

**CAMBIO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA  
CULTURA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO E INNOVACIÓN EN FINMAR DE  
COLOMBIA LTDA.**

**ERIKA MARIA GARCÍA BLANCO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL DESARROLLO HUMANO EN LAS  
ORGANIZACIONES  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
CHÍA, CUNDINAMARCA  
2010**

**CAMBIO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA  
CULTURA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO E INNOVACIÓN EN FINMAR DE  
COLOMBIA LTDA.**

**ERIKA MARIA GARCÍA BLANCO**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gestión del  
Desarrollo Humano en las Organizaciones**

**RAFAEL GUILLERMO RICARDO BRAY  
Magíster en Administración Educativa Universidad del Valle  
Master of Art The University of Chicago**

**HELDER BARAHONA  
Magíster en Docencia  
Especialista en Relaciones Industriales  
Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL DESARROLLO HUMANO EN LAS  
ORGANIZACIONES  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
CHÍA, CUNDINAMARCA  
2010**

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Chía, Febrero de 2010

A mi esposo, Cesar Augusto  
A mi papá y hermana.  
Y en especial a Dios por ser mi principal  
guía, apoyo y sustento para lograr  
alcanzar esta meta en mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa sus agradecimientos a:

RAFAEL GUILLERMO RICARDO BRAY, Magíster en Administración Educativa Universidad del Valle, Master of Art The University of Chicago y Asesor del presente trabajo de grado.

HELDER BARAHONA, Mágister en Docencia, Especialista en Relaciones Industriales, Administrador de Empresas y Profesor de Investigación para la Especialización en Gestión del Desarrollo Humano en las Organizaciones de la Universidad de la Sabana.

Las directivas del Instituto de Postgrados de la Universidad de la Sabana.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. TÍTULO.....	13
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
2.1 Enunciado del problema.....	14
2.2 Formulación del problema.....	16
3. OBJETIVOS.....	18
3.1 Objetivo general.....	18
3.2 Objetivos específicos.....	18
4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN.....	19
4.1 Justificación.....	19
4.2 Delimitación.....	21
5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
5.1 Estado de la cuestión .....	23
5.2 Marco filosófico y antropológico.....	28
5.3 Marco teórico .....	28
5.4 Marco conceptual.....	48
6. TIPO DE ESTUDIO .....	50
7. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	51
7.1. Población.....	51
7.2 Muestra.....	51
8. FUENTES DE OBTENCIÓN.....	53
8.1 Fuentes primarias.....	53
8.2 Fuentes secundarias.....	53
9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	54
10. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	56
10.1 Características del personal encuestado .....	68
10.2 Modelo Denison Aplicado a Finmar de Colombia Ltda.....	68
10. 3 Tendencias de los perfiles aplicados a Finmar .....	73
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
11.1 Conclusiones.....	86
11.2 Recomendaciones.....	89
12. BIBLIOGRAFIA.....	91

## LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Niveles de la cultura organizacional.....	33
Grafica 2. Modelo de cultura organizacional e Indicadores Denison.....	46
Grafica 3. Percepción del desempeño .....	56
Grafica 4. Edad de los encuestados .....	57
Grafica 5. Sexo de los encuestados .....	59
Grafica 6. Educación de los encuestados .....	60
Grafica 7. Función de los encuestados.....	61
Grafica 8. Nivel de los encuestados .....	62
Grafica 9. Antigüedad de los encuestados .....	64
Grafica 10. Innovación.....	66
Grafica 11. Resultados generales aplicados a Finmar .....	67
Grafica 12. Involucramiento.....	67
Grafica 13. Consistencia.....	70
Grafica 14. Adaptabilidad.....	72
Grafica 15. Misión.....	75
Grafica 16. Modelo de tenciones aplicado a Finmar.....	77

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultados obtenidos por Denison.....	47
Tabla 2. Tamaño de la muestra .....	52
Tabla 3. Desempeño, preguntas 61 a 67 .....	57
Tabla 4. Edad, pregunta 68 .....	58
Tabla 5. Sexo, pregunta 69.....	59
Tabla 6. Educación, pregunta 70.....	60
Tabla 7. Función, pregunta 71.....	61
Tabla 8. Nivel, pregunta 72.....	63
Tabla 9. Antigüedad, pregunta 73.....	64
Tabla 10. Innovación.....	66



## RESUMEN

Durante los últimos años en Colombia, el mercado inmobiliario ha tenido un gran crecimiento, lo cual ha hecho que la competencia en el sector sea cada vez más exigente, requiriendo no solo un buen servicio al cliente y la satisfacción de éste al obtener un inmueble determinado, sino también la necesidad de brindar servicios más completos. Teniendo en cuenta este requerimiento, Finmar de Colombia Ltda. Llegó al país para innovar en los servicios de esta índole, pero para ello es necesario generar bases sólidas que le permitan permanecer en Colombia como una de las inmobiliarias más importantes y reconocidas del país.

Para lograr lo anterior, es necesario obtener un conocimiento profundo de la cultura organizacional que actualmente está desarrollando la empresa, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades en este aspecto, ya que dentro de las causas más comunes por las cuales fracasa una empresa, está el no haber desarrollado una buena cultura organizacional.

Por tal motivo, en este estudio se usa el modelo de cultura organizacional de Denison, aplicado a Finmar de Colombia Ltda., para obtener claridad en las características que describen la cultura actual de la empresa, considerando que se trata de un factor determinante y explicativo del desempeño organizacional y de los procesos de innovación de la empresa.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, innovación, Denison.

## ABSTRACT

In the last years in Colombia, the housing market has had tremendous growth, which has made competition in the sector is becoming more demanding, requiring not only a good customer service and your satisfaction for obtain a specific property, but also the need to provide more comprehensive services. Given this requirement, Finmar de Colombia Ltda in the country to innovate in the services of this nature, but this is necessary to generate solid foundation to enable it to remain in Colombia as one of the leading estate and recognized for our country.

For achieve this, it is necessary to obtain a thorough understanding of organizational culture that the company is currently developing, in order to identify their strengths and weaknesses in this aspect, since within the most common causes why a company fails, this the failure to develop a good organizational culture.

Therefore, this study uses the model of Denison organizational culture, applied to Finmar de Colombia Ltda, to get clarity on the features that describe the current corporate culture, considering that this is a determining factor and explanatory of work organizational processes and innovation of the Company.

**Keywords:** Organizational culture, innovation, Denison.

## INTRODUCCIÓN

La investigación hace parte de La Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas, grupo de investigación “Cambio e innovación tecnológica”, la cual se basó en el modelo de Daniel Denison, que sustenta las interrelaciones que existen en la cultura, los comportamientos, prácticas gerenciales, el desempeño y la efectividad organizacional.

Toda organización cuenta con una cultura que le identifica. Esta identidad es la que le permite a la organización orientar sus acciones, tener una forma propia de hacer las cosas y ser reconocida por el entorno de determinada manera.

Así mismo se entiende que las creencias y valores que construyen una cultura, determinan la interpretación que se tiene de la organización, de su entorno, de su estructura, talento humano y estrategias de desarrollo. Por tal motivo, la cultura de una empresa puede llegar a potencializar su ventaja competitiva y aumentar la efectividad de los empleados, si su sistema de valores y creencias, motivan a comportamientos y resultados favorables para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, o por el contrario las características de la cultura puede entorpecer el desarrollo de la organización. (Ricardo, 2006, p.6)

Para Finmar de Colombia Ltda., es de mucha importancia reconocer qué características subyacen a su cultura, y de esta manera determinar los aspectos que son susceptibles de irse modificando y los que se deben fortalecer. Todo esto basándose en el hecho de que siendo una empresa joven en el país, debe ser capaz de generar raíces fuertes que le permitan adaptarse y tener éxito frente a los obstáculos, necesidades y problemas que se le presenten.

Con lo anterior, se decide aplicar la encuesta de Denison (Organizational Culture Survey, DOCS) al personal de la compañía, con el fin de diagnosticar su cultura

organizacional. Dicha encuesta busca identificar el balance que existe entre los cuatro sesgos culturales, tales como: flexibilidad, estabilidad, enfoque externo y enfoque interno, frente a las necesidades específicas de Finmar de Colombia Ltda., por tal motivo la encuesta se le aplicó al 82% del personal de la empresa para obtener resultados consistentes.

El análisis estadístico de los resultados se presenta mediante tablas, y gráficas, en las cuales se presentan diferentes correlaciones de las variables y características obtenidas. Así mismo se realizó un análisis detallado para generar recomendaciones que se pudieran tener en cuenta para próximas investigaciones y que aportara al deseo de crecimiento y posicionamiento de la empresa Finmar de Colombia Ltda.

**1. CULTURA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO E INNOVACIÓN EN  
FINMAR DE COLOMBIA LTDA.**

## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Siendo la cultura un factor determinante del comportamiento de las personas en los diferentes roles en los cuales se desenvuelven como individuos y como colectivos, es claro que los niveles de desempeño competitivo de las empresas están también determinados por las culturas organizacionales. Las características de una cultura organizacional pueden ayudar o entorpecer el logro de una ventaja competitiva. La cultura organizacional puede aumentar la efectividad de las personas si sus creencias y valores motivan comportamientos y resultados favorables para los objetivos organizacionales. En efecto, si bien se reconoce que hay empresas que gozan de altos niveles de desempeño, también las hay con desempeño deficiente. La cultura es un factor determinante y explicativo del desempeño organizacional, y en especial, de los procesos y resultados de los esfuerzos de innovación. El conocimiento de la cultura puede utilizarse para la comprensión y la interpretación de los fenómenos organizacionales y buscar el mejoramiento de su desempeño.

En consecuencia es necesario descubrir las relaciones de las características de la cultura con los diferentes niveles de desempeño en Finmar de Colombia Ltda., para optimizar la gerencia del recurso humano y conseguir el mejor desempeño competitivo que involucre también los procesos de innovación.

La cultura se desarrolla de forma natural cuando se crean grupos de seres humanos. De hecho, la cultura ha existido siempre para ayudar a los individuos y a los grupos a manejar la ambigüedad y la incertidumbre de su existencia en entornos no siempre favorables. Según Hodge.<sup>1</sup>, los miembros de las organizaciones formales deben también enfrentarse a la incertidumbre y la

---

<sup>1</sup> Hodge B. J. Anthony, W.P, Gales, L.M. Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico. PrenticeHall. MADRID. 1998

ambigüedad, por lo que desarrollan, de igual manera, culturas propias y distintas como parte de sus estructuras y mecanismos de gestión de sus entornos interno y externo. Las organizaciones son bastante similares a las sociedades y a las comunidades en el sentido en que ellas están constituidas, por grupos de personas que establecen fronteras claras con otros grupos. En efecto, a medida que trabajan conjuntamente, las personas desarrollan su manera común de valorar, pensar y actuar en función de objetivos unitarios.

Por lo general, las definiciones de cultura organizacional o corporativa asocian explícitamente el concepto de cultura con grupos y referido a algo sostenido en común o compartido entre los miembros de los grupos. Creencias, significados, presupuestos, entendimientos, normas, valores, patrones de conducta, y conocimiento. Por ser compartida, la cultura guía el comportamiento e influye profundamente en la toma de decisiones de los individuos y de los grupos al interior de las diversas colectividades. Al final, por controlar el comportamiento de las personas y por lo tanto el desempeño organizacional y la capacidad de respuesta a los retos del entorno, la cultura determina en gran medida el éxito o fracaso frente al logro de resultados buscados.

En efecto, las creencias y los valores constitutivos de la cultura determinan la interpretación y el manejo del entorno, la estructura, la tecnología y el talento humano, y la formulación y la implementación de la estrategia. De esa forma, las características propias de la cultura organizacional pueden ayudar o entorpecer el logro de una ventaja competitiva. La cultura organizacional puede aumentar la efectividad de las personas si sus creencias y valores motivan comportamientos y resultados favorables para los objetivos organizacionales.

Finmar de Colombia Ltda., es una compañía que ha logrado establecer una buena convivencia y relaciones interpersonales adecuadas entre sus empleados de esta manera se ha podido desarrollar en ellos la competencia de buen trabajo en equipo,, así mismo se ha logrado crear afecto de sus empleados hacia la

compañía , empoderándolos a esta y generando un alto interés del personal por sacar adelante la empresa en Colombia, pues la sienten como propia y por esta razón se han presentado en diferentes ocasiones ideas creativas e innovadoras que a la empresa en tan poco tiempo la han hecho acreedora de una muy buena imagen ante el mercado inmobiliario y de otros negocios del sector, así como de la construcción durante los últimos meses pues se está abriendo campo también en esta actividad. Sin embargo se han presentado diferentes inconvenientes inicialmente por la contratación de unos líderes de corte más funcional y autoritarios frente a la dualidad que presenta en ocasiones el presidente de la empresa entre ser paternalista y en ocasiones autoritario. En los últimos meses por ser altas las exigencias comerciales los líderes de la compañía han determinado súbitamente cambios que de una u otra forma han creado incertidumbre y malestar entre los empleados de Finmar, esta incertidumbre ha afectado la convivencia y varios aspectos de de la cultura de los empleados , cualidades como las que se veían antes con fuerza ahora se han transformado paulatinamente en actitudes de menos motivación, menos creatividad, poco interés por la innovación ante el mercado y esto se ve reflejado en un bajo desempeño al contrario de lo deseado. De estas consideraciones se deriva la convivencia de realizar el diagnostico científico de la cultura de Finmar de Colombia Ltda., en aras de analizar sus efectos en el desempeño que incluye los procesos de innovación y llegar a proponer estrategias ante los líderes de la empresa que rescaten lo positivo de nuestra cultura Finmar y otras que ayuden a subsanar los inconvenientes que se han presentado, retomando esas cualidades creativas para un mejor desempeño de cada uno de los empleados en su competencia.

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

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



### **2.2.1. PREGUNTA GENERAL**

¿Al igual que en muchas organizaciones de diversos países de Norteamérica, Europa y Asia, en Finmar de Colombia Ltda., se encuentran las mismas características básicas de la cultura organizacional que aparecen en el Organizational Cultural Survey (Encuesta de Cultura Organizacional) elaborado por Denison y asociados?

### **2.2.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

- ¿Cuáles son las características básicas de la cultura Inmobiliaria Finmar de Colombia y cómo son sus vínculos con un conjunto de variables críticas para el desempeño organizacional?
- ¿Es posible afirmar, con base en las correlaciones encontradas, que en el caso de Finmar de Colombia, las características básicas de la cultura están asociadas con los diversos niveles de desempeño de la organización?
- ¿Las conclusiones del estudio nos permiten profundizar en el conocimiento de las características básicas de la cultura de la Inmobiliaria Finmar de Colombia Ltda., y de su relación con un desempeño más competitivo?
- ¿Es posible, en consecuencia, proponer y sustentar premisas para la administración de la cultura corporativa, que propicien mejorar el desempeño organizacional, y en especial los procesos de innovación, frente a las exigencias de la competitividad en un entorno de globalización?

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Estudiar la cultura de Finmar de Colombia Ltda., identificar su impacto en el desempeño y la innovación en la organización, y formular recomendaciones para la administración de su cultura.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Verificar de acuerdo al modelo de Denison la existencia de los aspectos críticos de la cultura organizacional en Finmar de Colombia Ltda.
- Identificar la cultura en la Inmobiliaria Finmar de Colombia Ltda. A partir de la aplicación de una encuesta sobre cultura organizacional.
- Evaluar el impacto de las características de la cultura de la inmobiliaria en el conjunto de variables críticas para el desempeño organizacional.
- Proponer y sustentar principios para la Administración de la Cultura Corporativa en la Inmobiliaria Finar de Colombia Ltda., que propicien el mejoramiento del desempeño organizacional, y en especial de los procesos de innovación.

