

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL**

**APLICACIÓN DEL MODELO DE DENISON
EN UN CASO REAL**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO E INNOVACIÓN DE UNCO
UNITED.”**

INVESTIGADORES:

Carolina Ardila

Javier Martinez Daza

CHÍA NOVIEMBRE DE 2009

Este trabajo es una pequeña muestra de varios trabajos de investigación que se realizan de forma paralela, conformando entre todos un gran estudio que hace parte de la fundación conciencias. Los objetivos de este trabajo son similares a la investigación macro, pero tiene objetivos específicos que varían un poco más.

Cambio e Innovación Tecnológica

La cultura es un factor determinante y explicativo del desempeño organizacional, y en especial, de los procesos y resultados de los esfuerzos de innovación. Es compartida, y por ello puede utilizarse para la comprensión y la interpretación de los fenómenos organizacionales. Influye en el comportamiento de los miembros, y por lo tanto en el desempeño de las organizaciones y es por ello que la literatura ha documentado empíricamente una variedad de resultados de desempeño organizacional que se relacionan con la cultura.

Las anteriores consideraciones llevan a plantear la conveniencia de realizar el diagnóstico científico de las culturas de las organizaciones colombianas en aras de conocer su influencia en el comportamiento de sus miembros y en su desempeño en función de los resultados esperados, en especial de los procesos y de los resultados en innovación. El diagnóstico científico de las culturas organizacionales es fundamental para una correcta administración de dichas culturas.

La administración de la cultura en función del alto desempeño organizacional se ha convertido en una competencia gerencial crítica para alcanzar mayor competitividad en el entorno de la globalización.

Y es por esto que el presente proyecto busca los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL:

Identificar su impacto en el desempeño y la innovación en la organización, y formular recomendaciones para la administración de la cultura organizacional enmarcado en el contexto de la investigación.

OBJETIVO ESPECIFICOS:

- Evaluar las características culturales de una muestra de individuos en de UNCO UNITED a partir de la encuesta sobre cultura organizacional de Denison (DOCS).
- Evaluar la influencia que tienen los empleados en las características culturales de la organización a través de indicadores críticos de desempeño organizacional.
- Determinar un perfil organizacional para la empresa objeto de análisis a través de la encuesta (DOCS).
- Proponer y sustentar recomendaciones para la administración de cultura que propicien el mejoramiento del desempeño organizacional.¹

Este trabajo resulta del estudio de una compañía multinacional en Colombia en la industria petrolera en el que existen diversos comportamientos y patrones de comportamiento asociados a la cultura organizacional de la misma a través del modelo organización de innovación de Denison².

El modelo de Denison comprende una serie de factores característicos de la organización que determinan en este trabajo, un análisis directo, sistémico y totalmente comprensible de la conducta y la actitud de la organización entono a las características de las mismas recogidas de primera mano a través de las características de un grupo representativo de trabajadores.

Es este el resultado de un arduo trabajo de investigación, en el que se muestra de manera fehaciente la influencia que tiene la cultura organizacional en el

¹ Grupo de "Cambio e Innovación Tecnológica", responsable del proyecto, obtuvo categoría A por parte de COLCIENCIAS

² Denison's organizational culture survey.

desempeño de sus trabajadores y por ende el comportamiento de tendencia agregado de sus trabajadores lo que se denomina como una cultura organizacional.

Es por esta razón que este trabajo en conjunto con los estudios desarrollados por Denison en la Universidad de Michigan muestran de manera real, verídica e irrefutable que las organizaciones poseen diversas características sobre las cuales recae la responsabilidad del desempeño de la organización. Este trabajo muestra a lo largo de su desarrollo cómo el modelo de Denison y su aplicación, dan un resultado importante de la actuación de la organización y su enfoque hacia el desempeño, teniendo en cuenta las características fundamentales de la misma, comparada con los índices críticos de desempeño que arrojan un panorama global de la organización teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de esta.

1. Metodología.

La metodología de investigación de este trabajo en un primer momento se basó en una investigación con fundamentos teóricos, debido a que era fundamental el conocimiento del modelo y aplicación experimental en estudios de caso antes de entrar a analizar sustancialmente una organización. Como segunda etapa de la investigación, se presentó el modelo de cultura de Denison, que es la base y contexto sobre el cual recae este proyecto, pues es el mecanismo mediante el cual las características individuales de la organización, canalizada a través de sus empleados, son ponderadas en un sistema de análisis. Finalizando y como última etapa en el desarrollo de este proyecto, se presentan algunas conclusiones y recomendaciones sobre el análisis que se hizo a partir de la aplicación y ponderación de la encuesta de Denison.

Durante el desarrollo de este trabajo primero que todo se analizó con detalle la guía del facilitador que presenta un barrido completo sobre lo que es la encuesta de Denison y su forma de aplicación, con el fin de poder tener criterios de juicio durante la investigación, y generar mecanismos de facilidad y objetividad en el análisis de las encuestas.

Una vez que se determinó con claridad cómo funcionaba el estudio y el propósito hacia el cual nos enfocábamos, se aplicó la encuesta inicialmente en UNCO UNITED empresa en la que entraré más en detalle a lo largo de este trabajo con una muestra de 123 personas.³

Denison diseñó la encuesta con el fin de generar un análisis directo, sistémico y comprensible de la cultura organizacional, evaluando los comportamientos de los individuos que componen la muestra en un agregado, determinando de esta manera la influencia que tienen los comportamientos de las personas en el desempeño de las organizaciones.

Durante la década pasada, Denison, un profesor que se dedicó al estudio del comportamiento organizacional, examinando de manera minuciosa la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional. En ésta investigación podemos encontrar dos agregados macro de la forma de comportamiento que tienen a nivel organizacional las personas creando ellas mismas de esta manera los componentes básicos de cultura dentro de la organización.

El concepto trabajado por Denison tanto en su libro como diferentes artículos sugiere que su estudio se basa en cuatro grandes focos: el primero de ellos es el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión. Temas sobre los cuales se ahondará más adelante.

En cuanto a la metodología y retomando un poco, decimos que a través de la evaluación sistémica es la aplicación de conceptos a través de pruebas fehacientes. Tales como pruebas, encuesta, exámenes, y fuentes colaterales que nos permitan inferir sobre un comportamiento en función de un propósito para este caso.

³ El tamaño de la muestra asume un nivel de confianza del 95%. Haciendo una base de datos agregada que me permitió en análisis individual de cada una de las empresas.

Dentro de este trabajo se pueden observar 60 comportamientos diferentes que se deducen de cada una de las preguntas de la encuesta diseñada por Denison en la aplicación a las dos empresas de estudio. Donde éstas a su vez, constituyen en un agregado el perfil cultural de la organización, con una relevancia del 95%. Ya que las percepciones particulares de un individuo junto con sus estímulos en determinados espacios generan capacitaciones objetivas de su estado emocional.⁴

La encuesta es el resultado de cuatro características culturales básicas ya mencionadas, dichas características se miden a través de tres índices, dando como resultante un total de 12 índices macro que son evaluados cada uno a través de 5 preguntas cada uno, lo que constituye un total de 60. Que son las sesenta preguntas que se usan para evaluar las características culturales de la organización, cuantificándolas por medio de los 12 índices.

