.

Gordon, George G. 1991. 'Industry determinants of organizational culture'. *Academy of Management Review* 16: 396-415.

Gordon, G. G., and N. DiTomaso. 1992. "Predicting corporate performance from organizational culture." *Journal of Management Studies*, 29: 783-799.

Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, Nov., 481-510.

Gregory, Kathleen L. 1983. 'Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations'. *Administrative Science Quarterly* 28: 359-376.

Hall, Edward T. and Mildred Reed Hall (1987). *Hidden Differences: Doing Business With the Japanese*. New York. Anchor Books/Doubleday.

Hannan, M. T., and J. Freeman. 1984. "Structural inertia and organizational change." *American Journal of Sociology*, 49: 149-164.

Hatch, Mary Jo. *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press. New York. 1997.

Henderson, R., & Clark, K. 1990. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35: 9–31.

Hermalin, B. E. 2001. "Economics and corporate culture." In S. Cartwright, C. L. Cooper, and P. C. Earley (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*: 217-261. New York Wiley and Sons.

Hodge, B.J, Anthony W.P, Gales, L.M. *Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico*. Prentice Hall. Madrid. P. 264-65.

Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise D. Ohayv, and Geert Sanders. 1990. 'Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases'. *Administrative Science Quarterly* 35:286-316.

Hofstede, Geert (1991). *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. London. McGraw-Hill (UK) Limited.

Hunt, James. *Leadership. A New Synthesis*. Sage Publications. Thousand Oaks. 1991.

Kanter, Rosabeth M. 1988. "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in an Organization," eds. B.M. Shaw and L.L.

Kotter, J. R, and J. L Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York. Free Press.

Jacques, Elliot. 1952. *The Changing Culture of a Factory*. New York. Dryden Press.

Jaffee, David. 2001. *Organization Theory. Tension and Change*. Boston. McGrawHill.

Jassawalla, Avan R., Sashittal, Hemant C. Cultures that support product-innovation processes. *Academy of Management Executive*. August. 2002. Vol. 16. Issue 3.

Jones, Gareth. *Organizational Theory, Design, and Change. Text and Cases*. Upper Saddle River, New Jersey. Pearson-Prentice Hall.

Kreps, D. M. 1990. "Corporate culture and economic theory." In J. E. Alt and K. A. Shepsle (eds.), *Perspectives on Positive Political Economy*: 90-143. Cambridge. Cambridge University Press.

Martin, J. 1992. *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York. Oxford University Press.

Mayo, Elton. 1939. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. New York. Ayer.

Mead, George H. 1934. *Mind, Self, and Society*. Chicago. University of Chicago Press.

Meyer, John W., and W. Richard Scott, editors. 1992. *Organizational environments: Ritual and rationality*. Newbury Park, CA. Sage.

Nonaka, I. 1991. The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69(6): 96–105.

O'Reilly, C. A. 1989. "Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations." *California Management Review*, 31(4): 9-25.

O'Reilly, C. A., III, Chatman, J., & Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture: A profile comparisons approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34: 487-516.

O'Reilly, C. A., and J. A. Chatman. 1996. "Culture as social control: Corporations, culture and commitment." In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 18: 157-200. Greenwich, CT. JAI Press.

Peters, T., and R. H. Waterman. 1982. *In Search of Excellence*. New York. Harper and Row.

Pettigrew, Andrew. On Studying Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 24:570-81. 1979.

Phillips, Margaret E. 1994. 'Industry mindsets: Exploring the cultures of two macro-organizational settings'. *Organizational Science* 5: 384-402.

Porter, L., Lawler, E., & Hackman, J. 1975. *Behavior in organizations*. New York. McGraw-Hill.

Robbins, S., Bergman, R., Stagg, I. and Coulter, M. 2000. *Management*. French Forest, NSW. Prentice Hall Australia.

Roethlisberger, F.J., Dickson, William. 1939. *Management and the Worker*. Cambridge. Harvard University Press.

- Russell, R. D. 1988. <http://www.soacf.uca.edu/>. Research/1988/88sbl1285.txt, 2001.
- Saffold, G. S. 1988. Culture traits, strength and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, 13 (4): 546–558.
- Saxenian, AnnaLee. 1990. "Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley," *California Management Review*, 33(Fall), 89-112.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 1985. San Francisco. Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. 1990. 'Organizational culture'. *American Psychologist* 45:109-119.
- Schein, E. H. 1991. "The role of the founder in the creation of organizational culture." In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin (eds.), *Refraining Organizational Culture*: 14-25. Beverly Hills, CA. Sage.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. 1996. Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall: 9–20.
- Schneider, B., Gunnarson, S.K. & Niles-Jolly, K. 1994. Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.
- Scott, W. Richard. 1987. *Organizations. Rational, natural and open systems*, 2nd ed. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Sheridan, J. E. 1992. Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35: 1036-1056. From the First International Conference: 19-56. Hong Kong: The Chinese University of Hong Kong.
- Siehl, Care, and Martin, Joanne. 1984. The Role of Symbolic Management: ¿ How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture? In J. D. Hunt, D.