## 4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. JUSTIFICACIÓN

La misión de Ciencia, Educación y Desarrollo enfatiza que “el activo por su nivel educativo, sus aportes culturales y su capacidad científica y tecnológica”<sup>2</sup>. Uno de los grandes retos para Colombia es entonces, la creación de un nuevo contexto científico y tecnológico y por lo tanto, económico y político que se caracterice por los requerimientos de alta competitividad e internacionalización en todos los niveles. Para ser consecuentes con los anteriores planteamientos, la nación, el estado y en particular las universidades han de convertir la investigación en un componente fundamental de la vida ciudadana y en un factor esencial de la transformación continua de la sociedad colombiana en todos sus ámbitos.

En términos de las organizaciones y de la administración, la investigación ha de ir más allá de la simple transferencia y aplicación desarrollos tecnológicos de otras latitudes. Es necesario conocer las características de las organizaciones, sus componentes, tales como la cultura, y su funcionamiento, las prácticas gerenciales, y las relaciones con el entorno. De otra parte, Carlos Dávila ha señalado que, en el caso específico de la administración de organizaciones en Colombia, hay evidencias de la precaria calidad de los programas de formación, lo que se refleja en la escasa y muchas veces nula actividad investigativa.<sup>3</sup> Se desprende de esta afirmación, la necesidad de dar prioridad a la investigación para salir de esa situación y avanzar hacia altos niveles de excelencia académica.

---

<sup>2</sup> Colombia: Al filo de la oportunidad. Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo. Editorial Magisterio. Bogotá. 1996. Página 17.

<sup>3</sup> Dávila, Ladrón de Guevara, Carlos. Ensayos sobre Educación en Administración en Colombia. Monografía. Universidad de los Andes. 1991. Página 11.

En el caso específico de Finmar de Colombia Ltda., teniendo en cuenta que se trata de una empresa de origen español pero conformado en un 98% por empleados de nacionalidad colombiana en la cual hasta el momento se ha observado que las costumbres y principales características de la cultura de esta compañía reciben gran influencia de la cultura organizacional española especialmente de su casa matriz en Barcelona España, pues de allí se origina el presidente y dueño de la Compañía en Colombia, así como de la cultura del empleado colombiano y de Colombia en general.

Variables como la educación, los valores, la forma de establecer relaciones en especial son características que hacen parte de una cultura y que en el caso de Finmar de Colombia el poder hacer un estudio de esta índole y obtener un diagnóstico científico resulta fundamental para una correcta administración de la cultura organizacional frente a las exigencias de alto desempeño y competitividad organizacional. Sobre todo si se tiene en cuenta que Finmar está creada con el propósito de contar con una estructura corporativa conformada por un equipo humano orientado a brindar un servicio inmobiliario total con altos estándares de calidad que respondan a las expectativas de sus clientes y por eso su historia habla de un proceso de desarrollo que da cuenta de las principales características actuales de su cultura, ya que Finmar nace en España en 1985 como Grupo Finmar (fincas y/o finanzas MARTIN): Una serie de importantes empresas que se han dedicado al servicio en el sector inmobiliario en las diferentes áreas: compra venta, asesoramiento, inversiones, avalúos, arrendamientos, administración de finca raíz y más, de manera integral, donde siempre la calidad de servicio ha sido nuestro objetivo fundamental.

Luego de tantos años de trabajo y mantenimiento siempre la misma filosofía de compromiso con su trabajo el dueño y presidente de la compañía decide “auto jubilarse”. En esta condición, en enero de 2006 viaja a Colombia, donde por su amor a esta tierra y a la fe en su gente decide reiniciar labores para aplicar su

amplia experiencia en el sector inmobiliario del país. Es así como en junio de 2006 con un capital inicial de \$1.000.000.000 y 33 empleados Finmar de Colombia inicia.

En efecto, en estos tiempos en que la globalización demanda mayor competitividad a las empresas colombianas en este caso en el sector inmobiliario y de la construcción, es necesario impulsar la administración de la cultura. El conocimiento genera poder y este, a su vez, facilita el logro de los grandes propósitos sociales. En consecuencia, a mayor conocimiento científico de la cultura organizacional de Finmar de Colombia, su administración se dirigirá al más alto desempeño de la organización en los diversos ámbitos de la acción colectiva.

En el contexto de la Universidad de la Sabana, este proyecto de investigación responde coherentemente a su Proyecto Educativo Institucional y a las exigencias del programa de la Especialización en Gestión del Desarrollo Humano en las Organizaciones. En efecto, la visión, las creencias, los valores corporativos y las políticas institucionales de la Universidad de la sabana privilegian todo emprendimiento investigativo que destaque el papel del factor humano en los distintos escenarios de la acción colectiva. Tal es el caso de la influencia de la cultura en el desempeño de las organizacionales.

## **4.2. DELIMITACIÓN**

### **4.2.1. TIEMPO**

La investigación se llevó a cabo durante el periodo comprendido entre los meses de julio de 2007 y Enero de 2008, con la población que se encontraba laborando en ese momento en la compañía. Sin embargo se culminó el análisis de la información hasta diciembre de 2009.

#### **4.2.2. ESPACIO**

Se llevó a cabo en Colombia, en la ciudad de Bogotá y Chía, departamento de Cundinamarca. En las oficinas principales de Finmar de Colombia Ltda., y en las cinco Tiendas Inmobiliarias, cuatro de ellas ubicadas en los barrios de Bogotá: Chicó, Cedritos, Niza y Salitre, la quinta ubicada en Chía.

#### **4.2.3. RECURSOS**

El recurso financiero fue dispuesto por la compañía, se utilizaron recursos principalmente para papelería y transportes. El recurso humano que participó fue únicamente el personal de la sede en Bogotá.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **5.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN**

Se visitaron las bibliotecas de tres universidades diferentes con el fin de obtener de cada una, tesis con temas relacionados con la presente investigación.

El primer contexto universitario que se visitó fue en la Universidad Católica de Colombia, el nombre de la tesis revisada fue “Modelo de Instrumento para la medición del Clima y de la Cultura Organizacional en Granbanco S.A. Bancafé”, realizada por Rafael Eduardo Bolaños Pedreros, trabajo de grado de la facultad de Ingeniería Industrial en Bogotá, en el año de 2006. Esta investigación fue realizada durante una práctica profesional en el Granbanco S.A, como trabajo de grado. El problema planteado en esta fue: “Granbanco S.A., Bancafé está generando valor agregado, a sus clientes diferenciándolos con un servicio de calidad y de excelencia en sus procedimientos, para alcanzar un banco universal rentable que provee servicios financieros en Colombia y en el exterior?

Su objetivo general fue poner un instrumento que permitiera determinar los factores y comportamientos que están favoreciendo o dificultando la obtención de los resultados requeridos y que tienen una influencia directa en el clima y la cultura organizacional, con el fin de determinar acciones y mantenerlas desde el plan estratégico, elevando los niveles de satisfacción laboral, pertenencia y de compromiso para con el Banco.

Sus objetivos específicos fueron:

- Diseñar un formulario que permita obtener información concerniente al clima y la cultura organizacional visto desde las competencias establecidas por el Banco, midiendo la satisfacción del Talento Humano en Granbanco S.A. – Bancafé.

- Describir el plan estratégico actual y relacionarlo con el clima y la cultura organizacional.

Describir los planes actuales desarrollados por Recursos Humanos para la generación de cambio en la cultura y clima organizacional en Granbanco Bancafé S.A.

Las conclusiones a las que llegó la investigación fueron las siguientes:

Las descripciones de cargo además de permitir evaluar el conocimiento de los trabajadores sobre sus cargos y la relación con los procesos del Banco, permiten identificar falencias en los aspectos globales de los mismos, como el nombre real de la coordinación a la que pertenecen, el nombre específico de su cargo y el grado de influencia en los procesos de la organización, lo cual da a entender que los trabajadores no están asimilando el Banco en su estructura y tienen una falencia en el conocimiento de sus procesos y aportes dentro de éste. Estas descripciones de cargo además de ser un elemento que permite la actualización, documentación y registro de las responsabilidades asignadas de los trabajadores en la empresa identificando sus roles y aportes dentro del Banco para el cumplimiento de los objetivos, también es un elemento que permite identificar barreras que intervienen dentro del desempeño laboral; estas barreras se podrían resumir en falta de autonomía, poca participación en la toma de decisiones y sobre control sobre el trabajo.

Aunque el plan estratégico es muy sólido y se enfoca en el mejoramiento continuo de los procesos, en el talento humano y los servicios prestados, además de buscar una diferenciación dentro del sector financiero, es de vital importancia que las personal que laboran lo conozcan y lo interioricen para que estén totalmente encaminadas a cumplir los objetivos; se debe identificar su rol y participar activamente en este, ya que un desconocimiento de plan estratégico disminuirá las posibilidades de éxito del mismo.

Realizar la medición del clima y la cultura empresarial en este momento no es aconsejable, ya que el banco está por un proceso de transición y de alta rotación



de personal a causa de la venta del mismo, y como lo explicamos anteriormente, es de vital importancia que se realice esta medición en momentos de continuidad laboral y no en donde se esté en transición, ya que los resultados tenderían a ser negativos por la inestabilidad emocional que estos cambios producen en las personas.

Por otra parte en la Universidad Piloto de Colombia, se revisó la tesis de Sonia Alejandra Perdomo, William Arias Briñez, Gabriel Ángel Gómez y German González Mora: cuyo título es Gestión Tecnológica, Innovación, Estratega y Ventaja Competitiva Caso Empresa Movitel Colombia del año 2006.

El problema planteado en esta investigación fue: saber cómo la gestión tecnológica de una empresa (ubicada en este sector) ha contribuido a desarrollar una ventaja competitiva, apoyándose en la innovación y en estrategias comerciales y de producción. La pregunta general que se hace en este estudio de caso es ¿Se ha obtenido una ventaja competitiva en el sector de las telecomunicaciones a través de innovación, estrategias comerciales y de producción promovidas por la gestión tecnológica de la empresa?

El tipo de investigación realizada fue de tipo exploratorio mediante un estudio de caso con el fin de lograr familiaridad con el tema e lustrar la tendencia en gestión tecnológica y establecer unos resultados para posteriores investigaciones.

A demás se recurrió a la interpretación de las visiones subjetivas de personal clave muy relacionadas con la gestión tecnológica en la empresa, para demostrar y argumentar la premisa esbozada en el problema. Así se llega a conclusiones y recomendaciones sobre la aplicación de la gestión tecnológica por parte de una empresa en este caso una empresa de telefonía celular.

Las principales conclusiones obtenidas en esta investigación de acuerdo con el análisis realizado en la empresa Movitel, como medio para ejemplificar la tendencia en la gestión tecnológica en el sector de telecomunicaciones (telefonía celular) fueron que Movitel si ha obtenido una ventaja competitiva en el sector de

las telecomunicaciones definitivamente a través de la innovación y de sus estrategias comerciales propuestas por la gestión tecnológica. Así mismo se concluyó que Movitel se basa en modelos de gestión para realizar e implementar estrategias que son utilizadas por la alta dirección para mejorar la competitividad de su empresa.

Finalmente se visitó la Universidad de La Sabana, donde se revisó Claudia Isaza Mesa y Diana Rodríguez Patiño, año 2005, cuyo título es ¿Qué factores de la cultura son indispensables para que se desarrolle la innovación?, esta tesis de postgrado tuvo como problema buscar, analizar y dar a conocer los diferentes conceptos y puntos de vista de autores e investigadores sobre la variedad de factores y elementos de la cultura organizacional y sus implicaciones en el éxito de estas.

Sus interrogantes planteados fueron:

- ¿Cuál es la importancia de los elementos de una cultura organizacional ya definida dentro del proceso innovador?
- ¿Cómo los valores pueden concebirse como los elementos que componen la ideología que permea las decisiones que se toman todos los días?
- ¿Cuáles son los elementos que facilitan o dificultan el desarrollo de ideas y proceso innovadores dentro de una organización?
- ¿Cómo puede definirse una organización innovadora?

El objetivo general de esta investigación fue contribuir con el estado del arte de la investigación de cultura organizacional e innovación, identificando textos, documentos o publicaciones que permitan llevar a cabo el análisis y la investigación correspondiente. De esta manera se identificarían, describirían y evaluarían los factores culturales que estimulan o bloquean la innovación en las organizaciones.

El tipo de investigación realizada fue de tipo descriptivo, investigativa y documental. Se centró en comparar e identificar los factores culturales que estimulan o bloquean la innovación en las organizaciones.

Las conclusiones personales a las que llegaron los autores de esta investigación fue principalmente que el cambio es el agente que permite que se acelere o bloquee el proceso innovador. Las organizaciones deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y mantenerse enfocadas en la estrategia del negocio. Así mismo la flexibilidad es una cualidad de las organizaciones altamente innovadoras. Y de igual manera la creatividad debe estar siempre presente para innovar pues deben aceptarse propuestas arriesgadas de los miembros de la organización.

### **5.1.2. REFLEXIONES ACERCA DEL ESTADO DE LA CUESTIÓN**

Las tres tesis revisadas enriquecen en gran manera el soporte de la presente investigación ya que estas enfatizan en la necesidad de diagnosticar como primera medida la clase de cultura que se tiene en la compañía para de allí partir y buscar estrategias en pro de mejorar los procesos de innovación y de desempeño de los empleados en este caso, de Finmar de Colombia Ltda. Una de las tesis que fue realizada a partir de una práctica profesional en Bancafé, se obtuvo un instrumento cuyo objetivo era identificar los factores más relevantes de la cultura del Banco para saber cuáles favorecían o dificultaban un mayor desempeño, esto da una idea amplia del proceso que se puede seguir para obtener este tipo de diagnóstico y de las ventajas de tener dicha información para el mejoramiento de los procesos de una empresa. En cuanto a la segunda tesis revisada se puede inferir que la capacidad innovadora de una empresa cualquiera que sea su mercado va a ser siempre una ventaja competitiva en un ambiente como el actual que cambia constantemente gracias a las exigencias del cliente por obtener un mejor servicio, también muestra algunas de las características principales para ser innovador. Con la última tesis nos sumergimos más en teorías y conceptos ya

investigados que nos permitirán una vez obtenido el diagnóstico de la cultura de Finmar de Colombia Ltda., comparar características de su cultura con las que son necesarias para desarrollar capacidades innovadoras en el personal, para de esta manera proponer mejores estrategias encaminadas a un mejor desempeño y capacidad innovadora de los empleados de esta compañía.

## **5.2. MARCO FILOSOFICO**

Teniendo en cuenta que para una empresa resulta indispensable pensar constantemente en ser productiva y sostenible en el tiempo, actualmente no se puede negar o dejar a un lado la importancia que tiene el sentido humano en una empresa resulta indispensable pensar constantemente en ser productiva y sostenible en el tiempo, actualmente no se puede negar o dejar a un lado la importancia que tiene el sentido humano en una empresa, ya que ¿Quién hace posible que una empresa sea productiva poniendo a disposición de esta sus capacidades y potencial?

Para Finmar de Colombia Ltda., el recurso humano es de gran importancia y por ello busca su bienestar, pero así mismo sabe que existen muchas variables en las cuales puede aportar la compañía para que el desempeño de sus empleados sea óptimo. En esta investigación se podrá obtener un diagnóstico de la cultura de Finmar de Colombia Ltda., esto será de gran utilidad pues le permitirá a la compañía y en especial al área de Gestión Humana dar recomendaciones de acuerdo a dar aprovechamiento de la información que se obtenga. Así mismo estando la compañía y sus empleados en conocimiento de qué características tienen su cultura, podrán trabajar en pro de generar nuevas ideas que sean de apoyo innovador para que la compañía sea más competitiva en el mercado.