Cada una de las sesenta preguntas representa un ítem, cada ítem evalúa un comportamiento específico de la persona que responde la encuesta. De esta manera se forma una base de 60 comportamientos que responden a 12 índices de mención que terminaran derivando la mención de las cuatro características macro de organización. En el caso del grupo “Cambio e Innovación Tecnológica” los gestores del grupo decidieron incorporar una pregunta de tipo demográfico para especificar un poco como son las respuestas a través de la posición, el cargo, sexo, etc. de cada una de las encuestas.

Cada ítem fue evaluado con una ponderación del 1 al 5 donde uno era muy desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo, es el manejo del diferencial semántico de Likert:

⁴ Cultura Corporativa y productividad organizacional, Daniel Denison, 1991 New York, USA.

| Muy en desacuerdo | En desacuerdo | Neutral | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|----------------------|----------------|-------------------|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Mediante este sistema se pueden identificar y cuantificar palabras o símbolos de una variable en particular⁵, y a su vez permite medir la fuerza de cada uno de los ítems en particular.⁶

2. Fundamentos Teóricos

Desde la década de los ochentas, la cultura y el tema del clima organizacional ha cobrado una gran importancia en todos los niveles organizacionales e inclusive en la industrias de todo el globo, poco a poco la tendencia se ha ido mostrando de manera notoria, y hoy en día es objeto de estudio y uno de los principales medio de satisfacción de productividad en la mayoría de las industrias y sobre todo en un instrumento de relevada importancia dentro de la estrategia organizacional.⁷ La cultura organizacional se ha convertido en un factor de éxito a nivel institucional ya que es la cultura la que permite a los integrantes de la organización tener determinadas conductas e inhibir otras tantas. La cultura organizacional a lo que apunta es a generar un métodos de comportamiento, y directrices de acción de los individuos de la organización de manera tal que estos sea parte de la organización por su forma de comportarse pues al fin y al cabo es a la organización a quienes están representando.

“Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito”⁸, así se puede estar definiendo la cultura organizacional. Dentro de la cultura organizacional existe un elemento indispensable, el clima organizacional. El Clima organizacional es la homogeneidad como los elementos culturales de la organización son adoptados por los miembros de la

⁵ Davidson (2004)

⁶ Babbie & Mouton (2001)

⁷ MANUAL DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA , Kenneth J. Albert EDICIONES McGRAW-HILL

⁸ www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm

organización, es decir, es la forma de actuar que tiene lo empleados frente a una determinada característica de la cultura organizacional.

2.1. Componente Cultural e Historia

Hace alrededor de hace medio siglo, se comenzó hablar de la administración como una ciencia. A partir de este momento diferentes teorías han llegado a diferentes puntos que apuntaban a que la productividad de las organizaciones no estaba en producir a los menores costos y vender a los precios más altos que el mercado lo permitiera. A partir del experimento de Hawthorn en General Electric, se dieron cuenta que la gente necesitaba motivación y ser tendidos en cuentas. Desde entonces la se redefinió la cultura organizacional y se comenzó a hablar de la identidad empresarial.

2.2. Concepto

La palabra cultura viene específicamente de la del latín, significa cultivo, agricultura. De su raíz que cults que quiere decir cultivado y ura que se refiere a la acción, es decir, cultura por lo tanto hace referencia a la acción de cultivar. Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino). Denison (1992) la cultura hace referencia a todos los valores, las creencias y principios fundamentales en los cuales se basa y son parte integral de un sistema gerencial de una organización. La cultura organizacional es un sistema de acciones y procedimiento que enmarcados en el día a día de la organización generar un sólido complemento a los principios básicos de la persona. La única manera que estos principios y procedimientos, es que estos signifiquen algo para los miembros de la organización.

Cada organización tiene su propia forma de hacer las cosas de manera tal que influencia cada aspecto de la vida de trabajo. Es por esta razón, que la cultura organizacional, encierra los valores, creencias y principios que sirven como fundamentos del sistema gerencial organizacional.⁹

⁹ Denison's organizational culture survey, facilitator guide.

Es entonces el concepto de cultura en un sentido amplio, las cualidades de un grupo humano específico que se trasmite de generación en generación ya que son elementos que se consideran útiles e indispensables para la supervivencia y la adaptación.

Existen, sin embargo, algunos aspectos de la cultura organizacional tales como comportamiento individual y grupo de normas son lo más visible dentro de la organización. La forma de vestir dentro de la organización, actuar de manera amigable con los consumidores, son factores fácilmente observables dentro de la organización. De igual manera existen aspectos de la cultura son más difíciles de observar, lo que Denison denomina, presunciones invisibles, valores y creencias arraigadas. Un ejemplo de ello es “hacer las cosas bien desde la primera vez”.

2.3. Historia

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, son las características que daban rasgos únicos a una determinada sociedad o u determinado grupo social. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Durante mucho tiempo, este concepto trataba de mostrar lo que salía de la interacción de la sociedad, a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, dieron al concepto un sentido un poco más antropológico y psicológico adoptándolo dentro de las organizaciones.

“Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización”¹⁰.

A finales de los años noventas y comienzos del nuevo milenio, estudios sobre antropología social nos dieron el término cultura. El estudio de sociedades

¹⁰ CORPORATIVA Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL Denison, Daniel: (1992),Serie Empresarial. Edit Legis. Bogotá, Colombia.g

primitivas, Eskimo, South Sea, Africanos, Nativos Americanos, mostro que cada sociedad era única y se adaptaba de manera diferente al sistema social.

2.4. Estudios sobre cultura y desempeño

La cultura organizacional tienen una característica de compartimiento, es decir, como se trata un elemento característico de un grupo, elementos que hacen que la cultura no sea un evento aislado de un grupo sino un característico arraigado dentro de un contexto social.

Específicamente la cultura guía patrones del día a día en comportamientos que influyen directamente en las decisiones que pueden llegar a tener las personas involucradas en el interior de las organizaciones. Por lo tanto el concepto principal sobre el cual deben hacer énfasis las organizaciones es el de dirigir la manera de actuar, y por tanto el desempeño organizacional, pues constituye la capacidad de respuesta a los retos y amenazas que el entorno pueda en un momento dado presentar. Es de esta manera la cultura es el determinante del éxito o fracaso de los resultados que las organizaciones persiguen en su diario. De manera simple podemos decir que la cultura organizacional tiene la capacidad de catapultar o deprimir el logro de la competitividad de la organización; siendo un impulso si la cultura persigue supuestos motivacionales, que generan comportamientos favorables de los indicadores críticos de desempeño.

Según varios autores, existen grandes de autores que hablan de la cultura como un elemento que cohesiona un comportamiento dentro de la organización. Es por esta razón que se retoma lo dicho por varios de ellos en mis palabras.

La cultura organizacional crea un lazo entre las acciones de las personas y los medios de estas para responder de manera exitosa a las posibilidades y amenazas que el medio nos pone de manera cotidiana. Es por esta razón que es indispensable que las organizaciones cuenten con una cultura que genere individuos con criterio y carácter para afrontar decisiones de coyuntura.

Existen diferentes teóricos que han aplicado la teoría experimental a las organizaciones, en las cuales se ha encontrado de manera atada la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño global de una firma¹¹

3. Historia de UNCO UNITED.

Unco United es un consorcio de empresas que nace a raíz de la necesidad manifiesta del mercado de tener productos de refinados y holding para la creación de proyectos relacionados con la industria petrolera. Unco United es una empresa dedicada a proveer, almacenar, refinar y comerciar derivados del petróleo y productos petroleros tales como el gas desde su fundación.

Unco United Refineries es una empresa del consorcio y es precisamente esta rama de la organización la que se encuentra presente en Colombia, proveiendo de energía ciertas zonas del país.