Hosking, C. Schriesheim, and R. Steward (eds), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. 227-39. Pergamon. New York.

Siehl, C., and J. Martin. 1990. "Organizational culture: A key to financial performance?" in B. Schneider (ed.), *Organizational Climate and Culture*: 241-281. San Francisco. Jossey-Bass.

Smircich, Linda. 1983. 'Concepts of culture and organizational analysis'. *Administrative Science Quarterly* 28: 339-358.

Smircich, Linda, and Charles Stubbart. 1985. "Strategic management in an enacted world". *Academy of Management Review* 10.

Smith, M. (1998) *Management Accounting*, 76, 22-24.

Sorensen, Jesper B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, March, 2002.

Spender, J.-C. 1989. *Industry recipes*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.

Stinchcombe, A. L. 1965. "Social structure and organizations." In J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations*: 142-193. Chicago. Rand McNally.

Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action*. New York. McGraw-Hill.

Trice, H. M., and J. M. Beyer. 1993. *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.

Vracking, W.J. 1990. The innovative organization. *Long Range Planning*, 23(2), 94-102.

Vargas, Marisela, Malaver, Florentino, Zerda, Alvaro (editores). 2003. *La Innovación Tecnológica en la Industria Colombiana. Un Estudio en Dos Cadenas Industriales*. Bogotá. Oservatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología.

Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York. Wiley and Sons.

Walsh, James, and Gerardo Rivera Ungson. 1991. "Organizational memory". *Academy of Management Review* 16.

Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. A.M.Henderson and T. Parsons (eds. and trans.) New York. Free Press.

Weber, Max. 1958 (copyright 1904). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York. Scribner's.

Webster, Cynthia, Sundaram, D.S. *Exploring the relationships among organizational culture, customer satisfaction and performance*. Mississippi State University. 2002.

Williams, Raymond. *Keywords: A Vocabulary of Culture and Society*. Oxford University Press. New York. 1983.

ANEXO

DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Mediante la solución de la encuesta desarrollada por Daniel Denison y sus asociados, se le invita a usted a participar en un diagnóstico de la cultura organizacional de su empresa basado en lo que usted percibe, piensa o cree.

Para esto, se ruega a usted responder a todas las preguntas con absoluta sinceridad. Sus respuestas no le comprometen en nada pues usted no tiene que poner su nombre. Su opinión será valiosa para su organización y para otras muchas empresas del país en las que también se está realizando el estudio.

Es importante que responda lo que usted cree y no importa que usted no conozca la respuesta precisa o la que daría su jefe. Su opinión es la que vale.

Encuesta de Cultura Organizacional					
Empresa: _____		NIT _____		ENCUESTA No _____	
Para cada uno de los items, por favor marque con una X la casilla que corresponda.					
	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.	1	2	3	4	5
2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.	1	2	3	4	5
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	1	2	3	4	5
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	1	2	3	4	5

5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	1	2	3	4	5
6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.	1	2	3	4	5
7. Las personas trabajan en equipo.	1	2	3	4	5
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.	1	2	3	4	5
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.	1	2	3	4	5
10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.	1	2	3	4	5
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.	1	2	3	4	5
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.	1	2	3	4	5
14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor.	1	2	3	4	5
15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	1	2	3	4	5
16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.	1	2	3	4	5
17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.	1	2	3	4	5
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales.	1	2	3	4	5

19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.	1	2	3	4	5
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	1	2	3	4	5
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	1	2	3	4	5
22. Existe una cultura sólida.	1	2	3	4	5
23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles.	1	2	3	4	5
24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.	1	2	3	4	5
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.	1	2	3	4	5
27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.	1	2	3	4	5
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.	1	2	3	4	5
29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.	1	2	3	4	5
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.	1	2	3	4	5
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	1	2	3	4	5
32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.	1	2	3	4	5
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	1	2	3	4	5

34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	1	2	3	4	5
35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.	1	2	3	4	5
36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.	1	2	3	4	5
37. Las sugerencias de los clientes influyen nuestras decisiones.	1	2	3	4	5
38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5
39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.	1	2	3	4	5
40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.	1	2	3	4	5
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	1	2	3	4	5
43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.	1	2	3	4	5
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.	1	2	3	4	5
45. Nos aseguramos de que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda".	1	2	3	4	5
46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.	1	2	3	4	5
47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria.	1	2	3	4	5
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
49. Existe una clara estrategia para el futuro.	1	2	3	4	5

50. No es clara nuestra dirección estratégica.	1	2	3	4	5
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	1	2	3	4	5
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	1	2	3	4	5
53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	1	2	3	4	5
54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.	1	2	3	4	5
55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	1	2	3	4	5
56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	1	2	3	4	5
57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.	1	2	3	4	5
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	1	2	3	4	5
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.	1	2	3	4	5
60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	1	2	3	4	5