## **5.3. MARCO TEÓRICO**

### **5.2.1. Historia de los estudios sobre cultura organizacional**

Perspectivas pueden encontrarse desde el pasado siglo en investigaciones interpretativas sobre las pautas de comportamiento, cultura y los elementos comunes de pequeños grupos sociales y colectivos - de Kurt Lewin , Makarenko, Coffman, y Garfinkel , entre otros pioneros. El concepto de cultura podría remontarse a Elton Mayo y sus colaboradores, por los años 20; cuando frente al management científico de Taylor, hicieron hincapié en las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen una organización y sus repercusiones en el funcionamiento organizacional.

La cultura se desarrolla en torno a los problemas que los grupos afrontan en los procesos de adaptación externa e integración interna durante su gestación y florecimiento, y una de sus tareas es solucionarlos en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización.

De acuerdo con Baker <sup>4</sup>, 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. 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 <sup>5</sup>.

### **5.3.2. Definiciones de la Cultura Organizacional**

---

<sup>4</sup> [http:// www.maxwell.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf](http://www.maxwell.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf). Baker, Kathryn A. 2004. Chapter 11. Organizational Culture.

<sup>5</sup> Roethlisberger, F.J., Dickson, William. 1939. Management and the Worker. Cambridge. Harvard University Press.

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 gestión de las organizaciones contemporáneas.

En la opinión de Jacques <sup>6</sup>, “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”

Por otra parte para Pettigrew, “la cultura es un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que operan para un determinado grupo en un tiempo dado <sup>7</sup>. Este sistema de términos, formas, categorías, e imágenes interpreta la situación del grupo para sí mismo.”

Por su parte, en opinión de Siehl y Martin <sup>8</sup>“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.”

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 <sup>9</sup>, 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

---

<sup>6</sup> Jacques, Elliot. 1952. *The Changing Culture of Factory*. New York. Dryden Press.

<sup>7</sup> Pettigrew, Andrew. On Studying Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 24:570-81.1979.

<sup>8</sup> Pettigrew, Andrew. On Studying Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 24:570-81.1979

<sup>9</sup> Pettigrew, Andrew. On Studying Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 24:570-81.1979

que por lo tanto, se enseña a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

Según Trice y Beyer <sup>10</sup> “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”.

Según Dessler <sup>11</sup> (1998:366), la cultura organizacional se puede definir “como el conjunto de tradiciones, normas y valores característicos que los miembros de una organización comparten”.

De otro lado, para Jones <sup>12</sup> (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”.

Por su parte, para Smircich y Stubbart, <sup>13</sup> “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”.

De igual manera, Walsh y Ungson <sup>14</sup> plantean que “una organización es una red de significados compartidos entre sujetos que se sostienen a través del desarrollo

---

<sup>10</sup> Trice, H. M., and J. M. Beyer. 1993. *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.

<sup>11</sup> Dessler, Gary. 1998. *Management. Leading people and organizations in the 21st century*. Upper Saddle River. Prentice Hall.

<sup>12</sup> Jones, Gareth. *Organizational Theory, Design, and Change. Text and Cases*. Upper Saddle River. New Jersey. Prentice Hall.

<sup>13</sup> Smircich, Linda, and Charles Stubbart. 1985. “Strategic management in an enacted world”. *Academy of Management Review* 10.

<sup>14</sup> Walsh, James, and Gerardo Rivera Ungson. 1991. “Organizational memory”. *Academy of Management Review* 16.

y el uso de un lenguaje común y la interacción social cotidiana”. Jaffee <sup>15</sup> 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”.

En síntesis, las definiciones anteriores destacan que la cultura organizacional 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 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 gerentes interesados en promover la innovación y de los investigadores interesados en el análisis sistemático de procesos de innovación en organizaciones particulares.

### **5.3.3. Niveles de la Cultura y su Relación con el Desempeño Organizacional**

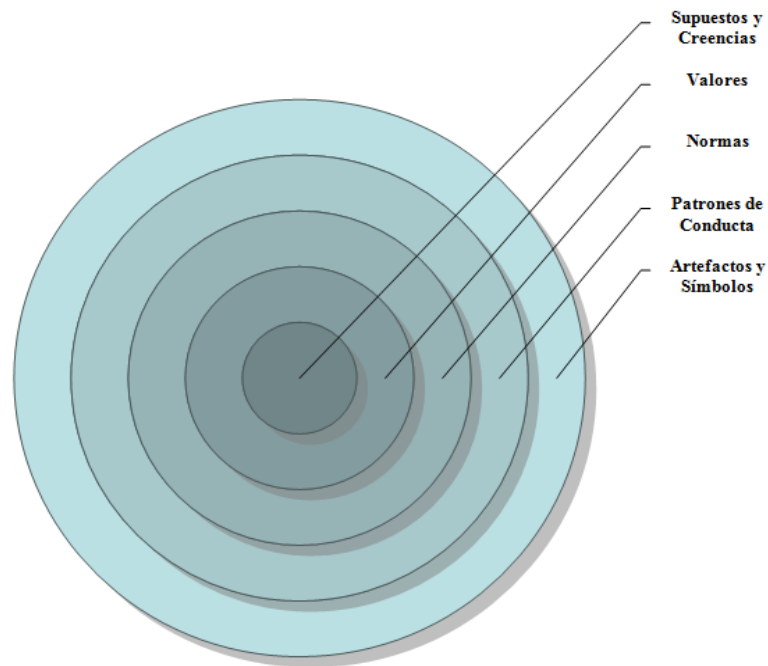
A partir de Schein, (Schein, 1985) Baker identifica los siguientes niveles en la composición de la cultura organizacional, tal como se muestra en el gráfico 1. (Baker, 2004, p.3)

---

<sup>15</sup> Jaffee, David. 2001. Organization Theory. Tension and Change. Boston. McGrawHill.



**Grafica 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 <sup>16</sup> 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

---

<sup>16</sup> Jones, Gareth. *Organizational Theory, Design, and, Change. Text and Cases.* Upper Saddle River. New Jersey. Parson – Prentice Hall.

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 básicos 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

#### **5.3.4. Evolución y Administración de la Cultura Organizacional**

De acuerdo con Webster y Sundaram <sup>17</sup>, 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

---

<sup>17</sup> Webster, Cyntia, Sundaram, D.S. Exploring the relationships among organizational cultura, customer satisfaction and performance. Mississippi State University. 2002

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<sup>18</sup>. 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)

### **5.3.5. Estado del Arte**

#### **Estudios sobre la Cultura y su Impacto en el Desempeño Organizacional**

En primer lugar, han aparecido numerosas anécdotas sobre los efectos de la cultura organizacional en el desempeño de las empresas. Al respecto es muy reconocido el texto de Peters Waterman<sup>19</sup>. Por otro lado, la literatura especializada ha documentado empíricamente una variedad de resultados de desempeño organizacional que se relacionan con la cultura. Por ejemplo, se ha encontrado que la cultura organizacional se relaciona con el crecimiento de la firma (Calori y Sarnin, 1991) y el desempeño global de la firma (Denison, 1990;

---

<sup>18</sup> Collins, James C. and Jerry I. Porras. 1994. Built to last: Successful Habits of Visionary Companies. New York. Harper Business.

<sup>19</sup> Peters, T., and R. H. Waterman. 1982. In Search of Excellence. New York. Harper and Row.

Denison y Mishra, 1995; Kotter y Heskett, 1992). Otros estudios han señalado que su efecto se puede observar directamente al nivel individual, en resultados tales como el compromiso (O'Reilly et al., 1991). Los investigadores organizacionales también han desarrollado tipologías de las culturas organizacionales para describir a las firmas exitosas. (Cheng, 1998; Denison y Mishra, 1995, O'Reilly et al., 1991)<sup>20</sup>. Por otra parte, se relacionó el desempeño promedio en un período de diez años con medidas de la fortaleza de la cultura corporativa y encontraron que, entre industrias, las firmas percibidas con culturas fuertes generalmente tenían superiores niveles promedio de retorno sobre la inversión, crecimiento del ingreso neto, y cambios en el precio de la acción (Kotter y Heskett, 1992)<sup>21</sup>. De igual manera, se halló que el desempeño de compañías de seguros aumentó en la medida en que había consenso alrededor de los valores culturales (Gordon y DiTomaso, 1992)<sup>22</sup>. También, al usar evidencia cuantitativa y cualitativa, se afirmó que el consenso alrededor de los valores organizacionales aumenta la efectividad organizacional. (Denison, 1990).

Es claro que los estudios mencionados interpretan la cultura organizacional más como un activo competitivo susceptible de ser intervenido y administrado en términos del desempeño, y menos como un fenómeno natural y orgánicamente emergente. (Baker, 2002:2) Al respecto Schein plantea:

“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, 1992:5).

Denison está de acuerdo con Schein al afirmar que en el núcleo de la cultura subyacen creencias y supuestos fundamentales de los cuales el comportamiento y la acción se originan (Denison, 2000). En efecto, Denison afirma que la cultura incluye los patrones de conducta y las prácticas que ejemplifican y refuerzan esas

---

<sup>20</sup> O'Reilly, C. A., and J. A. Chatman. 1996 “Culture as Social Control: Corporations, cultura and commitment.” In B. M. Staw and L.L. Cummings (eds), *Research in Organizational Behavior*, 18:157-200. Greenwich, CT. JAI Press.

<sup>21</sup> Kotter, J. R., and J. L Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York. Free Press.

<sup>22</sup> Gordon, G. G., and N. Ditomaso. 1992. “Predicting corporate performance from organizational cultura.” *Journal of Management Studies*, 29:783-799.

creencias y supuestos básicos. Las contribuciones combinadas de estos dos autores a la comprensión de lo que la cultura significa parecen ser las más apropiadas para fundamentar una perspectiva gerencial de la misma. En consecuencia, este artículo incorpora la propuesta de Denison porque, a partir de la perspectiva de Schein, su modelo integra teórica y operacionalmente los niveles intangibles y tangibles de la cultura y de esta manera facilita la articulación entre cultura, comportamiento y desempeño organizacional. De otra parte, el modelo de Denison señala cómo la administración de la cultura se ha convertido en una competencia gerencial crítica. Esta competencia involucra, por supuesto, que el gerente pueda determinar a través de un diagnóstico sistémico cual es el perfil de cultura de su organización, y que cuando se necesite, pueda establecer los cambios que esa cultura requiera en función de un mejor desempeño. (Baker, 2004:1) El modelo de Denison, por supuesto, se ubica en la vertiente teórica que interpreta a la cultura como un activo competitivo susceptible de ser medido, intervenido y gerenciado en función del desempeño organizacional. Este sesgo teórico y práctico obviamente define y limita el alcance del análisis y de la interpretación de los resultados de investigación que se examinan en este artículo.

### **Un Modelo Teórico, Metodológico e Instrumental sobre Cultura Organizacional y Desempeño**

De acuerdo con Denison<sup>23</sup>, 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 gerentes 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,

---

<sup>23</sup> Denison, Daniel. Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change? June 2000. International Institute for Management Development.

es necesario hablar de la cultura en un lenguaje que tenga sentido para los gerentes y que pueda conectarse rápidamente con los comportamientos suyos y de los miembros organizacionales. (Denison, 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). En síntesis, 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 <sup>24</sup>, 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

---

<sup>24</sup> Jaffee, David. 2001. Organization Theory. Tension and Change. Boston. McGrawHill.



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:<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> La descripción de las características culturales de las organizaciones se basa extensamente en el texto de Daniel Denison: Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change? June 2000. International Institute for Management Development.

### **5.3.1. Involucramiento**

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 en 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.

### **5.3.2. Consistencia.**

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 supuestos, 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 conciliar 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.

### **5.3.3. Adaptabilidad.**

Sin embargo las organizaciones bien integradas son con frecuencia las más difíciles de cambiar. La integración interna y la adaptación externa pueden reforzarse 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 participación 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.

#### **5.3.4. Misión**

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 y 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. 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 Involucramiento 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 Involucramiento 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 involucramiento 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 (Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión) y un conjunto de medidas de efectividad organizacional. Al respecto, Misión y Consistencia (Estabilidad) impactan medidas de desempeño financiero tales como

retorno sobre activos, retorno sobre inversión y retorno sobre ventas. En cuanto a Involucramiento 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 participación de mercado. Por su parte, Involucramiento y Consistencia (Foco Interno) reflejan su efecto en indicadores de calidad, retorno sobre inversión y satisfacción de los empleados.

**Grafica 2. Modelo de Cultura Organizacional y Desarrollo de Indicadores de Denison**

**The Denison Organizational Culture Model and Organizational Performance Indicators**



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

**Tabla 1. Resultados Obtenidos por Denison.**

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.

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 consistentes en grado extremo pueden llegar a ser muy cerradas y volverse muy resistentes al cambio. 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.

## **5.4. MARCO CONCEPTUAL**

### **5.4.1. CULTURA**

La cultura es la forma tradicional en que se piensa y hacen las cosas, la comparten todos los miembros de una organización a mayor o menor grado; es el conjunto de valores y creencias de una organización.

### **5.4.2. INNOVACIÓN**

Se refiere al proceso de tener ideas nuevas y ponerlas en marcha, es decir hacerlas productivas. En cuanto a la idea se conciben, los términos de creación, invención y descubrimiento.

### **5.4.3. DESEMPEÑO**

Es cumplir con las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

### **5.4.4. INVOLUCRAMIENTO**

Es el sentido de propiedad de los empleados hacia la organización, el cual se ve reflejado en su responsabilidad al dar el 100% de su potencial laboral en beneficio de la compañía y sus objetivos; compromiso.

### **5.4.5. CONSISTENCIA**

Se refiere al sistema de valores y creencias integrado y alineado de una organización con sus empleados.



#### **5.4.6. ADAPTABILIDAD**

Es la capacidad que tienen las organizaciones para acoplarse a diferentes situaciones de cambio que se presenten.

#### **5.4.7. MISIÓN**

Se refiere a tener un claro sentido del propósito de la compañía, es decir saber para qué existe y cual es su función.

## **6. TIPO DE ESTUDIO**

La presente investigación es de tipo descriptivo correlacional, ya que se efectuó una reseña de las características de la cultura, desempeño e innovación, así como de la situación de la empresa Finmar de Colombia Ltda., así mismo se muestra y examina en los resultados la relación que existe entre las variables: cultura, innovación y desempeño del personal dentro de la compañía.

## **7. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **7.1. POBLACIÓN**

Finmar de Colombia Ltda., posee una nomina de 118 empleados, de los cuales 8 empleados se encuentran en la agencia de la ciudad de Pereira y los 110 restantes se encuentran distribuidos en la ciudad de Bogotá, de la siguiente manera: 45 empleados distribuidos en cinco Tiendas Inmobiliaria (Chicó, Salitre, Cedritos, Niza y Chia) , quienes son la mayor parte de la fuerza comercial e inmobiliaria de la compañía y los demás empleados laboran en las oficinas de la sede principal al norte de la ciudad. Estos últimos están distribuidos en las siguientes áreas: Inmobiliaria – Comercial (28 empleados). Administrativa – Financiera (17 empleados). Proyectos de inversión y Construcción (22 empleados).

### **7.2. MUESTRA**

La herramienta de Denison se aplicó al 82% del personal de la compañía, que corresponde a los empleados que a la fecha llevan trabajando con la compañía por lo menos dos meses que es el tiempo en que se constituye el periodo de prueba . En este momento se cuenta con: 4 Vicepresidencias de área, 15 Directores, 19 Coordinadores, 20 personal administrativo y 40 ejecutivos inmobiliarios, para un total de 98 empleados que fueron encuestados.