Unco United combina comercio físico y un rango amplio de gerencia de instrumentos de alto riesgo y desarrollo de transacciones con la intención de mitigar el riesgo de tercera personas en el desarrollo de negocios petroleros.

En total tiene 140 empleados en Colombia. Para este trabajo, se tomó una muestra de 123 personas.

Esta rama de la compañía se dedica enteramente a la producción de pre-financiamientos para negocios de la refinación de petróleo a nivel mundial con presencia en más de 100 países y llegó a Colombia a partir de 2008 gracias a la firma de representación Vasquez Gutierrez.

4. Modelo de Denison

¹¹ Denison, Cultura Corporativa, 1991.

Durante la década pasada, un profesor de la Universidad de Michigan en Comportamiento organizacional, Daniel Denison. Hizo un sin numero de estudios examinando la relación existente entre cultura organizacional y desempeño organizacional. Sus investigaciones apuntan a una relación estrecha entre las características culturales y el desempeño de las organizaciones. Las cuatro características culturales son Envolvimiento, Consistencia, adaptación y Misión. El modelo de Denison se basa en una encuesta creada por él. La encuesta cuenta con un total de 60 ítems, cada uno de los ítems mide un pequeño comportamiento y apunta en conjunto a evaluar las características de la cultura y su puesta en práctica como influencia en desempeño organizacional. Una vez que todos los miembros de la organización completen la encuesta, esta debe ser enviada nuevamente al centro de tabulación, en este caso Carolina Ardila como miembro del grupo de investigación “Cambio e Innovación Tecnológica”.

Los resultados deben ser presentados en un reporte resumido que incluya la graficas en la organización (ver punto 5), un reporte en línea por ítem resumiendo la calificación de cada ítem y una lista de “Palancas para el cambio”, pues es un elemento clave para el informe sobre la organización.

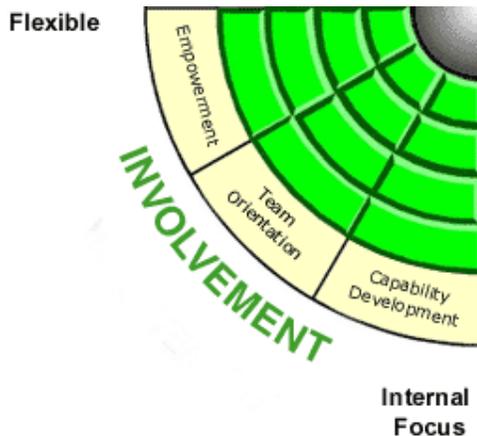
4.1. Historia y Reseña del Modelo

El modelo de Denison es el resultado de quince años de investigación del investigador Daniel Denison, egresado de la Escuela de Negocios de Michigan, actualmente profesor de Desarrollo Organizacional en el Instituto Internacional de Desarrollo en Suiza, en donde hace el vínculo entre la cultura organizacional y la medición de la actuación de la organización. Las bases de este modelo recaen específicamente sobre dos encuestas, la primera la encuesta de cultura organizacional y liderazgo organizacional, modelo que se ha implementado en más de 5000 organizaciones alrededor del mundo.¹² El modelo de Denison como se ha venido diciendo a lo largo del escrito, maneja cuatro características de la primera de ellas es el involucramiento, constancia, Adaptabilidad y Misión

¹² www.denisonconsulting.com

por último, cada una de ellas medida por varios indicadores arrojados por la encuesta.

4.2. Involucramiento



Construyendo capacidad Humana, sentido de pertenencia y responsabilidad.

La cultura organizacional esta caracterizada por un alto involucramiento fuertemente aplicada a al involucramiento de los empleados y de esta manera crear sentido de pertenencia y responsabilidad. El

involucramiento tiene tres componentes básicos que no se pueden desvincular del empoderamiento, la orientación en equipo y la capacidad de desenvolvimiento. Tres índices cada uno medido a través de cinco preguntas.

El involucramiento está articulado por cada uno de los directivos de la empresa transmitido a los empleados de la parte de debajo del organigrama, haciendo fuerte este punto en todos los ámbitos de la organización. Es por esta razón que el involucramiento es un factor que se cuenta como un cuadrante del foco interno de la organización y tiende hacia la flexibilidad pues una característica de independencia de los empleados frente a sus jefes directos, a través de una motivación, y sentido de responsabilidad.

4.2.1 Empoderamiento

Es la capacidad que tienen los individuos de ejercer autoridad, iniciativa y habilidad para gerenciar su propio trabajo. Esto crea un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.

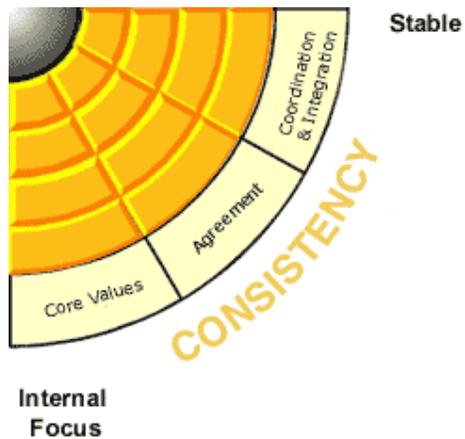
4.2.2 Orientación de Equipo

Los valores están puestos en el trabajo cooperativo hacia los objetivos comunes para lo cual los empleados se sienten altamente participes. La organización se basa en el esfuerzo del trabajo de equipo para hacer el trabajo.

4.2.3. Capacidad de Deslvolvimiento

La organización continuamente invierte en el desarrollo de los empleados y sus habilidades con el fin de mantenerlos competitivos y puedan encontrar los negocios que ellos necesitan.

4.3. Consistencia



La consistencia es la fuente de la integración, coordinación y el control. Las organizaciones consistentes, desarrollan una serie de sistemas organizacionales que crean una base de gobierno dentro de la organización sobre una base consensual. Estos poseen un empleados con un alto nivel de compromiso, valores, y métodos distintivos de la elaboración

de negocios, y sobre todas la cosas una gran guía que tiende a recordarle a los empleados que se puede y debe hacer y que no se debe. La consistencia crea una fuerte cultura basada en un sistema compartido de creencias, valores, y símbolos que están ampliamente entendidos por cada uno de los miembros de la organización, hecho fundamental para la consistencia, pues es necesario que cada uno de los miembro comprenda a cabalidad los temas que rodean la organización, pues si uno de ellos falla, quiere decir que toda la organización está fallando en cuanto a consistencia. Pues no todos comparten una forma clara y constructiva de los objetivos de la organización. Un sistema de control implícito, se basado en la internalización de los valores pueden ser los medios

más efectivos de alcanzar la coordinación e integración que el sistema de control externo que confían plenamente en reglas explícitas y regulaciones.

El poder de este método de operación es particularmente aparente en organizaciones en las que existen miembros adversos a situaciones poco particulares. Le da a los individuos mecanismos de reacción es una forma predecible ante situaciones impredecibles, es decir, controlar de mejor manera el cambiante entorno basado en valores y principios en acciones que pueden ser controlables.

4.3.1. Coordinación e Integración

Diferentes funciones y unidades de la organización no tienen la capacidad de trabajar en equipo o en conjunto con el fin de alcanzar un objetivo en común. Pero los límites organizacionales no deben interferir en la elaboración de un buen trabajo. Con el fin de elaborar un esquema definido de cómo la corporación está en cuanto a coordinación e integración, la encuesta evalúa la manera de hacer negocios y su coordinación, los alineamientos entre niveles jerárquicos, perspectivas compartidas, coordinación entre diferentes áreas y comparación interna externa de la actuación.