Percepción sobre el desempeño de la empresa

¿Cómo <i>crea usted</i> que se desempeña su empresa en los siguientes indicadores de gestión con respecto a compañías similares a la suya?	Bajo		Promedio	Alto	
	1	2	3	4	5
61. Crecimiento en ventas e ingresos	1	2	3	4	5
62. Participación de mercado	1	2	3	4	5
63. Rentabilidad y rendimiento del activo	1	2	3	4	5
64. Calidad de productos y servicios	1	2	3	4	5
65. Desarrollo de nuevos productos y/o servicios	1	2	3	4	5
66. Satisfacción de los empleados	1	2	3	4	5
67. Desempeño general de la empresa	1	2	3	4	5

Información sobre el encuestado

68.	hasta 20	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más
Edad	1	2	3	4	5	6

69.	Femenino	Masculino	No respondo
Género	1	2	3

70.	Hasta secundaria	Cursos universitarios	Técnico	Profesional	Cursos de postgrado	Maestría	Doctorado	Otros	No respondo
Educación	1	2	3	4	5	6	7	8	9

71.	Finanzas y contabilidad	Ingeniería y montaje	Manufactura y producción	Investigación y desarrollo	Ventas y mercadeo	Compras
Función	1	2	3	4	5	6

Recursos humanos	Administración	Personal de apoyo	Asesor profesional	No respondo
7	8	9	10	11

Usted cree que su	poco innovadora	medianamente innovadora	satisfactoriamente innovadora	altamente innovadora	la más innovadora del sector
-------------------	-----------------	-------------------------	-------------------------------	----------------------	------------------------------

72.	No gerencial	Gerencia de línea (supervisión)	Gerencia media	Gerencia ejecutiva	Vicepresidente ejecutivo o superior	Presidente de junta o presidente	Propietario	No respondo
Nivel	1	2	3	4	5	6	7	8

73.	Hasta 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 2 años	De 2 a 4 años	De 4 a 6 años	De 6 a 10 años	De 10 a 15 años	Más de 15 años	No respondo
Antigüedad	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Características innovadoras de su empresa

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Usted piensa que la casilla que mejor describe donde se concentran las innovaciones de su empresa es:	en procesos administrativos	en procesos productivos	en nuevos productos o servicios	en procesos administrativos y procesos productivos	en procesos administrativos y nuevos productos y servicios	en procesos productivos y nuevos productos y servicios
	1	2	3	4	5	6
75.						

Usted piensa que las innovaciones en su empresa son	pocas de gran importancia	pocas de pequeña importancia	muchas de pequeña importancia	muchas de pequeña importancia y pocas de gran importancia	muchas de gran importancia
	1	2	3	4	5
76.					

Usted cree que las innovaciones de su empresa se originaron en	dentro de la empresa	fuera de la empresa	dentro y fuera de la empresa
	1	2	3
77.			

Usted cree que dentro de la empresa las innovaciones se originaron en	Directivas	Equipos de trabajo	Directivas y equipos de trabajo	Individuos	Equipos de trabajo e individuos	No se
	1	2	3	4	5	6
78.						

Usted cree que por fuera de la empresa las innovaciones de su empresa se originaron en	Proveedores	Clientes	Competencia	Consultores	Centros de desarrollo tecnológico	Otros
	1	2	3	4	5	6
79.						

Usted piensa que el impacto de las innovaciones que se generaron en cada área funcional de la empresa es:	Nulo	Poco	Medio	Satisfactorio	Excelente	No se
80. Finanzas y contabilidad	1	2	3	4	5	6
81. Ingeniería y montaje	1	2	3	4	5	6
82. Manufactura y producción	1	2	3	4	5	6
83. Investigación y desarrollo	1	2	3	4	5	6
84. Ventas y mercadeo	1	2	3	4	5	6
85. Compras	1	2	3	4	5	6
86. Recursos humanos	1	2	3	4	5	6
87. Administración	1	2	3	4	5	6
88. Personal de apoyo	1	2	3	4	5	6
89. Asesoría profesional	1	2	3	4	5	6

ANEXO 2

FICHA EMPRESA

1	NOMBRE DE LA EMPRESA	HOTEL GRAND HOUSE
2	NIT	900105238 - 2
3	NOMBRE CONTACTO	CLAUDIA RODRIGUEZ
4	TELEFONO CONTACTO	4034000
5	CIUDAD	BOGOTA
6	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	SERVICIOS HOTELEROS
7	EMPLEADOS	98 EMPLEADOS
8	FECHA ENCUESTA	18 ENERO DE 2011
9	CIUDAD OF. PPAL	BOGOTA
10	OTRA CIUDAD	N/A
11	AÑO FUNDACIÓN EMPRESA	2006