A continuación se presenta la tabla de Denison para seleccionar una muestra según la población existente:

**Tabla 2. Tamaño de la muestra**

Population Size	Required Sample	As % of Population
50,000	381	0.8
25,000	378	1.5
10,000	370	3.7
5,000	357	7.1
2,500	333	13.3
1,000	285	28.5
500	217	43.4
250	152	60.8
200	132	66.0
100	80	80.0
50	44	88.0
25	24	96.0

Fuente: Daniel Denison, "Sampling for Organizational Surveys"

## **8. FUENTES DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **8.1. FUENTES PRIMARIAS**

Principalmente se recopiló la información mediante la aplicación de la encuesta de Denison a la muestra anteriormente señalada de esta investigación. Así mismo se obtuvo información a través de entrevistas con el fin de soportar las encuestas y obtener información más espontánea y abierta de los empleados de Finmar de Colombia Ltda.

### **8.2. FUENTES SECUNDARIAS**

Se soportó el tema de investigación a través de las tesis consultadas, libros referenciados, a través de internet y artículos de investigación que contienen temas relacionados con el problema de esta investigación y sus variables, es decir cultura, innovación y/o desempeño. En especial de las fuentes originadas por Daniel Denison.

## **9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

### **9.1. PASOS**

- Revisión Bibliográfica
- Sensibilización en Finmar de Colombia Ltda.
- Revisión Marco Teórico
- Rediseño de la entrevista
- Procesamiento de datos
- Elaboración de información

### **9.2. HERRAMIENTAS**

Después de elaborar los perfiles de diagnóstico de la cultura organizacional, se hizo la correlación entre las características básicas de cultura según Denison (Adaptabilidad, consistencia, compromiso, y misión) y cultura, innovación y desempeño de Finmar de Colombia Ltda.

En cuanto al análisis de los resultados, se hizo una evaluación de los datos obtenidos del procesamiento de la información indicando tendencias y dispersiones etc. La discusión se realizó con la comparación entre los datos obtenidos y el marco teórico, con el fin de dar respuestas a las preguntas generales y específicas de esta investigación.

### **9.3. ELABORACIÓN DE INFORMES**

Se presentó un informe parcial y luego uno final con el perfil cultural de Finmar de Colombia Ltda., así mismo se plantearon las conclusiones generales del estudio. Finalmente se presentaron propuestas de algunas estrategias que le permitieran a la compañía tener una mejor administración de su cultura para así apoyar la

mejora en su desempeño y competitividad. La información obtenida se organizó mediante el modelo teórico de cultura organizacional y desempeño propuesto por Denison.

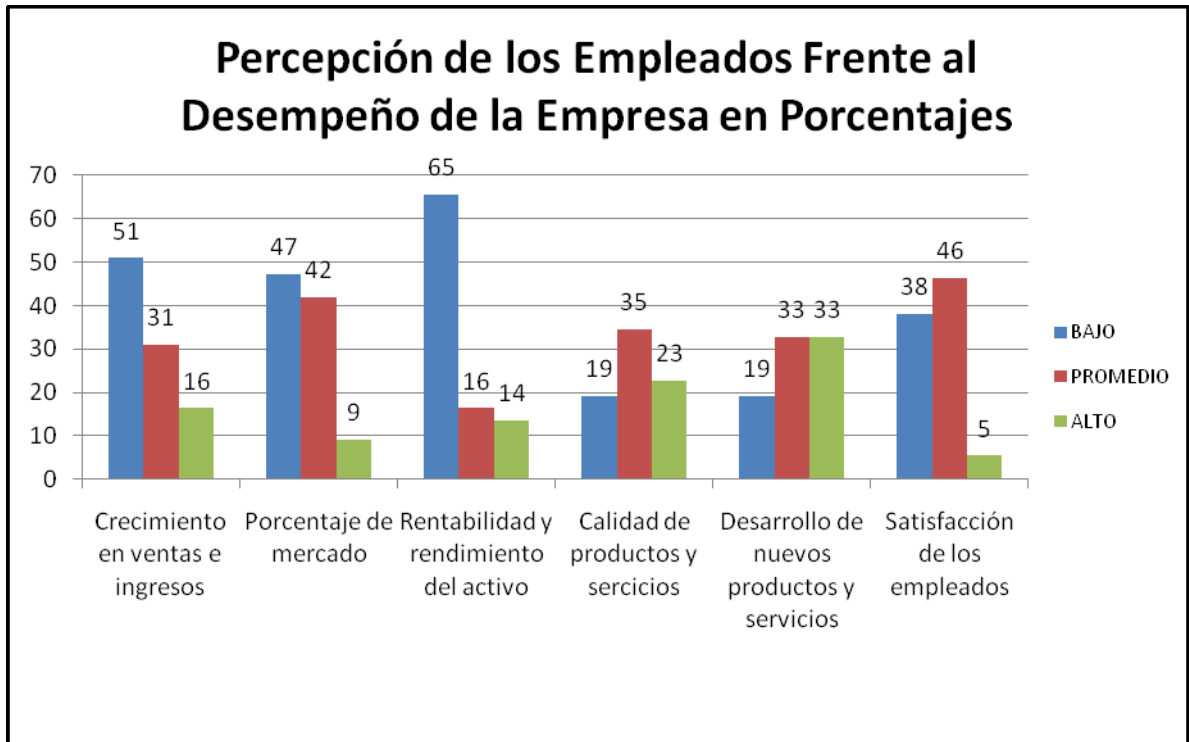
## 10. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

A continuación se presenta la información y resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta de Denison a los empleados de la Inmobiliaria Finmar de Colombia Ltda.

### 10.1. Características del personal encuestado

En primer lugar se presenta la información sobre el encuestado, obteniendo así las características principales del personal de la compañía.

**Grafica 3. Percepción del Desempeño.**



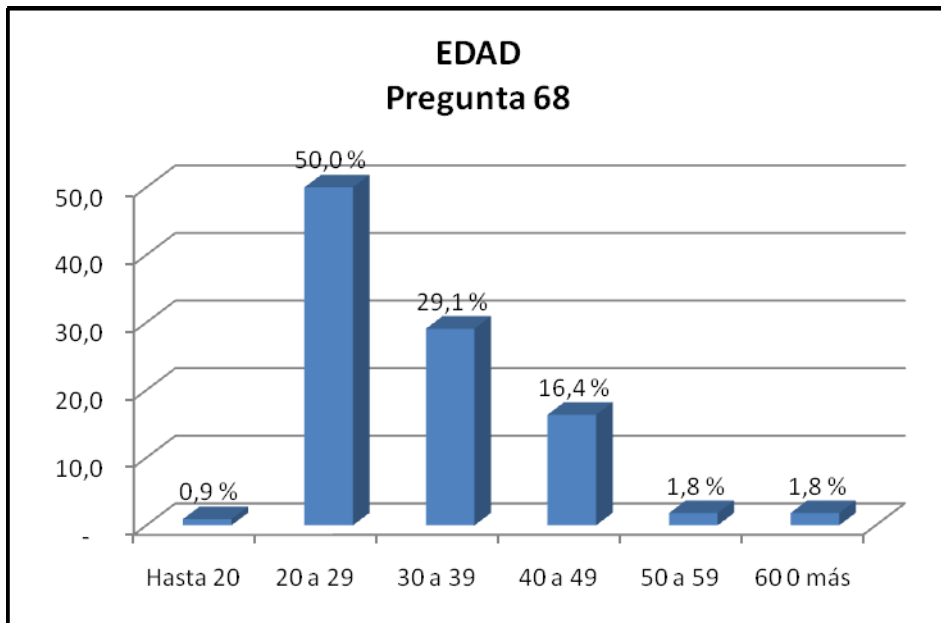
GARCIA BLANCO, Erika María.



**Tabla 3. Desempeño, preguntas 61 a 67.**

INDICADOR	BAJO	PROMEDIO	ALTO
Crecimiento en ventas e ingresos	56	34	19
Porcentaje de mercado	52	46	11
Rentabilidad y rendimiento del activo	72	18	18
Calidad de productos y/o servicios	21	38	48
Satisfacción de los empleados	21	36	50
Rendimiento general de la empresa	42	51	15

**Gráfica 4. Edad de los encuestados**



GARCIA BLANCO, Erika María.

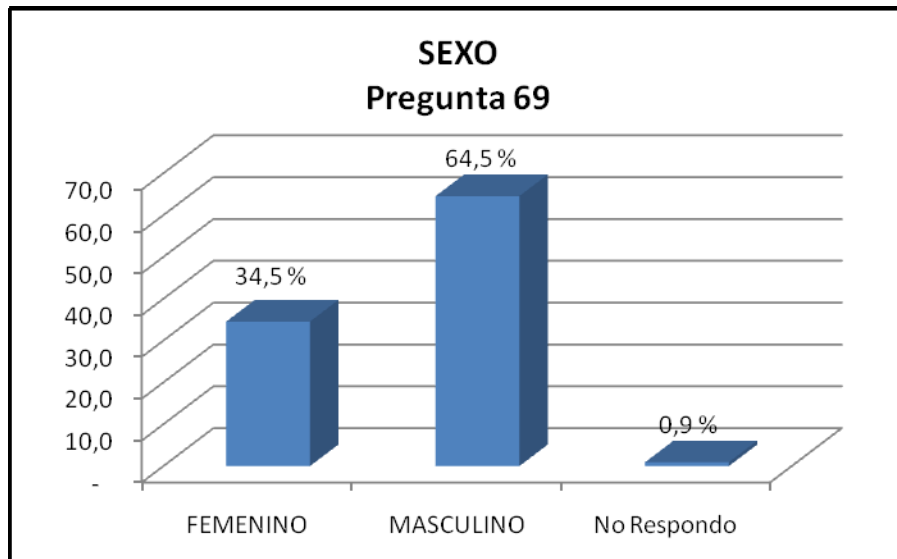
**Tabla 4. Edad, pregunta 68**

<b>RANGO</b>	<b>No. De Encuestados</b>
Hasta 20	1
20 a 29	55
30 a 39	32
40 a 49	18
50 a 59	2
60 o más	2
	<b>110</b>

GARCIA BLANCO, Erika María.

La pregunta No. 68 de la encuesta buscaba ubicar a cada empleado en alguno de los rangos de edad, según su caso. En la anterior tabla se indica la cantidad de empleados que están ubicados en cada rango de edad, por otro lado esos mismos datos se traducen en porcentajes a través de la Grafica 1. De acuerdo a esta gráfica se puede observar que el 50% de la población encuestada tienen edades entre los 20 y 29 años, es decir que la mitad de la población está constituida por empleados jóvenes; un 29.1% de los empleados encuestados tienen edades entre los 30 y 39 años, adultos jóvenes. El 16.4% del personal se encuentra dentro del rango de 40 a 49 años. Siendo éstos los tres porcentajes más representativos se observa que aproximadamente el 80% de los empleados de la empresa contratados son jóvenes.

**Grafica 5. Sexo de los encuestados.**



GARCIA BLANCO, Erika María.

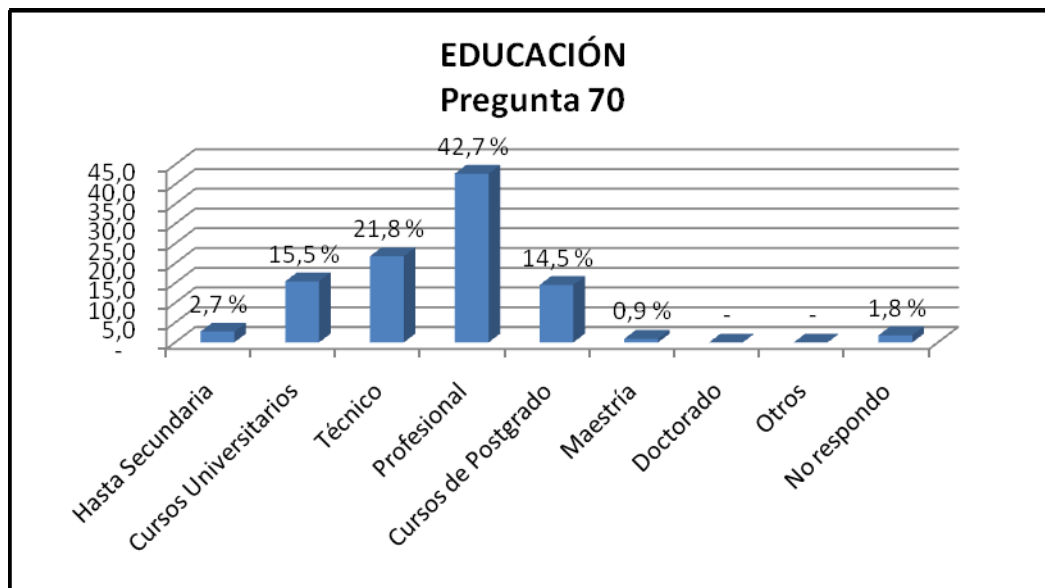
**Tabla 5. Sexo, pregunta 69.**

<b>SEXO</b>	<b>No. De Encuestados</b>
Masculino	38
Femenino	71
No responde	1
	<b>110</b>

GARCIA BLANCO, Erika María.

Los resultados obtenidos en la pregunta 69 muestran claramente que más de la mitad de la población de encuestados en la compañía son hombres, en la Tabla 3. Se presenta la cantidad de hombres que trabajan en Finmar y la cantidad de mujeres; en la Grafica 3. Se puede observar que el 64.5% de los empleados son hombres y el 34.5% son mujeres, solo una persona no contestó a esta pregunta.

**Grafica 6. Educación de los encuestados.**



GARCIA BLANCO, Erika María.

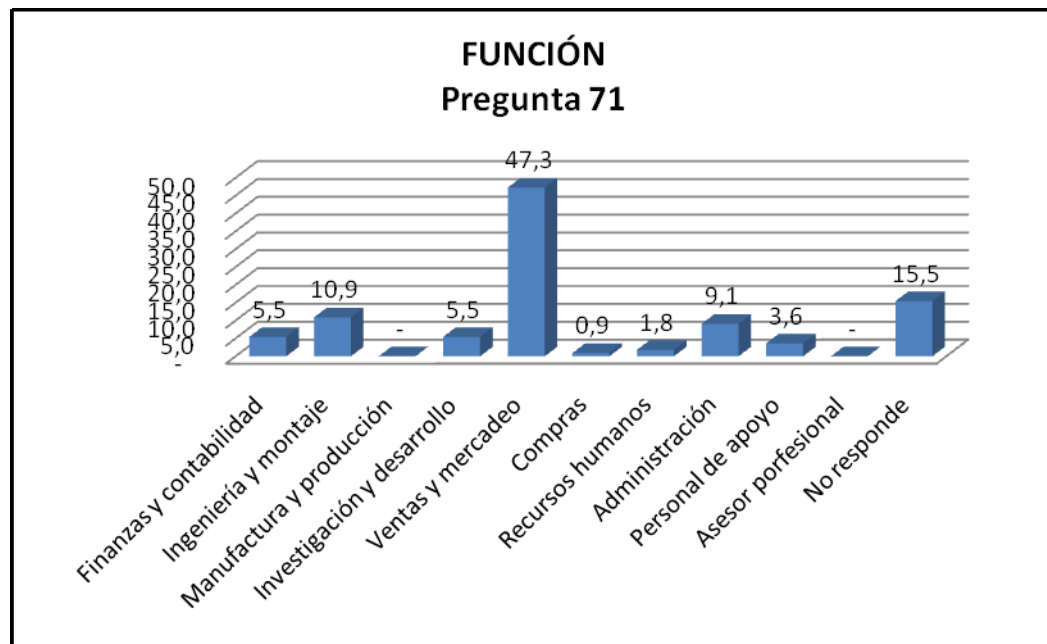
**Tabla 6. Educación, pregunta 70.**

EDUCACIÓN	No. De Encuestados
Hasta secundaria	3
Cursos universitarios	17
Técnico	24
Profesional	47
Cursos de postgrado	16
Maestría	1
Doctorado	0
Otros	0
No responde	2
	<b>110</b>

GARCIA BLANCO, Erika María.