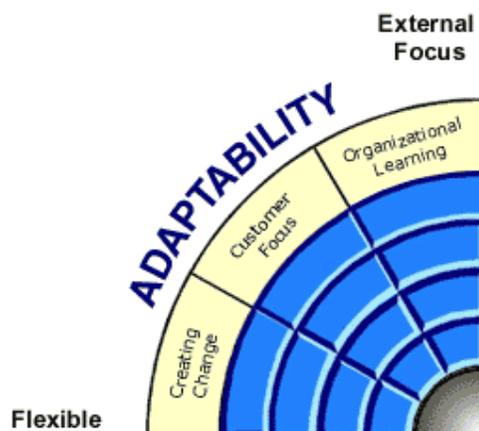
4.3.2. Acuerdo

La organización está en la capacidad de lograr acuerdos en situaciones críticas, esto incluye el nivel de acuerdo y la habilidad de conciliación en eventos adversos.

4.3.3. Valores arraigados

Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentido de identidad y de expectativas.

4.4. Adaptabilidad



Todas las organizaciones tienen un sistema de normas y creencias que soportan la capacidad de recibir, interpretar e interpelar las señales que el entorno externo en cambios en el comportamiento interno que incrementan las posibilidades de crecimiento y desarrollo. Son tres los aspectos que impactan directamente la eficiencia de la

organización. La primera es la habilidad que tiene la organización para percibir y responder al entorno externo. El éxito de la organización está basado en el foco que tienen las empresas en sus consumidores y competidores. Debido a que es el foco externo flexible del modelo, es la característica que permite que las empresas se adapten y sepan responder al entorno que las rodea, tomando las posibles amenazas y convertirlas en oportunidades y las oportunidades a su vez en fortalezas de la compañía.

En segundo lugar, es la habilidad que tiene la organización para responder a los consumidores internos, esto quiere decir los clientes internos, empleados, teniendo en cuenta el nivel, departamento o función. La tercera es la capacidad de adaptación que tiene la organización para montar un nuevo set de comportamientos y procesos o re-institucionalizarlos a manera de adaptación. Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que si la empresa u organización no tiene esta habilidad se puede decir que no podrá sobrevivir al mercado en el corto plazo.

4.4.1. Creando valor

Es la capacidad que tiene la organización para crear adaptativamente maneras de descubrir las necesidades. La organización es capaz de leer los negocios que le plantea el entorno y de esta manera reaccionar de manera asertiva a las tendencias del mercado anticipando así a los futuros cambios del entorno.

4.4.2. Foco en el Consumidor

La organización debe entender y reaccionar en función de los consumidores, y de esta manera anticiparse a sus futuras necesidades. Este proceso refleja el grado en el cual la organización se mueve frente a las necesidades que puedan tener sus clientes.

4.4.3. Aprendizaje Organizacional

Las organizaciones deben recibir, traducir e interpretar las señales que el entorno envía de manera directa y convertirlas en oportunidades de mejoramiento e innovación, ganando de esta manera conocimiento y desarrollando nuevas capacidades.

4.5. Misión



La misión da el propósito y el sentido a la organización gracias a que esta define la razón social y los roles externo que tiene la organización. Esta provee una directriz y metas que sirven como curso de acción tanto para la organización como para sus miembros. El sentido de la misión permite que la organización pueda darle forma al comportamiento por medio de la

visualización del deseo a futuro, es decir, es lo que permite a la organización no salirse de curso en ningún momento. Interiorizar e identificar la misión de la organización permite proyectar la compañía y su comportamiento tanto en el corto como en el largo plazo.

4.5.1. Estrategia directa y la Intención

Es conveniente clarificar la estrategia con el fin de establecer el propósito de la organización, la clarificación puede contribuir a crear la marca en la industria.

4.5.2. Metas y Objetivos

Unas metas y objetivos claros y específicos pueden ser vinculados a la misión, visión y estrategia, y de esta manera la organización genera espacios y directrices que guían el comportamiento de los de individuos que trabajan en la organización.

4.5.3. Visión

Es la parte de la organización que muestra una visión compartida del deseo de lo que se quiere que sea la organización a futuro. Esto involucra valores y captura los pensamientos y sentimientos de la gente que compone la organización, es decir, es el deseo que comparten los fundadores de las organizaciones y hacia donde se ver proyectados de manera ambiciosa direccionándolo a través de acciones y guías.¹³¹⁴

4.6. Administración de tensiones culturales

Las bases de este modelo están diseñadas de tal maneras que exista un espacio para el discernimiento entre lo que genera una tensión o unas contradicciones aparentes que hay que balancear y sobre administrar de manera eficaz. Este tipo de discernimientos se presentan entre la estabilidad de la parte derecha del modelo, es decir, todo lo que tiene que ver con la misión y el involucramiento, y la flexibilidad que es toda la parte izquierda del modelo, esto hablando en un modelo plano. Pero como se trata de un modelo de forma circular que percibe a su vez el carácter interno y externo de la organización. Todas estas contradicción son el carácter de único que tiene el modelo y sobre el cual recae. A su vez estas presentan diagonales entre las características de la organización haciendo de esta manera unos cruces interesantes que derivaran en un análisis organizacional mucho mas completo y objetivo, como método de análisis para la situación organizacional. Pero si el modelo es de forma circular tienen un centro y punto de partida, para este caso

¹³ DOCS Facilitator guide.

¹⁴ www.denisonconsulting.com

es la existencia de suposiciones y creencias que a pesar de que la son los niveles más profundos de la organización, a su vez, son los más difíciles de cuantificar pues el modelos establece una serie de variable s que determinen la cuantificación de pensamientos o creencias previas de los individuos. Pues además tiene que ver con la educación y un primer momento de ala experiencia de la organización, pues no depende directamente de la organización, es más son fuentes de origen de las acciones y comportamientos de los individuos de la organización. Para que la organización mantenga de manera unida y compacta es necesario que a organización integre de manera integra los empleados los clientes y el mercado en un sistema de valor que propenden al mejoramiento continuo de la organización

El modelo que apunta de manera integral la interacción entre la organización y el medio que la rodea y la organización con su entorno interno. Integrando de esta manera cada una de las características de la organización al perteneciente ambiente, es decir, el modelo esta diseñado con

combinaciones de cuatro características; dos características que corresponden más hacia el ambiente de externo, dos hacia la estabilidad de la organización, dos más hacia el ambiente interno y las ultimas dos hacia la flexibilidad de la organización.



Digamos que la que es mencionada en primera instancia por Denison¹⁵ es la combinación de la estabilidad de la organización, que corresponde a la misión y su agrupación con la consistencia. De esta manera la estabilidad de la organización puede ser “medida” a través de la ponderación de estas dos características, la misión por ende es la directriz de la compañía, acompañada por el ingrediente de consistencia de la misma con sus objetos y valores dan a la organización una estabilidad longeva. Los indicadores de las características apuntan a diferentes objetivos macro dentro de la organización en conjunto con su entorno, para esa “primera” combinación podemos decir que persigue un impacto importante en los estados financieros de la organización, con mediciones tales como el retorno sobre la inversión, retorno

¹⁵ DOCS FACILITATOR GUIDE, 2-4.

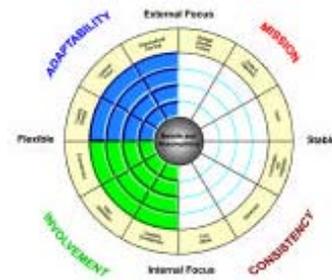
sobre activos y retorno sobre ventas, es decir, son una ¹⁶combinación que apunta a una estabilidad real y financiera de la organización.

La segunda combinación, es la del foco interno que tiene que ver con la consistencia y el involucramiento de la organización, esta combinación indica la buena utilización de los recursos y su impacto en los indicadores financieros, vistos anteriormente, a su vez, impacta la calidad de los empleados pues tiene que ver el empoderamiento de los mismo y capacidad para trabajar en equipo,



es decir, que si la ponderación de los indicadores esta por encima del tercer cuartil la organización tiene un involucramiento bastante alto dentro de la organización y quiere decir que la organización tiene un muy buen desempeño interno que se va a ver reflejado en los indicadores de gestión de la organización.

Como tercera combinación se da el involucrimiento y la adaptabilidad que determinan la flexibilidad y la capacidad de adaptación que tiene la organización ante estímulos y situaciones externas, incorporándolas a la cultura de la organización haciendo que cualquier eventualidad impacte de manera menor la actuación de la organización. Es en este espacio en el que la organización genera ideas y desarrolla productos, innova. Una calificación alta en esta parte de la organización demuestra una buena respuesta en cuanto a servicio al cliente, creatividad y rápida respuesta ante los clientes.



Por último pero no menos importante, la combinación Adaptabilidad y Misión, esta es el foco totalmente externo, la adaptabilidad como vimos un poco antes, es la característica que tiene la organización para crear situación favorables de posibilidades que existen

¹⁶ Denison Organizational Culture Survey

en el ambiente, y adaptarse a ellas de manera coherente como factor determinante de éxito. La misión es por otro lado la determinación de las directrices de la organización y la razón social de la misma. Esta combinación en un buen nivel de categoría indica un crecimiento continuo en la participación de mercado e incremento en ventas.

La configuración de todas las combinaciones de características descritas anteriormente, muestran la totalidad del modelo que se presenta de la siguiente manera.



4.7. Características Culturales y desempeño Organizacional

Cada una de las características descritas en el modelo tienen un impacto positivo o negativo en el desempeño de la organización, este impacto en el desempeño se presenta de la siguiente manera.

| | | | | | |
|---|--|---------------------------------|------------------------|---|---------------|
| <i>Rentabilidad/Retorno sobre Activos</i> | <i>Crecimiento en Ingresos/Crecimiento en ventas</i> | <i>Participación de Mercado</i> | <i>Innovación</i> | <i>Calidad de Productos & Servicios</i> | <i>Sa los</i> |
| <i>Soportados por</i> | <i>Soportados por</i> | <i>Soportados por</i> | <i>Soportados por</i> | <i>Soportados por</i> | <i>So</i> |
| <i>Misión</i> | <i>Misión</i> | <i>Misión</i> | | | <i>[M</i> |
| <i>Involucramiento</i> | | | <i>Involucramiento</i> | <i>Involucramiento</i> | <i>Inv</i> |
| <i>Adaptabilidad</i> | <i>Adaptabilidad</i> | <i>Adaptabilidad</i> | <i>Adaptabilidad</i> | | <i>[Ad</i> |

| | | | | | |
|--------------|--|--|--|--------------|-----|
| Consistencia | | | | Consistencia | Cor |
|--------------|--|--|--|--------------|-----|

Fuente: Ponencia Cultura organizacional y desempeño, Rafael Ricardo e Ignacio Gómez.

La idea de este modelo es crear un balance en el que la organización pueda mantener un buen manejo tanto del ambiente interno como el externo, pues mucho de uno y poco de otro desbalancean la organización en cuanto a indicadores de rendimiento, tanto en crecimiento en ventas como en Satisfacción de empleados. Es decir, la organización debe velar para que los indicadores este equiparados y se puedan alcanzar los objetivos de cada una de las áreas.

4.8. Cronograma de entrega

| PASOS | SEP/04/09 | SEP 11/09 | NOV 30/09 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Entrega Anteproyecto corregido | | | |
| Retroalimentación de Anteproyecto | | | |
| Realización de las Encuestas | | | |
| Análisis y perfil organizacional | | | |
| Correcciones finales y entrega de CD | | | |

5. Perfil Organizacional

Durante en desarrollo de este trabajo se hizo una exhaustiva investigación en una organización multinacional con operaciones en Colombia. Unco United es una empresa dedica enteramente a la industria petrolera, la refinación y el holding para la industria de derivados de petróleo, empresa de la que obtuvo una muestra de 123 encuestas.

5.1. Características básicas Unco United



Unco United es una corporación multinacional que vela por sus valores y virtudes más que cualquier otra organización en la industria. Unco United es una empresa con más de 44.000 empleados a nivel mundial, por lo que un análisis de esta magnitud requiere una inversión importante y grande para llevarla a cabo a nivel internacional. Para este caso, nuestro objeto de análisis fue la filial de la corporación en Colombia, una empresa con un poco más de 140 empleados. Dentro del estudio se llevó a cabo una muestra de 123 personas, con un nivel de confianza del 95%. Y el resultado fue satisfactorio para lo esperado, a nivel macro, la organización mostró grandes niveles de involucramiento y misión. Unco es una empresa que se enfoca primero en sus empleados y el conocimiento que estos tengan de la organización, de hecho es un indicador que se mide anualmente y se llama compliance. Las directrices de la compañía también son un factor importante y que se cultiva desde hace más de un siglo en los empleados de la organización de manera vertical y horizontal. En resumen, los indicadores de la organización muestran que en cuanto a la misión es un factor preponderante y que puja entre los clientes internos, a su vez que el involucramiento. Esto quiere decir que la organización tiene un sistema definido de actuar y se preocupa por que los empleados lo conozcan a cabalidad. Por otro lado, calificado en menor medida pero igual con un importante ranking, esta la consistencia y la adaptabilidad respectivamente. Mostrando que los temas en los cuales se debe trabajar es el acuerdo interno y la integración de sus áreas, para que la eficiencia de la misma se vea mucho mejor y este indicador mejore sustancialmente. A pesar de esto, la aplicación del modelo muestra que la organización es una organización balanceada que busca primero que todo una mayor participación de mercado y una solvencia en cuanto a estados financieros. Lo que sugiere que la organización está bien esperada en cuanto a su foco externo y su estabilidad, pues en ningún momento los indicadores muestran lo contrario. Por otra parte, es una

empresa que incorpora a sus empleados de manera pro-activa y empoderándolos para que su trabajo sea en equipo y tenga posibilidades de desarrollo altas con respecto a su capacidad personal.

La empresa debe trabajar un poco más en la satisfacción de los clientes, hecho que se puede manejar poniendo un detenido cuidado tanto en coordinación como en acuerdo, pues son los factores clave de satisfacción entre empleados. Por otro lado Unco tiene una buena flexibilidad lo que quiere decir que se adapta bien a nuevos desafíos y actitudes en el entorno externo y no tiene graves repercusiones en los empleados.

5.2. Características Culturales e Índices

La siguiente tabla recoge la información más relevante de la organización describiendo de manera más específica cada una de las características, dando un plano general de cada uno de los índices de los cuales está constituida la organización, en donde especifico la nota mas alto y mas bajo de cada una de las características identificando de esta manera los punto fuerte y débiles de la organización.