En la Grafica 4. Se observa que el 42.7% de los empleados de Finmar de Colombia Ltda., poseen un nivel educativo profesional, y tan solo el 14.5% ha realizado cursos de postgrado; el 21.8% de los empleados encuestados tienen un nivel educativo técnico y el 15.5% han realizado cursos universitarios.

**Grafica 7. Función de los encuestados.**



GARCIA BLANCO, Erika María.

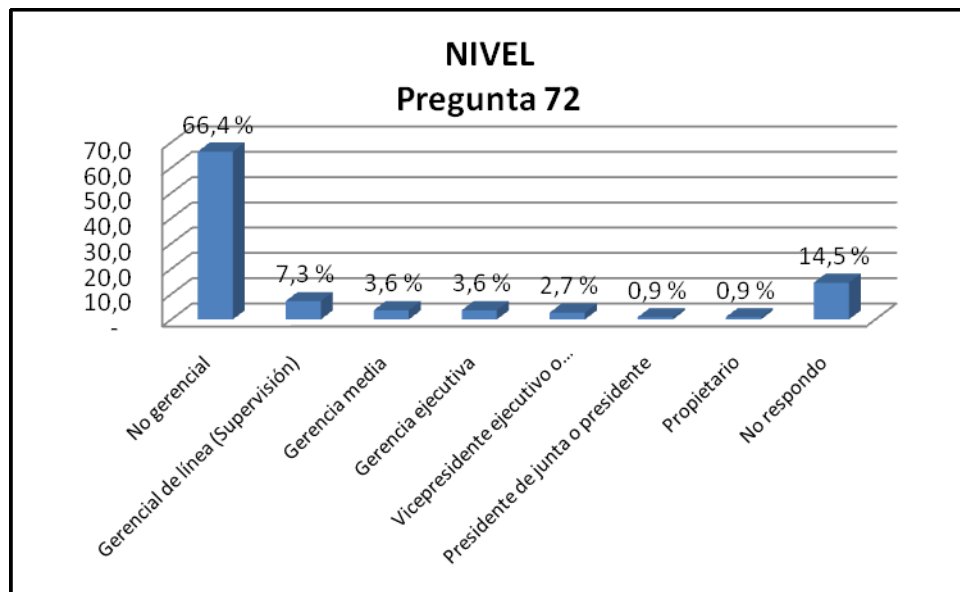
**Tabla 7. Función, pregunta 71.**

FUNCIÓN	No. De Encuestados
Finanzas y contabilidad	6
Ingeniería y montaje	12
Manufactura y producción	0
Investigación y desarrollo	6
Ventas y mercadeo	52
Compras	1

Recursos humanos	2
Administración	10
Personal de apoyo	4
Asesor profesional	0
No responde	17
	<b>110</b>

En la Tabla 5. Se puede observar la cantidad de empleados encuestados que trabajan en cada una de las áreas señaladas por la encuesta. En la Grafica 5. Se indica en porcentajes la proporción que existe de empleados por cada área. Las tres áreas que poseen mayor número de empleados son: Ventas y mercadeo con un 47.3%, Ingeniería y montaje con un 10.9% y Administrativa con un 9.1%. Sin embargo, aunque las proporciones son correctas los porcentajes por área no lo son ya que un 15.5% de los empleados encuestados se abstuvo de contestar.

**Grafica 8. Nivel de los encuestados.**



GARCIA BLANCO, Erika María.

**Tabla 8. Nivel, pregunta 72.**

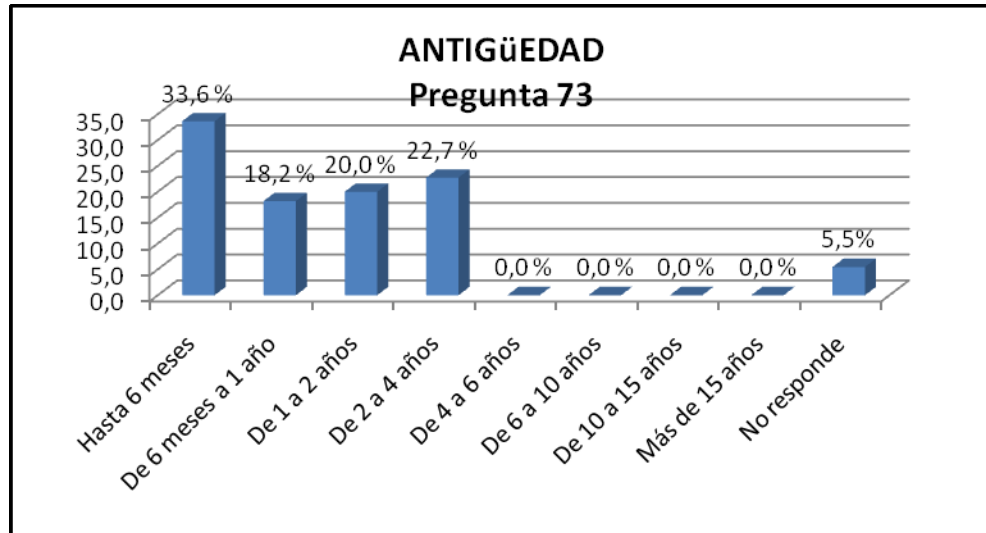
<b>NIVEL</b>	<b>No. De Encuestados</b>
No gerencial	73
Gerencia de línea (Supervisión)	8
Gerencia media	4
Gerencia ejecutiva	4
Vicepresidente ejecutivo o superior	3
Presidente de junta o Presidente	1
Propietario	1
No responde	16
	<b>110</b>

GARCIA BLANCO, Erika María.

La pregunta No. 72, nos arrojó resultados acerca del nivel jerárquico en el que se encuentran los empleados de la compañía, en la Tabla. 6 se presenta la cantidad de personas por nivel y en la Grafica 6. Se pueden observar las proporciones por porcentajes. De esta manera se indica que más de la mitad del personal de la empresa (66.4%) no se encuentran ejerciendo algún cargo de tipo gerencial, el 14.5% de los encuestados no quiso contestar a esta pregunta, por lo tanto los demás porcentajes de participación del personal por niveles no es exacto pero en proporción nos puede acercar un poco a la realidad.

Es importante tener en cuenta que la mayor parte del personal no gerencial corresponde a Ventas que es la principal actividad de la compañía.

**Grafica 9. Antigüedad de los encuestados en la empresa.**



GARCIA BLANCO, Erika María.

**Tabla 9. Antigüedad, pregunta 73.**

ANTIGÜEDAD	No. De Encuestados
Hasta 6meses	37
De 6 meses a 1 año	20
De 1 a 2 años	22
De 2 a 4 años	25
De 4 a 6 años	0
De 6 a 10 años	0
De 10 a 15 años	0
Más de 15 años	0
No responde	6

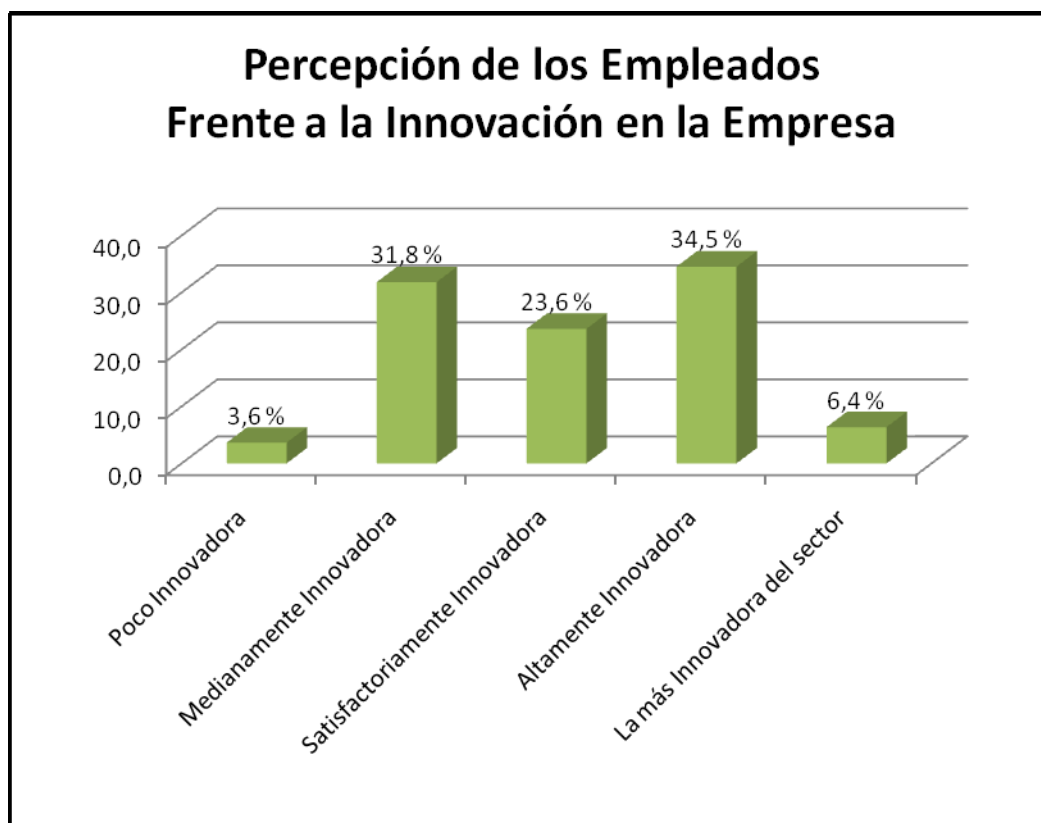


GARCIA BLANCO, Erika María.

La pregunta 73 nos permite identificar qué tanta permanencia ha tenido el personal en la empresa. El 33.6% del personal de la empresa es nuevo, llevan hasta 6 meses trabajando con Finmar. El 20% del personal lleva laborando en la empresa entre 1 y 2 años y el 22.7% corresponde al personal que ha estado laborando con la compañía prácticamente desde sus inicios, teniendo en cuenta que es una empresa joven en Colombia.

En conclusión gracias a los resultados obtenidos a través de la encuesta el análisis general de la población encuestada es que Finmar de Colombia Ltda., cuenta con una nómina con mayor tendencia a tener empleados de sexo masculino, de edades que vayan desde los 20 a los 39 años, con un nivel educativo profesional y técnico como mínimo. La mayor cantidad de empleados se encuentran en el área de ventas y mercadeo (Vicepresidencia Comercial). Así mismo se observó a través de las preguntas de nivel y función una alta abstinencia a contestar, lo cual permite inferir cierto temor o desconfianza por parte del empleado encuestado por llegar a ser identificado.

**Grafica 10. Innovación.**



GARCIA BLANCO, Erika María

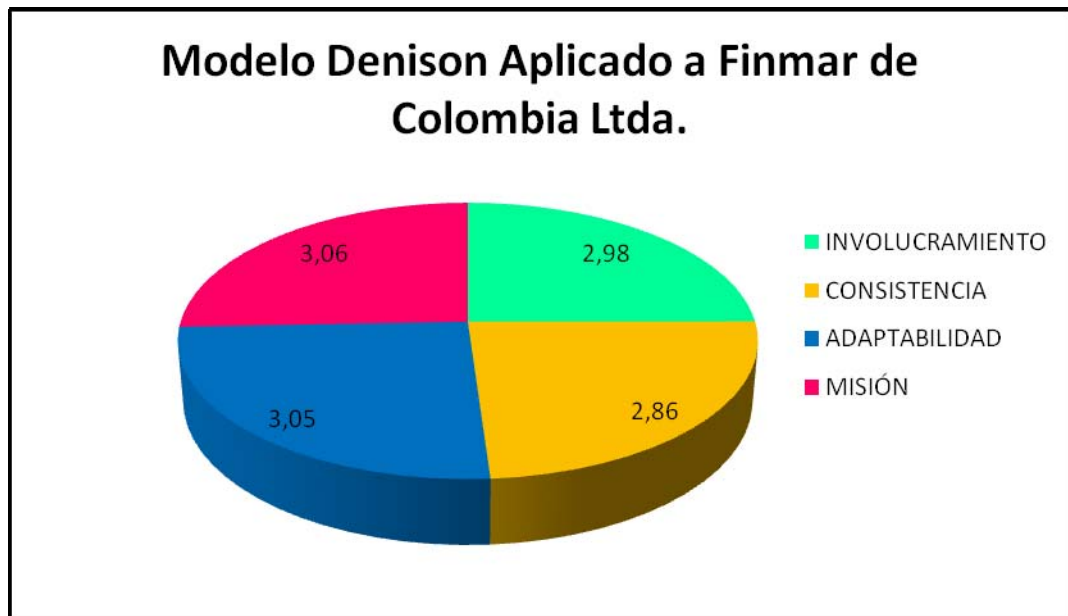
**Tabla 10. Innovación, pregunta 74.**

INDICADOR	No. De Encuestados
Poco innovadora	4
Medianamente innovadora	35
Satisfactoriamente innovadora	26
Altamente innovadora	38
La más innovadora del sector	7

GARCIA BLANCO, Erika María.

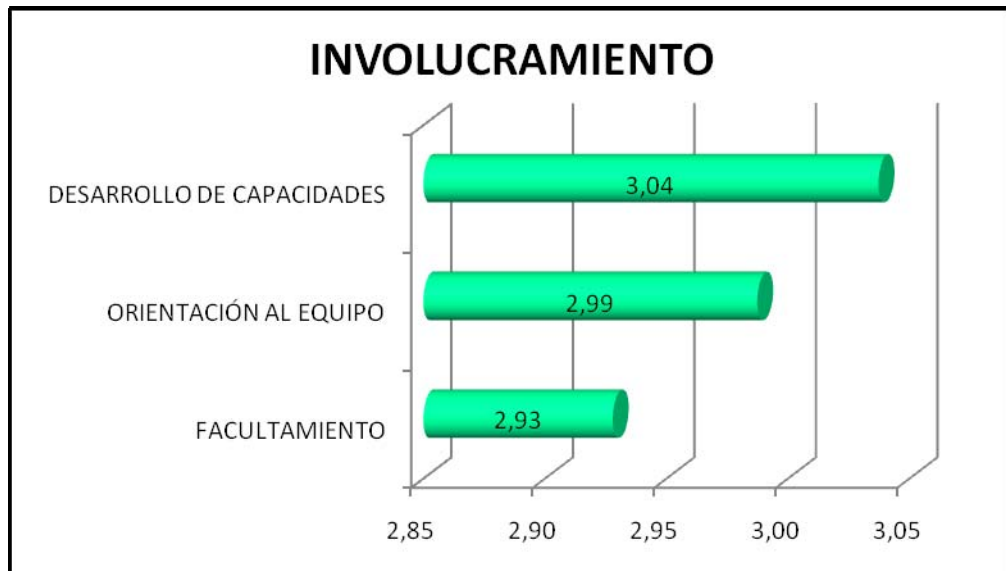
## 10.2. Modelo Denison Aplicado a Finmar de Colombia Ltda.

**Grafica 11. Resultados generales encuesta Denison.**



GARCIA BLANCO, Erika María.

**Grafica 12. Involucramiento.**



GARCIA BLANCO, Erika María.

El involucramiento según Denison contiene los siguientes índices:

- Facultamiento
- Orientación al equipo
- Desarrollo de capacidades

**Facultamiento:** Las personas son responsables para con la empresa ya que poseen iniciativa y autoridad para manejar su propio trabajo.

Las preguntas de la encuesta que comprenden este índice son las siguientes:

1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.
2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.
5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.

**Orientación al equipo:** Las personas trabajan en cooperación con fines comunes, ya que todos los empleados se sienten responsables entre ellos, por lo cual se trabaja en equipo para cumplir los objetivos propuestos.