La empresa presento un balance importante, es decir, dentro del Involucramiento los tres índices no difieren tanto uno de otro, y presenta el más alto de la organización, que es la orientación en equipo, lo cual quiere decir que es un valor y una actitud incorporada en el proceder de los miembros de la organización. Teniendo en cuenta que los valores fundamentales y centrales de la organización están también bastante elevados, mientras que la coordinación e integración y el acuerdo no es el mas alto de todos. Lo que nos sugiere que la organización puede tener grupos de trabajo en la áreas de trabajo pero no en entre diversas áreas, lo que genera imposibilidad en los acuerdos. Así mismo la consistencia no está bien articula dentro de la organización lo que puede generar problemas a largo plazo ya sea vía satisfacción de los empleados o un reflejo en los índices financieros, debido a que la calificación esta más baja en acuerdo, se podría observar más en la satisfacción de los empleados. Pero el caso menos destacado en cuanto a puntaje, fue el acuerdo, por lo que la organización está siendo calificada en una posición baja, sin perder el balance

con respecto a los demás factores que involucran la consistencia y por ende la estabilidad de la organización.

Unco es una empresa bien calificada debido a su experiencia y los recursos que maneja a nivel corporativo, esto no quiere decir, que tenga el mejor puntaje de todos. En general la empresa tuvo un buen nivel en todas y cada una de las características organizacionales según la encuesta aplicada a la muestra de 123 personas en Colombia. Unco es una empresa enfocada al trabajo en equipo, teniendo el nivel más alto en toda la encuesta, seguida de empoderamiento y valores fundamentales. Siendo una empresa multinacional, es una organización regida por estrictos códigos de comportamiento, es por esta razón que los niveles de valores y visión tienen una calificación importante en el agregado de la encuesta. Uno de los factores de desempeño sobre los cuales debe trabajar la organización es el acuerdo, la coordinación y la integración entre las diversas áreas de la organización. Ya que son los factores bajo dentro de la encuesta. Se puede ver que la organización tiene una buena comunicación vertical hacia abajo en la que se promulgan todos y cada uno de los valores y objetivos de la organización a través de su código de conducta y jefes directos, respectivamente. Debido a la sensibilidad de sus productos, la organización tiene un buen enfoque hacia los clientes, que combinado con los altos niveles de invocamiento de la organización generan una flexibilidad interesante que aspira al desarrollo de nuevos productos y la satisfacción tanto del cliente interno como externos. Por otra parte, la organización tiene una preocupación muy marcada de en el foco externo y por tanto una participación de mercado, en ningún momento dejando de lado de el foco interno de la organización y sus empleados. En resumen es una organización flexible y enfocada a los clientes con buenos indicadores financieros y preocupación por la participación de mercado.

| | |
|---------------------------|-------------|
| Involucramiento | |
| Empoderamiento | 3,5 |
| Orientación al equipo | 3,6 |
| Desarrollo de Capacidades | 3,3 |
| Ponderado | 3,48 |

Mas Alto

Mas Bajo

| | |
|-----------------------------------|---------------------|
| Consistencia | |
| Valores Centrales o Fundamentales | 3,4 Mas Alto |
| Acuerdo | 3,1 Mas Bajo |
| Coordinación e integración | 3,2 |
| Ponderado | 3,22 |

| | |
|----------------------------|---------------------|
| Adaptabilidad | |
| Creación de Cambio | 3,2 |
| Enfoque en el cliente | 3,3 Mas Alto |
| Aprendizaje Organizacional | 3,2 Mas Bajo |
| Ponderado | 3,21 |

| | |
|-----------------------------------|---------------------|
| Misión | |
| Dirección e Intencion Estrategica | 3,2 Mas Bajo |
| Objetivos y Metas | 3,2 |
| Visión | 3,3 Mas Alto |
| Ponderado | 3,26 |

5.3. Índices e Ítems

INVOLUCRAMIENTO

| | | |
|--|-----|-----------------|
| EMPODERAMIENTO | | |
| 1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo. | 3,6 | |
| 2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada. | 3,3 | |
| 3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten. | 3,2 | Mas Bajo |
| 4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo. | 3,7 | Mas Alto |
| 5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado. | 3,4 | |
| ORIENTACION DE EQUIPO | | |
| 6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización. | 3,3 | Mas Bajo |
| 7. Las personas trabajan en equipo. | 3,7 | Mas Alto |
| 8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan. | 3,7 | |
| 9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos. | 3,7 | |
| 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. | 3,7 | |
| DESARROLLO DE CAPACIDADES | | |
| 11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia. | 3,5 | |

| | | |
|---|-----|----------|
| 12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente. | 3,8 | Mas Alto |
| 13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados. | 3,1 | |
| 14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor. | 3,4 | |
| 15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo. | 2,8 | Mas Bajo |

CONSISTENCIA

| | | |
|--|-----|----------|
| CONSISTENCIA | | |
| VALORES FUNDAMENTALES Y CENTRALES | | |
| 16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen. | 3,7 | Mas Alto |
| 17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales. | 3,2 | |
| 18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales. | 3,5 | |
| 19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto. | 3,5 | |
| 20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer. | 3,2 | Mas Bajo |
| ACUERDO | | |
| 21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo. | 3,0 | |
| 22. Existe una cultura sólida. | 3,4 | Mas Alto |
| 23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles. | 3,1 | |
| 24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave. | 2,5 | Mas Bajo |
| 25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. | 3,4 | |
| COORDINACION E INTEGRACION | | |
| 26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible. | 3,5 | Mas Alto |
| 27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común. | 3,2 | |
| 28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización. | 3,1 | |
| 29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización. | 2,4 | Mas Bajo |
| 30. Las metas están alineadas en todos los niveles. | 3,4 | |

ADAPTABILIDAD

| ADAPTABILIDAD | | |
|--|-----|----------|
| CREACION DE CAMBIO | | |
| 31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente. | 3,3 | |
| 32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial. | 3,4 | Mas Alto |
| 33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo. | 3,3 | |
| 34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios. | 2,7 | Mas Bajo |
| 35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios. | 3,1 | |
| ENFOQUE EN EL CLIENTE | | |
| 36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios. | 3,5 | |
| 37. Las sugerencias de los clientes influyen nuestras decisiones. | 3,7 | Mas Alto |
| 38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes. | 3,4 | |
| 39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes. | 2,2 | Mas Bajo |
| 40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes. | 3,6 | |
| APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL | | |
| 41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar. | 3,4 | |
| 42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos. | 3,3 | |
| 43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos. | 2,3 | Mas Bajo |
| 44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas. | 3,3 | |
| 45. Nos aseguramos de que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda". | 3,4 | Mas Alto |

MISION

| MISION | | |
|--|-----|----------|
| DIRECCION E INTENSION ESTRATEGICA | | |
| 46. Existe dirección y un propósito a largo plazo. | 3,5 | |
| 47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria. | 3,4 | |
| 48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo. | 3,5 | Mas Alto |

| | | |
|---|-----|----------|
| 49. Existe una clara estrategia para el futuro. | 3,0 | |
| 50. No es clara nuestra dirección estratégica. | 2,6 | Mas Bajo |
| OBJETIVOS Y METAS | | |
| 51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas. | 3,0 | Mas Bajo |
| 52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas. | 3,2 | |
| 53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar. | 3,2 | |
| 54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido. | 3,4 | Mas Alto |
| 55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo. | 3,4 | |
| VISION | | |
| 56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro. | 3,4 | |
| 57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo. | 3,3 | |
| 58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo. | 2,9 | Mas Bajo |
| 59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados. | 3,4 | |
| 60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo. | 3,7 | Mas Alto |

Unco es una corporación en la que el involucramiento es una característica ya que en su ponderación saca la mayor calificación, sin embargo, los indicadores siguen siendo moderados. Los niveles moderados altos de la organización en cuanto a desempeño están alrededor de 3.5 y 3.9 siendo niveles bajo dentro de la calificación total si ser resultados malos. Al ver los niveles altos y bajos de la organización, se esta determinando cuales son las fortalezas y debilidades de la organización de manera clara y palpable. En este caso, la organización presenta los siguiente factores claves de éxito o fortalezas y factores sobre los cuales debe hacer énfasis para no desbalancear a la organización de manera notoria.

| Fortalezas | Puntajes |
|---|----------|
| DESARROLLO DE CAPACIDADES | |
| 12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente. | 3.8 |
| VALORES FUNDAMENTALES Y CENTRALES | |
| 16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen. | 3.7 |
| ENFOQUE EN EL CLIENTE | |
| 37. Las sugerencias de los clientes influyen nuestras decisiones. | 3.7 |

| | |
|---|-----|
| VISION | |
| 60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo. | 3.7 |

En cuanto a las fortalezas, podemos ver que la organización concentra su mayor cantidad de recursos en perseguir la superación y el desenvolvimiento de los empleados. Existe una congruencia en los actos y predicamentos de los gerentes y líderes, es decir, que los personajes que llevan la organización tienen claro que la mejor manera de que la organización funcione satisfactoriamente es por medio del ejemplo. Es una organización enfocada hacia sus clientes y tiene una responsabilidad muy grande hacia ellos, es por esta razón que las sugerencias de los clientes influyen las decisiones de la compañía por lo mismo que se trata de una organización flexible, en la que las demandas del mercado son adoptadas de manera fácil dentro de la organización. Es una organización que tiene unos valores muy altos y una visión muy clara de a dónde quiere llegar y como lo quiere hacer es por esta razón que los cumplimientos de corto plazo no interrumpen en el mañana de la organización.

6. Tendencias de los Perfiles de Desempeño en las Organizaciones del Estudio

6.1. Indicadores de Desempeño

Adicionalmente a las preguntas que relaciona la encuesta de Denison, se tuvieron en cuenta una serie de preguntas que nos arrojaron diferentes indicadores de desempeño de la organización. Estos indicadores nos mostraron el ponderado de la gestión de las organizaciones en cada un de las áreas evaluadas, tales como crecimiento en ventas, que participación de mercado tienen, rentabilidad y rendimiento por activo, calidad de los productos, desarrollo de nuevos productos, satisfacción de los empleados y rendimiento general de la empresa. Este indicador de desempeño al igual que la encuesta de Denison usa el diferencial semántico Likert, en el que se evalúa de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y cinco es totalmente de acuerdo y nos

da una aproximación de cómo las empresas están actuando en enfoque a resultados.

La siguiente tabla muestra los perfiles de desempeño de cada una de las empresas objeto de análisis:

| Empresa | Unco United |
|--|--------------------|
| Crecimiento en ventas e ingresos | 3.7 |
| Porcentaje de mercado | 3.8 |
| Rentabilidad y rendimiento del activo | 3.4 |
| Calidad de productos y servicios | 3.5 |
| Desarrollo de nuevos productos y/o servicios | 3.2 |
| Satisfacción de los empleados | 3.6 |
| Rendimiento general de la empresa | 3.7 |

Estos indicadores muestran que la organización tiene unos indicadores de calificación moderados, sin embargo muestra grandes avances en cuanto al rendimiento general de ambas organizaciones. Es necesario que la empresa trabaje en el desarrollo de nuevos productos en Colombia pues esta centralizado tanto en México como en Venezuela. En cuanto a la participación de mercado es difícil precisar el por que el desempeño esta calificado como moderado bajo, aun sabiendo que la organización controla gran parte del mercado de derivados industriales.

Adicionalmente la organización muestra buenos niveles en cuanto a crecimiento en ventas, ambas organización se están enfocando en la productividad y el desempeño de los niveles son cada vez más altos.

7. Conclusiones

A lo largo de nuestra investigación pudimos observar que la encuesta desarrollada por Denison sobre cultura organizacional permite a los integrantes de una organización ciertas conductas e inhibir otras ayudando a determinar el tipo de cultura que tienen las empresas, permitiendo cuantificar las

características de estas como método de evaluación y retroalimentación en las organizaciones. Todo esto está determinado según esta investigación por la percepción que tenga cada uno de los empleados de las circunstancias culturales incluyendo el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a ciertas características y calidad de la cultura organizacional que se tenga en la empresa.

La cultura según nuestra observación y resultados de la encuesta realizada se transmite a través del tiempo y se adapta acorde a influencias externas y a las presiones internas según la dinámica de la compañía. Cada organización tiene una cultura propia que hace que cada uno de los elementos que conforman la organización se adapten y compartan creencias y valores.

Este modelo utilizado para esta investigación da un perfil detallado de lo que la organización es y hacia donde se dirige, cómo está en cuanto a balance y desempeño, que tan comprometidos están los niveles de la organización con los objetivos de la misma, en qué nivel de habilidad está la organización para saber qué clientes desean y en qué consistencia está la organización para apoyar la eficiencia y efectividad en el logro de metas.

Esta pequeña muestra de investigación en Unco United expone claramente que el modelo es aplicable en todo tipo de empresa y a su vez da un amplio espectro de lo que la organización es en conjunto.

Se denota gran importancia sobre el equilibrio que debe tener la organización en cada uno de los focos sobre los cuales funciona, así mismo el modelo le muestra a la organización los puntos fuertes en los cuales está bien y sobre todo, los puntos en los cuales debe mejorar de manera global pues es así que se puede balancear la organización en cada una de las áreas.

El modelo permitió determinar en el caso de Unco United que se debe hacer énfasis en el enfoque externo con el fin de aumentar la participación de mercado y fortalecer la adaptabilidad de la organización. Por esta razón, a pesar de tener una organización bastante nivelada y balanceada en todo

sentido, debe continuar en su empeño por buscar la adaptabilidad en el grado en que se responde a demandas y fuerzas externas fortaleciendo la visión para incrementar el foco externo aumentando así el margen de participación en el mercado, con mejores indicadores de desempeño y financieros.

Al parecer y por lo que se denota en la encuesta, es que los líderes de la organización no tienen una buena comunicación con los empleados de niveles más bajos por lo que estos no tienen claridad sobre las metas y acciones y pueden perjudicar de manera sustancial la visión de la organización a largo plazo. De igual manera, la organización y sus líderes deben tener en cuenta que si los empleados de la organización no tiene un acuerdo generalizado de las metas, pero saben muy bien las directrices de la organización es porque la estrategia no es lo suficientemente clara o no está encaminada con los objetivos de largo plazo de la organización, es posible que por esto la metas de corto plazo estén afectando la visión de largo plazo de la organización pero desde niveles bajos de la misma.

En resumen y para concluir, el modelo se mostró como una herramienta de medición y diagnóstico importante como método de evaluación y desempeño de las organizaciones a fin de establecer mecanismos de acción y estrategias indicadas para satisfacer no solo el mercado sino la necesidad de la organización en todos los ámbitos característicos de la misma. Convirtiéndose así en un instrumento de consultoría y manejo organizacional que denota no solo lo que los estados financieros puedan ofrecer sino las necesidades reales de la organización captadas y canalizadas a través del recurso más valioso de las organizaciones, sus empleados.