Las preguntas de la encuesta que comprenden este índice son las siguientes:

6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.
7. Las personas trabajan en equipo.
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.
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.

**Desarrollo de capacidades:** Se hace inversión continuamente por parte de la compañía para sus empleados con el fin de desarrollar y optimizar sus competencias para hacerlos más competitivos frente a las necesidades de la empresa y el mercado.

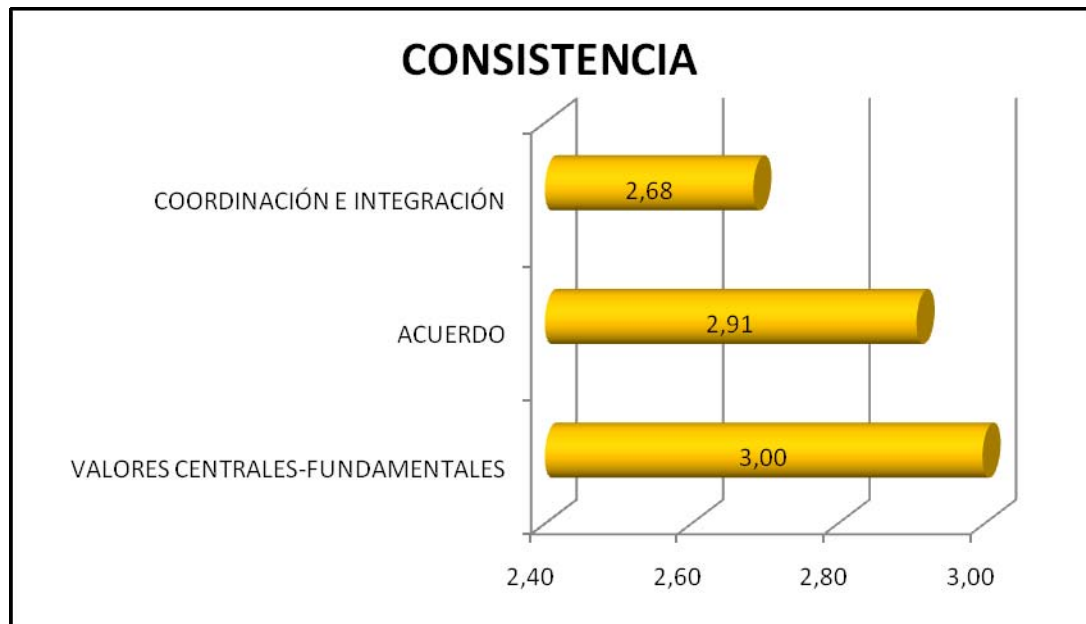
Las preguntas de la encuesta que comprenden este índice son las siguientes:

11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.
14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor.
15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias

para realizar el trabajo.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la aplicación de la encuesta a los empleados de Finmar, el promedio de involucramiento fue de 2.98, (Ver. Grafica 11), puntuación que al estar un poco por debajo de 3.0, demuestra una leve tendencia a que los empleados de la compañía no se sientan muy involucrados con la misma. Sin embargo al observar la Gráfica 13, se puede inferir que tal puntuación baja un poco por el facultamiento de los empleados, es decir hay un poco de duda en éstos del grado de autoridad o responsabilidad que cada uno puede tener con respecto a su cargo.

**Grafica 13. Consistencia.**



GARCIA BLANCO, Erika María.

La consistencia según Denison contiene los siguientes índices:

- Valores centrales fundamentales

- Acuerdo
- Coordinación e integración

**Valores centrales fundamentales:** Los empleados de la empresa comparten un conjunto de valores, que les permiten tener claridad de las expectativas de la empresa y una identidad grupal.

Las preguntas de la encuesta que comprenden este índice son las siguientes:

16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.
17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales.
19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.

**Acuerdo:** La organización junto con sus empleados es capaz de llegar a acuerdos en hechos críticos, lo cual incluye la capacidad de conciliar las diferencias cuando se presentan.

Las preguntas de la encuesta que comprenden este índice son las siguientes:

21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.
22. Existe una cultura sólida.
23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles.
24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.

**Coordinación e Integración:** No existen fronteras organizacionales al interior de la empresa, ya que las diferentes áreas a pesar de sus diferencias funcionales son capaces de trabajar unidas en aras de objetivos comunes.

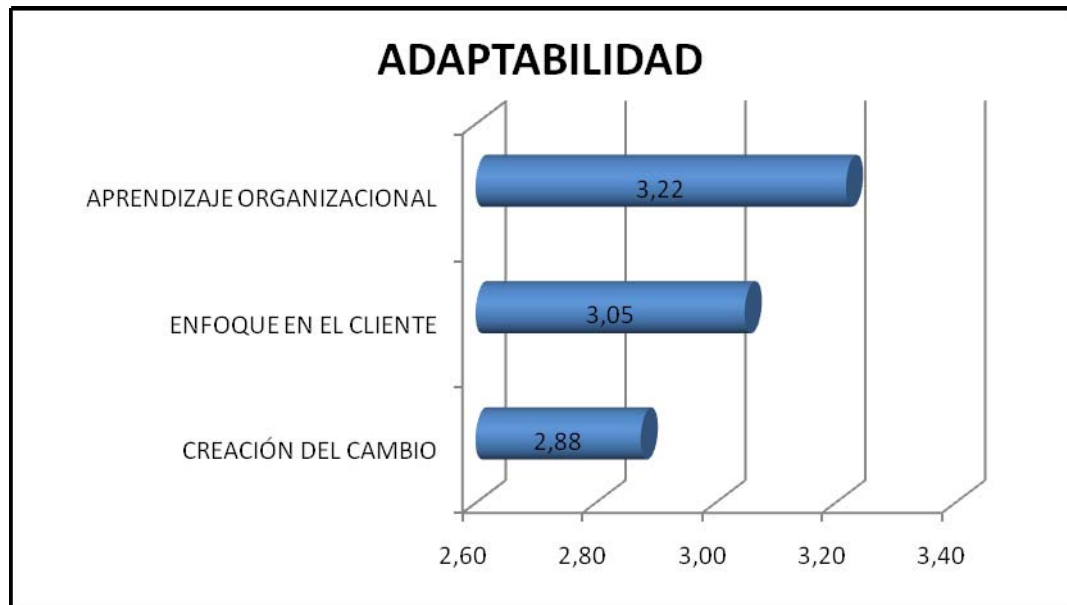
Las preguntas de la encuesta que comprenden este índice son las siguientes:

26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.
27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.
29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la aplicación de la encuesta a los empleados de Finmar, el promedio de consistencia fue de 2.86, (Ver. Grafica 11), puntuación que al estar por debajo de 3.0, demuestra una leve tendencia a la falta de consistencia en la organización. Al observar la Gráfica 14, se puede inferir que tal puntuación es un poco baja en gran manera por el índice de Coordinación e Integración que obtuvo un puntaje de 2.68, lo cual sugiere dificultad para el trabajo guiado hacia los mismos objetivos, entre las áreas de la compañía.

#### **Grafica 14. Adaptabilidad.**





GARCIA BLANCO, Erika María.

La Adaptabilidad según Denison contiene los siguientes índices:

- Creación del cambio
- Enfoque en el cliente
- Aprendizaje organizacional

**Creación del cambio:** La empresa es capaz de generar diferentes formas de adaptación a las necesidades que se van presentando. Es capaz de entender el ambiente del negocio, reacciona rápidamente a los mercados actuales y se anticipa a los cambios futuros.

Las preguntas de la encuesta que comprenden este índice son las siguientes:

31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.
32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.

33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.

34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.

35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.

**Enfoque en el cliente:** La organización es impulsada a buscar la satisfacción de sus clientes, busca comprenderlos y anticiparse a sus necesidades.

36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.

37. Las sugerencias de los clientes influyen en nuestras decisiones.

38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.

39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.

40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.

**Aprendizaje organizacional:** La organización es sensible para interpretar las señales que presenta el clima organizacional de la empresa, con el fin de transformarlo para fomentar la innovación, el conocimiento y el desarrollo de las competencias.

Las preguntas de la encuesta que comprenden este índice son las siguientes:

41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.

42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.

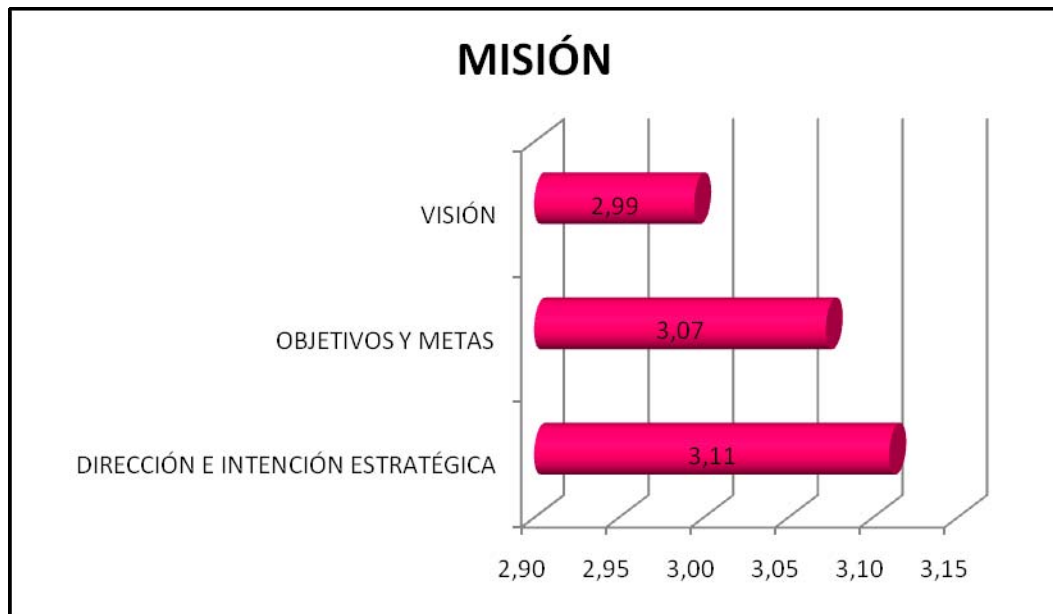
43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.

44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.

45. Nos aseguramos de que “la mano derecha sepa lo que hace la izquierda”.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la aplicación de la encuesta a los empleados de Finmar, el promedio de Adaptación fue de 3.05, (Ver. Grafica 11), puntuación que es neutral. Por tal motivo, se puede inferir que la adaptación en la empresa no es una fortaleza, ni debilidad, hay opiniones divididas por parte de los empleados, sin embargo se reconoce una tendencia a ser más baja la capacidad de creación al cambio por su puntaje de 2.88, que sería el índice en que se podría trabajar un poco más al respecto.

**Grafica 15. Misión.**



GARCIA BLANCO, Erika María.

La Misión según Denison contiene los siguientes índices:

- Dirección e intención estratégica
- Objetivos y metas
- Visión

**Dirección e intención estratégica:** La organización transmite claramente su propósito, estrategias y cual considera que es el aporte que cada empleado puede brindar para posicionarse en el mercado.

Las preguntas de la encuesta que comprenden este índice son las siguientes:

46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.
47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria.
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.
49. Existe una clara estrategia para el futuro.
50. No es clara nuestra dirección estratégica.

**Objetivos y metas:** Existe claridad en la dirección que cada empleado debe llevar para realizar su trabajo. Se encuentran vinculados a la claridad de la misión, visión y estrategias de la empresa.

Las preguntas de la encuesta que comprenden este índice son las siguientes:

51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.
53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.
54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que

hemos establecido.

55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.

**Visión:** La empresa tiene un punto de vista compartido, acerca de cómo desea ser en el futuro. Lo cual motiva a los empleados y les guía al camino que deben seguir.

Las preguntas de la encuesta que comprenden este índice son las siguientes:

56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.

57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.

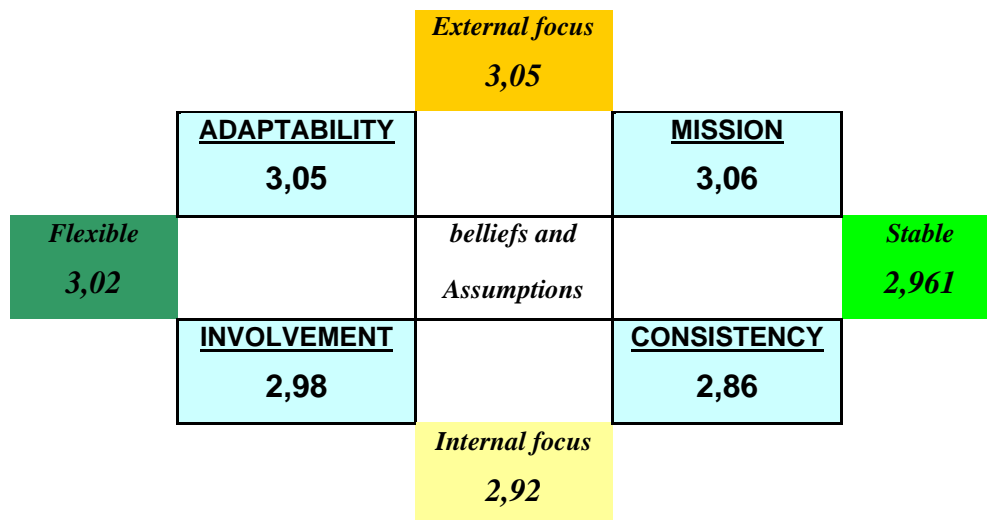
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.

59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.

60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

Al observar los resultados obtenidos por la aplicación de la encuesta a los empleados de Finmar, el promedio en Misión fue de 3.06, (Ver. Grafica 11), puntuación que es neutral. Por tal motivo, se puede inferir que la misión de la empresa ha sido dada a conocer a los empleados y hay cierta comprensión de la misma, en la visión se obtuvo un puntaje de 2.99 (Grafica 16), es el más bajo del índice y puede sugerir trabajar más en generar unidad en cuanto a lo que desea la empresa para el futuro, sin embargo no es una debilidad propiamente de la empresa.

**Grafico 16. Modelo de tenciones aplicado a Finmar.**



Este modelo presenta las tensiones o contradicciones que se pueden presentar en una compañía, tales como: la tensión entre el enfoque externo vs el enfoque interno y la tensión entre la flexibilidad vs la estabilidad, tal y como se presenta en la gráfica superior. Así mismo presenta las tensiones que existen entre los factores de adaptabilidad vs consistencia y misión vs involucramiento. Tal y como se muestra en la grafica 16, Finmar aunque en sus enfoques está muy neutral, su tendencia es claramente hacia el enfoque externo y se presenta como una empresa más flexible que estable.

## ENFOQUE INTERNO

**Involucramiento y Consistencia.** Se refiere a la dinámica interna que tiene la empresa; impacta fuertemente en la satisfacción de los empleados, el desempeño a la calidad y el retorno de inversión.

En cuanto a Finmar se puede observar que por los puntajes obtenidos en estos índices de involucramiento con 2.98 y consistencia con 2.86; la empresa tiene una

tendencia a ser débil en estos aspectos, sus sistemas de calidad, la satisfacción de los empleados y los estados financieros se pueden estar viendo un poco afectado. Por lo anterior la empresa no se ha venido preocupando mucho por los aspectos que generan un clima organizacional sano, y debe trabajar en ello para que no siga su tendencia a bajar.

## **ENFOQUE EXTERNO**

**Adaptabilidad y Misión.** A diferencia del enfoque anterior, la adaptabilidad y la misión se dirigen hacia la relación de la organización y el ambiente externo. Esta tensión impacta fuertemente en el crecimiento en las ventas y por tal razón en los ingresos de la empresa.

En cuanto a Finmar, la adaptabilidad y misión obtuvieron promedios de 3.05 y 3.06 respectivamente, lo cual no indica una tendencia clara en cuanto a las relaciones de la empresa frente al ambiente externo, pues son puntajes neutros, pero si se compara frente al enfoque interno, claramente se observa que la tendencia en la empresa es más por el enfoque externo que interno.

## **ENFOQUE ESTABILIDAD**

**Consistencia y misión.** Con respecto a estos dos índices, se hace énfasis a la estabilidad y la dirección. Su tendencia es a impactar el desempeño financiero de la empresa.

En el caso de Finmar, los promedios obtenidos en consistencia 2.86 y en misión 3.06, ratifican que existe neutralidad en este criterio, sin embargo al compararlo con el puntaje obtenido de estabilidad: 2.961, la tendencia de Finmar va más a ser flexible que estable en sus decisiones.

## ENFOQUE FLEXIBILIDAD

**Involucramiento y adaptabilidad.** Por otra parte este enfoque señala la capacidad que tiene la empresa para adaptarse al cambio y a las nuevas necesidades de la empresa. Su impacto se ve reflejado en la capacidad que tiene la empresa para estar preparada a la innovación y al desarrollo del producto.

En el caso de Finmar, involucramiento y adaptabilidad obtuvieron promedios de 3.05 y 2.98 respectivamente, lo cual también ratifica que aunque la tendencia no es alta, la empresa es capaz de adaptarse a situaciones nuevas y a cambios.

### 10.3 Tendencias de los perfiles culturales en Finmar, Características culturales e índices.

En la tabla que se presenta a continuación se relacionan los valores obtenidos por cada una de los ítems de los cuatro índices, estos valores se presentan aproximados, pues en algunos casos solo tienen un decimal. Es de aclarar que se señalan los ítems con promedio más bajo (MB) de color rojo y el criterio fue señalar los puntajes menores e iguales a 2.5, así mismo se señalan de color azul los puntajes más altos y el criterio de escogencia fueron aquellos iguales o superiores a 3.5, de esta manera los demás valores están dentro de un rango neutral.

<b>INVOLUCRAMIENTO</b>	<b>3,0</b>	
<b>FACULTAMIENTO</b>	<b>2,9</b>	



1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.	2,87	
2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.	2,74	
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	2,62	
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	3,06	
5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	3,34	
<b>ORIENTACIÓN AL EQUIPO</b>	<b>3,0</b>	
6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.	2,8	
7. Las personas trabajan en equipo.	2,9	
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.	3,0	
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.	3,3	
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.	3,0	
<b>DESARROLLO DE CAPACIDADES</b>	<b>3,0</b>	
11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.	2,8	
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.	3,3	
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.	2,4	MB
14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor.	3,5	MA
15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	3,3	

<b>CONSISTENCIA</b>	<b>2,9</b>	
<b>VALORES CENTRALES-FUNDAMENTALES</b>	<b>3,0</b>	
16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.	2,6	
17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.	2,6	
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales.	3,0	
19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.	3,3	
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	3,4	MA
<b>ACUERDO</b>	<b>2,9</b>	
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	3,1	
22. Existe una cultura sólida.	2,6	
23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles.	2,6	
24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.	3,1	
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	3,0	
<b>COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN</b>	<b>2,7</b>	
26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.	2,8	
27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.	2,7	
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.	2,3	MB
29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.	3,1	

30. Las metas están alineadas en todos los niveles.	2,5	MB
<b>ADAPTABILIDAD</b>	<b>3,0</b>	
<b>CREACIÓN DEL CAMBIO</b>	<b>2,9</b>	
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	3,0	
32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.	2,9	
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	2,8	
34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	3,0	
35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.	2,8	
<b>ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>	<b>3,0</b>	
36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.	2,8	
37. Las sugerencias de los clientes influyen nuestras decisiones.	3,0	
38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.	2,8	
39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.	3,3	
40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.	3,3	
<b>APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b>	<b>3,2</b>	
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	3,6	
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	3,1	
43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.	2,8	
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores	3,5	

cotidianas.		
45. Nos aseguramos de que “la mano derecha sepa lo que hace la izquierda”.	3,0	
<b>MISIÓN</b>	<b>3,1</b>	
<b>DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>3,1</b>	
46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.	3,2	
47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria.	2,9	
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	3,3	
49. Existe una clara estrategia para el futuro.	3,1	
50. No es clara nuestra dirección estratégica.	3,2	
<b>OBJETIVOS Y METAS</b>	<b>3,1</b>	
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	2,9	
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	2,8	
53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	3,3	
54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.	3,3	
55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	3,2	
<b>VISIÓN</b>	<b>3,0</b>	
56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	3,2	
57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.	3,1	
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	2,7	
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.	3,0	
60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer	3,1	

nuestra visión a largo plazo.

Al observar la tabla anterior se puede determinar que en Finmar los aspectos que más se deben fortalecer son:

- El fortalecimiento entre las relaciones de las áreas para cumplir objetivos en común para el beneficio de la empresa, para entender un poco mejor dicho puntaje se le preguntó a algunos de los empleados y todos coincidieron en que las áreas por lo general son celosas entre ellas y que lo que se percibe es el deseo de cada área por sobresalir o imponerse en las decisiones para beneficio propio.
- Las metas no suelen estar alineadas en todos los niveles; algunos empleados expresan “que esto se debe a que algunas metas son más un reflejo de los deseos de cada líder y al parecer no las alinean entre ellos para comunicarlas”.

Por otra parte las fortalezas en la empresa se presentan en los siguientes aspectos:

- Los empleados de la compañía consideran que el alto nivel de ajuste en las competencias de ellos con los requisitos de los cargos les permiten ser una ventaja competitiva para la compañía frente al mercado.
- Los empleados de Finmar se identifican con un código de ética que les permite tomar decisiones con parámetros sólidos.

## **11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación se presentan las principales conclusiones a las que se llega en este estudio; así mismo, se relacionan las recomendaciones que se pueden tener en cuenta para futuras investigaciones y así mismo para Finmar de Colombia Ltda.

### **11.1 Conclusiones**

Atendiendo al objetivo general de este estudio, se logró identificar el impacto de la cultura de Finmar de Colombia Ltda., en el desempeño y la innovación de sus trabajadores, mediante el uso del modelo de tendencias culturales de Denison y la aplicación de su encuesta.

También se da respuesta a la pregunta general que se hizo en este estudio y se puede concluir que en Finmar de Colombia Ltda., se encuentran las mismas características básicas de la cultura organizacional que aparecen en el Organizational Cultural Survey (Encuesta de Cultura Organizacional) elaborado por Denison y asociados, al igual que en muchas organizaciones de diversos países de Norteamérica, Europa y Asia.

Teniendo en cuenta los resultados que se presentaron mediante la aplicación de la encuesta de Denison para identificar la cultura de Finmar de Colombia Ltda., se observa que por lo pronto Finmar posee una cultura balanceada en sus tensiones, ya que sus promedios obtenidos para cada una de estas fueron muy cercanos a 3,0 que se entiende como un promedio neutral. En la tensión de estabilidad la compañía obtuvo un promedio de 2,961, en flexibilidad obtuvo 3,02, en enfoque interno el promedio fue de 2,92 y en enfoque externo obtuvo 3,05.

De los anteriores resultados basándonos en las interpretaciones brindadas por el modelo de Denison para dar respuesta a uno de los objetivos de éste estudio, se identifica que en cuanto a Involucramiento 2,98 y Adaptabilidad 3,05 (Flexibilidad) 3,02, son características que impactan el desarrollo de productos y la innovación en Finmar, al igual que demuestran una respuesta rápida a las cambiantes necesidades de clientes y empleados.

Por tratarse de una empresa nueva en el mercado que está en la búsqueda de posesionarse y encontrar su lugar en este, ha logrado fortalecer en sus empleados la capacidad que estos tienen para adaptarse a nuevas necesidades.

Ahora bien lo anterior demuestra que pueden ser generadores de nuevas estrategias ante las dificultades que se presenten y hace referencia a la capacidad de Adaptabilidad 3,05 y Misión 3,06 (Enfoque Externo) 3,05, estas características de la cultura de Finmar impactan el ingreso y el crecimiento en las ventas y en la

participación de mercado y aunque este estudio no brinda resultados de crecimiento comercial específicos en la compañía; si presenta a través de la historia de Finmar y el crecimiento de su infraestructura en tan poco tiempo mediante la apertura de varias tiendas inmobiliarias primero en Bogotá y ahora en Pereira, por lo que se infiere el impacto tan fuerte que ha querido dar la empresa frente al mercado inmobiliario del país que hasta el momento no se había mostrado tan ambicioso en el desarrollo de nuevos servicios.

Así las cosas, Finmar tiene mayor fortaleza en la divulgación e interiorización de su Misión y la Adaptabilidad de los empleados frente a los cambios, es decir en el enfoque externo que es su mayor promedio.

La Misión es una de las características culturales más importantes, y lo que se percibe es que en Finmar de Colombia sus empleados tienen claridad en su propósito, en la dirección que determina sus metas organizacionales y los objetivos estratégicos que expresan a su vez la visión que la compañía tiene para su futuro.

Con lo anterior se entiende que los empleados de Finmar poseen claridad en la razón de ser de sus trabajos y de qué manera estos aportan a lo que la compañía es y quiere para su futuro.

Por otra parte, Involucramiento 2,98 y Consistencia 2,86 (Foco Interno) 2,92 reflejan el efecto que se da en la compañía sobre sus indicadores de calidad, el retorno sobre la inversión y la satisfacción de los empleados. Lo que se observa en la compañía es que a pesar de que los resultados en estas tenciones no son muy bajos, si están por debajo del promedio neutral y pueden ser tomados como los aspectos críticos de la cultura de la empresa, pues se determina que hay situaciones internas que no tienen muy satisfechos a todos los empleados de Finmar y esto puede llegar a afectar los estados financieros de la compañía, pues a menos satisfacción interna, la tendencia es a tener un menor desempeño y motivación por parte de los empleados.



Por ejemplo se observa principalmente que hay dificultad en el engranaje entre las áreas para obtener resultados en equipo, lo cual se debe principalmente a que cada área ha generado un hermetismo frente a la relación con otros, pues si han habido errores no se busca responsabilizar a los equipos de las áreas sino que cada una procura su propia defensa.

Así mismo se integra el hecho de que la compañía tiende a ser más flexible 3,02 que estable 2,961, de acuerdo a los resultados obtenidos, que aunque están muy cercanos, señala la tendencia a que la compañía esté buscando impactar más el mercado cambiando con frecuencia y obligando a la adaptación constante de los empleados, esto puede llegar a generar malestar en el clima empresarial si la tendencia continúa aumentando pues se perdería el equilibrio general que se tiene actualmente.

Finalmente se puede concluir que como los promedios obtenidos por cada característica cultural en Finmar de Colombia son muy cercanos a un puntaje neutral, esto le brinda una ventaja general a la compañía pues actualmente se encuentra en equilibrio, lo importante es que las tendencias encontradas sean atendidas y tratadas a tiempo, generando estrategias para fortalecer la empresa y así aumentar el nivel por encima de 3.0 para todas las características y tensiones, para así poder estar preparada ante cualquier amenaza que se presente.

## **11.2 Recomendaciones**

Teniendo en cuenta la situación actual de la compañía, donde se está consolidando su identidad ante el mercado inmobiliario, es importante retomar los

resultados aquí obtenidos para generar estrategias de mejoramiento y sobretodo fortalecimiento de la cultura en la compañía.

En primer lugar se recomienda continuar fortaleciendo en los empleados el conocimiento que éstos deben tener siempre del propósito de la compañía y a hacia donde quiere ir, así mismo que se estén comunicando continuamente las estrategias y objetivos que se tienen, de esta manera se asegurará que los empleados estén consientes de cuál es su labor y propósito para con la empresa y tendrán una dirección clara.

Por otra parte se sugiere trabajar en la consistencia, fortalecer esta característica, realizando talleres que sensibilicen a las áreas en la importancia de trabajar en equipo entre ellas, así mismo que los líderes trabajen en estar más alineados y transmitir esto a todos los niveles, que exista coherencia y constancia en sus decisiones para no generar inestabilidad en los empleados.

Fortaleciendo los anteriores puntos señalados, se logrará impactar el enfoque interno de la compañía sin descuidar el externo, pues si bien es muy positivo que actualmente la empresa esté en búsqueda de innovar y de ser excelente ante sus clientes por su interés de posicionarse, es necesario que desde ahora se trabaje en términos generales en fortalecer la percepción a nivel interno de la empresa, trabajando en las relaciones de los empleados, en temas de bienestar, en generar estabilidad en general y esto sin duda se verá reflejado en el exterior.

Así mismo se recomienda profundizar en los niveles de satisfacción de los empleados por áreas para desarrollar estrategias que estén al alcance de las posibilidades de la compañía en pro de la mejora en el clima laboral de los empleados y de los microclimas de la empresa.

Para el fortalecimiento de la tención en flexibilidad se sugiere realizar campañas internas que impulsen y motiven a los empleados de Finmar para generar mayor

cantidad de ideas innovadoras y ser más creativos para mejorar los servicios y productos que se ofrecen en la empresa. Lo importante de esto es que ellos se sentirán tenidos en cuenta y se valorarán de diferentes maneras mediante incentivos sus aportes realizados, en beneficio del impacto que la empresa quiere continuar teniendo en el mercado inmobiliario.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

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

Amabile, T., Conti, 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*.

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.

Colombia: Al filo de la oportunidad. Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo. Editorial Magisterio. Bogotá. 1996. Página 17.

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.

Dávila, Ladrón de Guevara, Carlos. Ensayos sobre Educación en Administración en Colombia. Monografía. Universidad de los Andes. 1991. Página 11.

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., 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](http://www.denison.com)

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.

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.), *Reframing 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 Cork. Scribner's.

Webster, Cyntia, 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.

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA/  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN**

**ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:**

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto como un segundo archivo denominado: " RAI "

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	<b>NOMBRE DEL POSTGRADO</b>	Especialización en Gestión del Desarrollo Humano en las Organizaciones
2	<b>TÍTULO DEL PROYECTO</b>	Cambio e Innovación Tecnológica, Cultura Organizacional, Desempeño e Innovación en Finmar de Colombia Ltda.
3	<b>AUTOR(es)</b>	García Blanco Erika María
4	<b>AÑO Y MES</b>	2010 - Febrero
5	<b>NOMBRE DEL ASESOR(a)</b>	Ricardo Bray Rafael Guillermo
6	<b>DESCRIPCIÓN O ABSTRACT</b>	<p>Para apoyar la visión que tiene Finmar de Colombia Ltda., de posesionarse en el país como la mejor opción en inmobiliarias, es necesario obtener un conocimiento profundo de la cultura organizacional que actualmente está desarrollando la empresa, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades en este aspecto.</p> <p>Por tal motivo, en este estudio se usa el modelo de cultura organizacional de Denison, aplicado a Finmar de Colombia Ltda., para obtener claridad en las características que describen la cultura actual de la empresa, considerando que se trata de un factor determinante y explicativo del desempeño organizacional y de los procesos de innovación de la empresa.</p> <p>To support the vision that has Finmar of Colombia Ltda., of appropriating itself in the country as the best option in real estate agencies, it is necessary to obtain a deep knowledge of the culture organizational that nowadays is developing the company, in order to identify there fortresses and weaknesses in this aspect.</p> <p>For such a motive, in this study the model of culture is used organizational of Denison applied to Finmar of Colombia Ltda., to obtain clarity in the characteristics that describe the current culture of the company, considering that treats itself about a determinant and explanatory factor of the performance organizacional and about the processes of innovation of the company.</p>
7	<b>PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES</b>	Cultura Organizacional, Innovación, Denison, Consistencia, Adaptabilidad, Involucramienta y Misión.
8	<b>SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO</b>	Sector Económico Inmobiliario - Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata
9	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	Investigación de Tipo Descriptivo Correlacional
10	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Estudiar la cultura de Finmar de Colombia Ltda., identificar su impacto en el desempeño y la innovación en la organización, y formular recomendaciones para la administración de su cultura.
11	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	Verificar de acuerdo al modelo de Denison la existencia de los aspectos críticos de la cultura organizacional en Finmar de Colombia Ltda. • Identificar la cultura en la Inmobiliaria Finmar de Colombia Ltda. A partir de la aplicación de una encuesta sobre cultura organizacional. • Evaluar el impacto de las características de la cultura de la inmobiliaria en el conjunto de variables críticas para el desempeño organizacional. • Proponer y sustentar principios para la Administración de la Cultura Corporativa en la Inmobiliaria Finar de Colombia Ltda., que propicien el mejoramiento del desempeño organizacional, y en especial de los procesos de innovación.
		<p>Alvesson, M. 1993. Cultural Perspectives on Organizations. New York. Cambridge University Press.</p> <p>Amabile, T., Contri, R., Coon, H., Lazenby, J., &amp; Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. Academy of Management Journal, 39(5), 1154-1184.</p> <p><a href="http://www.maxwell.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf">http://www.maxwell.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf</a>. Baker, Kathryn A. 2004. Chapter 11. Organizational Culture.</p> <p>Barley, Stephen R. 1983. 'Semiotics and the study of occupational and organizational cultures' Administrative Science Quarterly 28: 393-413</p>

Barney, Stephen R. 1986. 'Corporate and the study of occupational and organizational cultures.' *Administrative Science Quarterly* 26: 636-416.

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.

Colombia: Al filo de la oportunidad. Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo. Editorial Magisterio. Bogotá. 1996. Página 17.

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.

Dávila, Ladrón de Guevara, Carlos. *Ensayos sobre Educación en Administración en Colombia*. Monografía. Universidad de los Andes. 1991. Página 11.

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., 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

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.

**FUENTES  
BIBLIOGRÁFICAS**

- Edwards, Ronald. Pooja Kumar, Pooja, Kanjan, Ruby. 2000. Understanding Organisation Culture and innovation: A Case Study Approach. Department of Management. Monash University.
- 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. Ohay, 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/1988/88sb1285.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.

	<p>Spender, J.-C. 1989. Industry recipes. Cambridge, MA: Basil Blackwell.</p> <p>Stinchcombe, A. L. 1965. "Social structure and organizations." In J. G. March (ed.), Handbook of Organizations: 142-193. Chicago. Rand McNally.</p> <p>Thompson, J. D. 1967. Organizations in action. New York. McGraw-Hill.</p> <p>Trice, H. M., and J. M. Beyer. 1993. The Cultures of Work Organizations. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.</p> <p>Wruck, W.J. 1990. The innovative organization. Long Range Planning, 23(2), 94-102.</p> <p>Vargas, Marisela, Malaver, Florentino, Zerda, Alvaro (editores). 2003. La Innovación Tecnológica en la Industria Colombiana. Un Estudio en Dos Cadenas Industriales. Bogotá. Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología.</p> <p>Vroom, V. H. 1964. Work and motivation. New York. Wiley and Sons.</p> <p>Walsh, James, and Gerardo Rivera Ungson. 1991. "Organizational memory". Academy of Management Review 16.</p> <p>Weber, Max. 1947. The Theory of Social and Economic Organization. A.M.Henderson and T. Parsons (eds. and trans.) New York. Free Press.</p> <p>Weber, Max. 1958 (copyright 1904). The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. New York. Scribner's.</p>
13	<p><b>RESUMEN O CONTENIDO</b></p> <p>Esta investigación se base en estudiar la cultura de Finmar de Colombia Ltda., identificar su impacto en el desempeño y la innovación en la organización, y formular recomendaciones para la administración de su cultura. Por tal motivo se investigó acerca del Modelo de Denison y sus raíces teóricas para aplicarlas a la realidad de Finmar. Se plasmó a través del marco teórico que han aparecido numerosas anécdotas sobre los efectos de la cultura organizacional en el desempeño de las empresas. Por otro lado, la literatura especializada ha documentado empíricamente una variedad de resultados de desempeño organizacional que se relacionan con la cultura. Por ejemplo, se ha encontrado que la cultura organizacional se relaciona con el crecimiento de la firma (Calori y Sarnin, 1991) y el desempeño global de la firma (Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Kotter y Heskett, 1992). Otros estudios han señalado que su efecto se puede observar directamente al nivel individual, en resultados tales como el compromiso (O'Reilly et al., 1991). Los investigadores organizacionales también han desarrollado tipologías de las culturas organizacionales para describir a las firmas exitosas. (Cheng, 1998; Denison y Mishra, 1995, O'Reilly et al., 1991) . Por otra parte, se relacionó el desempeño promedio en un período de diez años con medidas de la fortaleza de la cultura corporativa y encontraron que, entre industrias, las firmas percibidas con culturas fuertes generalmente tenían superiores niveles promedio de retorno sobre la inversión, crecimiento del ingreso neto, y cambios en el precio de la acción (Kotter y Heskett, 1992) . De igual manera, se halló que el desempeño de compañías de seguros aumentó en la medida en que había consenso alrededor de los valores culturales (Gordon y DiTomaso, 1992) . También, al usar evidencia cuantitativa y cualitativa, se afirmó que el consenso alrededor de los valores organizacionales aumenta la efectividad organizacional. (Denison, 1990). El modelo de Denison, por supuesto, se ubica en la vertiente teórica que interpreta a la cultura como un activo competitivo susceptible de ser medido, intervenido y gerenciado en función del desempeño organizacional. Este sesgo teórico y práctico obviamente define y limita el alcance del análisis y de la interpretación de los resultados de investigación que se examinan en este artículo. 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, siendo las cuatro características organizacionales: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión.</p>

14	<b>METODOLOGÍA</b>	<p>Finmar de Colombia Ltda., posee una nomina de 118 empleados, de los cuales 8 empleados se encuentran en la agencia de la ciudad de Pereira y los 110 restantes se encuentran distribuidos en la ciudad de Bogotá. La herramienta de Denison se aplicó al 82% del personal de la compañía, que corresponde a los empleados que a la fecha llevan trabajando con la compañía por lo menos dos meses que es el tiempo en que se constituye el periodo de prueba . En este momento se cuenta con: 4 Vicepresidencias de área, 15 Directores, 19 Coordinadores, 20 personal administrativo y 40 ejecutivos inmobiliarios, para un total de 98 empleados que fueron encuestados. Principalmente se recopiló la información mediante la aplicación de la encuesta de Denison a la muestra anteriormente señalada de esta investigación. Así mismo se obtuvo información a través de entrevistas con el fin de soportar las encuestas y obtener información más espontánea y abierta de los empleados de Finmar de Colombia Ltda.Después de elaborar los perfiles de diagnostico de la cultura organizacional, se hizo la correlación entre las características básicas de cultura según Denison (Adaptabilidad, consistencia, compromiso, y misión) y cultura, innovación y desempeño de Finmar de Colombia Ltda.</p> <p>En cuanto al análisis de los resultados, se hizo una evaluación de los datos obtenidos del procesamiento de la información indicando tendencias y dispersiones etc. La discusión se realizó con la comparación entre los datos obtenidos y el marco teórico, con el fin de dar respuestas a las preguntas generales y específicas de esta investigación.</p> <p>Se presentó un informe parcial y luego uno final con el perfil cultural de Finmar de Colombia Ltda., así mismo se plantearon las conclusiones generales del estudio. Finalmente se presentaron propuestas de algunas estrategias que le permitieran a la compañía tener una mejor administración de su cultura para así apoyar la mejora en su desempeño y competitividad. La información obtenida se organizó mediante el modelo teórico de cultura organizacional y desempeño propuesto por Denison.</p>
15	<b>CONCLUSIONES</b>	<p>Atendiendo al objetivo general de este estudio, se logró identificar el impacto de la cultura de Finmar de Colombia Ltda., en el desempeño y la innovación de sus trabajadores, mediante el uso del modelo de tendencias culturales de Denison y la aplicación de su encuesta. También se da respuesta a la pregunta general que se hizo en este estudio y se puede concluir que en Finmar de Colombia Ltda., se encuentran las mismas características básicas de la cultura organizacional que aparecen en el Organizational Cultural Survey (Encuesta de Cultura Organizacional) elaborado por Denison y asociados, al igual que en muchas organizaciones de diversos países de Norteamérica, Europa y Asia. Teniendo en cuenta los resultados que se presentaron mediante la aplicación de la encuesta de Denison para identificar la cultura de Finmar de Colombia Ltda., se observa que por lo pronto Finmar posee una cultura balanceada en sus tenciones, ya que sus promedios obtenidos para cada una de estas fueron muy cercanos a 3,0 que se entiende como un promedio neutral. En la tensión de estabilidad la compañía obtuvo un promedio de 2,961, en flexibilidad obtuvo 3,02, en enfoque interno el promedio fue de 2,92 y en enfoque externo obtuvo 3,05. De los anteriores resultados basándonos en las interpretaciones brindadas por el modelo de Denison para dar respuesta a uno de los objetivos de éste estudio, se identifica que en cuanto a Involucramiento 2,98 y Adaptabilidad 3,05 (Flexibilidad) 3,02, son características que impactan el desarrollo de productos y la innovación en Finmar, al igual que demuestran una respuesta rápida a las cambiantes necesidades de clientes y empleados.</p> <p>Por tratarse de una empresa nueva en el mercado que está en la búsqueda de posesionarse y encontrar su lugar en este, ha logrado fortalecer en sus empleados la capacidad que estos tienen para adaptarse a nuevas necesidades.</p> <p>Ahora bien lo anterior demuestra que pueden ser generadores de nuevas estrategias ante las dificultades que se presenten y hace referencia a la capacidad de Adaptabilidad 3,05 y Misión 3,06 (Enfoque Externo) 3,05, estas características de la cultura de Finmar impactan el ingreso y el crecimiento en las ventas y en la participación de mercado y aunque este estudio no brinda resultados de crecimiento comercial específicos en la compañía; si presenta a través de la historia de Finmar y el crecimiento de su infraestructura en tan poco tiempo mediante la apertura de varias tiendas inmobiliarias primero en Bogotá y ahora en Pereira, por lo que se infiere el impacto tan fuerte que ha querido dar la empresa frente al mercado inmobiliario del país que hasta el momento no se había mostrado tan ambicioso en el desarrollo de nuevos servicios.Así las cosas, Finmar tiene mayor fortaleza en la divulgación e interiorización de su Misión y la Adaptabilidad de los empleados frente a los cambios, es decir en el enfoque externo que es su mayor promedio.</p> <p>La Misión es una de las características culturales más importantes, y lo que se percibe es que en Finmar de Colombia sus empleados tienen claridad en su propósito, en la dirección que determina sus metas organizacionales y los objetivos estratégicos que expresan a su vez la visión que la compañía tiene para su futuro.</p> <p>Con lo anterior se entiende que los empleados de Finmar poseen claridad en la razón de ser de sus trabajos y de qué manera estos aportan a lo que la compañía es y quiere para su futuro.</p> <p>Por otra parte, Involucramiento 2,98 y Consistencia 2,86 (Foco Interno) 2,92 reflejan el efecto que se da en la compañía sobre sus indicadores de calidad, el retorno sobre la inversión y la satisfacción de los empleados. Lo que se observa en la compañía es que a pesar de que los resultados en estas tenciones no son muy altos, si están por debajo del promedio neutral y pueden ser tomados como los aspectos críticos de la cultura de la</p>

		<p>estas tendencias no son muy bajas, el cual por debajo del promedio neutral y pueden ser tomados como los aspectos críticos de la cultura de la empresa, pues se determina que hay situaciones internas que no tienen muy satisfechos a todos los empleados de Finmar y esto puede llegar a afectar los estados financieros de la compañía, pues a menos satisfacción interna, la tendencia es a tener un menor desempeño y motivación por parte de los empleados.</p> <p>Por ejemplo se observa principalmente que hay dificultad en el engranaje entre las áreas para obtener resultados en equipo, lo cual se debe principalmente a que cada área ha generado un hermetismo frente a la relación con otros, pues si han habido errores no se busca responsabilizar a los equipos de las áreas sino que cada una procura su propia defensa.</p> <p>Así mismo se integra el hecho de que la compañía tiende a ser más flexible 3,02 que estable 2,961, de acuerdo a los resultados obtenidos, que aunque están muy cercanos, señala la tendencia a que la compañía esté buscando impactar más el mercado cambiando con frecuencia y obligando a la adaptación constante de los empleados, esto puede llegar a generar malestar en el clima empresarial si la tendencia continúa aumentando pues se perdería el equilibrio general que se tiene actualmente. Finalmente se puede concluir que como los promedios obtenidos por cada característica cultural en Finmar de Colombia son muy cercanos a un puntaje neutral, esto le brinda una ventaja general a la compañía pues actualmente se encuentra en equilibrio, lo importante es que las tendencias encontradas sean atendidas y tratadas a tiempo, generando estrategias para fortalecer la empresa y así aumentar el nivel por encima de 3.0 para todas las características y tenciones, para así poder estar preparada ante cualquier amenaza que se presente.</p>
16	RECOMENDACIONES	<p>Teniendo en cuenta la situación actual de la compañía, donde se está consolidando su identidad ante el mercado inmobiliario, es importante retomar los resultados aquí obtenidos para generar estrategias de mejoramiento y sobretodo fortalecimiento de la cultura en la compañía. En primer lugar se recomienda continuar fortaleciendo en los empleados el conocimiento que éstos deben tener siempre del propósito de la compañía y a hacia donde quiere ir, así mismo que se estén comunicando continuamente las estrategias y objetivos que se tienen, de esta manera se asegurará que los empleados estén consientes de cuál es su labor y propósito para con la empresa y tendrán una dirección clara. Por otra parte se sugiere trabajar en la consistencia, fortalecer esta característica, realizando talleres que sensibilicen a las áreas en la importancia de trabajar en equipo entre ellas, así mismo que los líderes trabajen en estar más alineados y transmitir esto a todos los niveles, que exista coherencia y constancia en sus decisiones para no generar inestabilidad en los empleados. Fortaleciendo los anteriores puntos señalados, se logrará impactar el enfoque interno de la compañía sin descuidar el externo, pues si bien es muy positivo que actualmente la empresa esté en búsqueda de innovar y de ser excelente ante sus clientes por su interés de posicionarse, es necesario que desde ahora se trabaje en términos generales en fortalecer la percepción a nivel interno de la empresa, trabajando en las relaciones de los empleados, en temas de bienestar, en generar estabilidad en general y esto sin duda se verá reflejado en el exterior.</p> <p>Así mismo se recomienda profundizar en los niveles de satisfacción de los empleados por áreas para desarrollar estrategias que estén al alcance de las posibilidades de la compañía en pro de la mejora en el clima laboral de los empleados y de los microclimas de la empresa. Para el fortalecimiento de la tención en flexibilidad se sugiere realizar campañas internas que impulsen y motiven a los empleados de Finmar para generar mayor cantidad de ideas innovadoras y ser más creativos para mejorar los servicios y productos que se ofrecen en la empresa. Lo importante de esto es que ellos se sentirán tenidos en cuenta y se valorarán de diferentes maneras mediante incentivos sus aportes realizados, en beneficio del impacto que la empresa quiere continuar teniendo en el mercado inmobiliario.</p>
*	CODIGO DE LA BIBLIOTECA	N.A.

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA  
 Coordinador Comité de Investigación