Recomendaciones

Según esta investigación Unco United deberá como primera medida analizar cual es el perfil que este estudio les arroja con el fin de ubicarse en el contexto general de la organización y de ahí introducirse a los análisis específicos con el fin de generar soluciones estructurales y mejorar los índices de desempeño de la organización esto dependiendo de la fuerza de su cultura interna.

Debido a que la empresa tiene puntos débiles tanto en consistencia como en adaptabilidad de los empleados haremos un análisis general enfocado en las características organizacionales de estos dos puntos, es decir, que se debe reevaluar su forma y métodos de creación de valor, enfocándose en la atención al consumidor, pues puede que como empresa en este caso Unco United no este reaccionando de manera adecuada y eficaz a las necesidades del mercado. En el caso del indicador de la consistencia y para un mejoramiento del mismo es importante no dejar de lado el aprendizaje organizacional pues es una de las maneras que tienen las organizaciones de traducir el entorno en oportunidades y fortalezas de la misma.

Esta consistencia debe ser foco de trabajo, pues el acuerdo y la integración entre áreas de la organización es un detonante importante para que la organización funcione bien y de manera eficiente. Al parecer y según el análisis de perfil organizacional debe tener puntos de encuentro y de acuerdo pues los niveles se encuentran bajos, puntos sobre los cuales recursos humanos o el área indicada debe hacer mayor énfasis.

8. Bibliografía

Cultura y desempeño organizacional, Daniel Denison, Primera Edición, Michigan, Estados Unidos, 1991.

Denison Organizational Culture Survey (DOCS) Facilitator Guide.

CORPORATIVA Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL Denison, Daniel: (1992),Serie Empresarial. Edit Legis. Bogotá, Colombia.g

Ponencia “Cultura Organizacional y Desempeño en Empresas Bogotanas”, Rafael Ricardo e Ignacio Gómez, México, 2007.

Jacques, Elliot. 1952. The Changing culture of a factory. New York. Dryden Press. Jaffee, David. 2001

Robbins, Stephen. 1998. Organisational behavior: concepts, controversies, application. (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA , Kenneth J. Albert
EDICIONES McGRAW-HILL

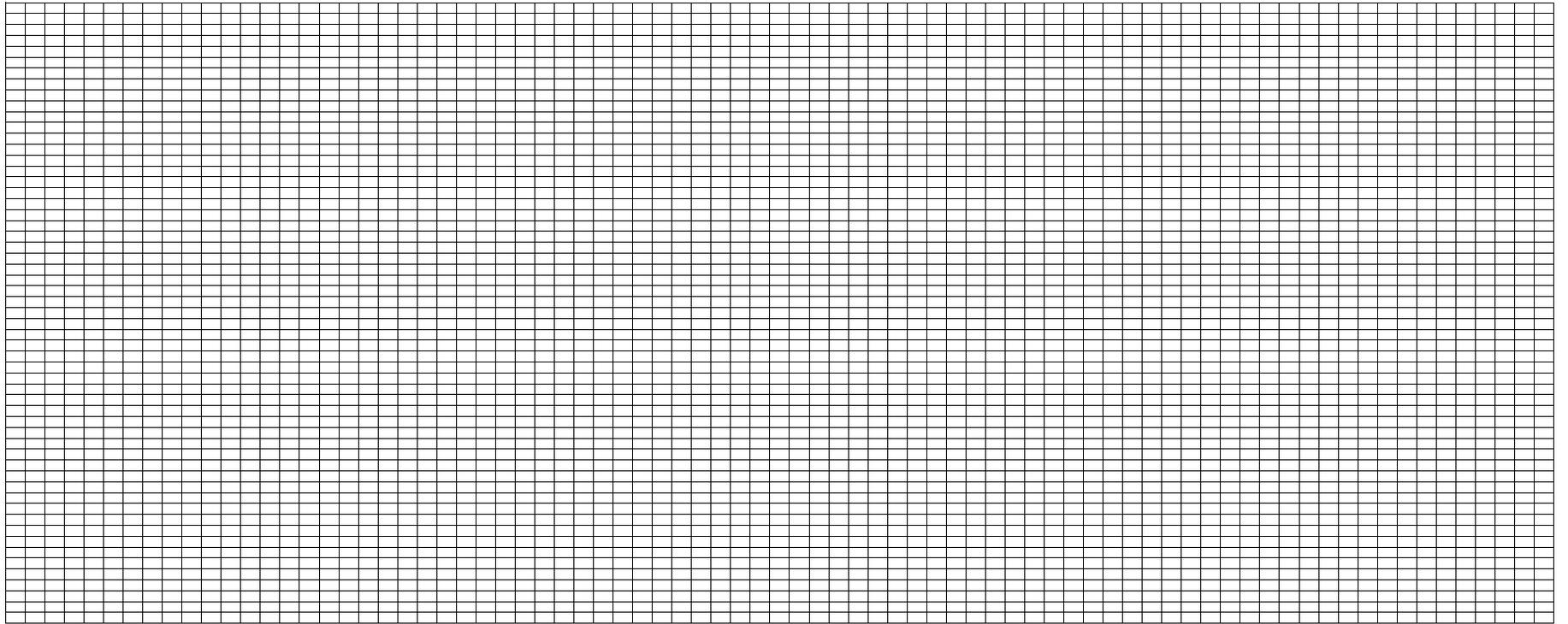
www.denisonconsulting.com

www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm

FRECUENCIAS POR ÍTEM

| PREGUNTA/RESPUESTA | FRECUENCIA DE RESPUESTAS | | | | | | | | | | | CONTROL | FRECUENCIA PORCENTUAL % | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|---|----|----|----|----|---|---|---|----|----|---------|-------------------------|-----|-----|----|-----|---|---|---|---|---|----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | | N | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo. | 1 | 0 | 2 | 0 | 17 | 12 | | | | | | 31 | 0 | 6,5 | 0 | 55 | 39 | | | | | | | 100 |
| 2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada. | 2 | 0 | 0 | 18 | 7 | 6 | | | | | | 31 | 0 | 0 | 58 | 23 | 19 | | | | | | | 100 |
| 3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten. | 3 | 1 | 5 | 11 | 10 | 4 | | | | | | 31 | 3,2 | 16 | 35 | 32 | 13 | | | | | | | 100 |
| 4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo. | 4 | 0 | 0 | 7 | 18 | 6 | | | | | | 31 | 0 | 0 | 23 | 58 | 19 | | | | | | | 100 |
| 5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado. | 5 | 0 | 4 | 8 | 12 | 7 | | | | | | 31 | 0 | 13 | 26 | 39 | 23 | | | | | | | 100 |
| 6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización. | 6 | 0 | 1 | 9 | 13 | 8 | | | | | | 31 | 0 | 3,2 | 29 | 42 | 26 | | | | | | | 100 |
| 7. Las personas trabajan en equipo. | 7 | 1 | 1 | 6 | 12 | 11 | | | | | | 31 | 3,2 | 3,2 | 19 | 39 | 35 | | | | | | | 100 |
| 8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan. | 8 | 0 | 0 | 2 | 15 | 14 | | | | | | 31 | 0 | 0 | 6,5 | 48 | 45 | | | | | | | 100 |
| 9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos. | 9 | 0 | 2 | 3 | 20 | 6 | | | | | | 31 | 0 | 6,5 | 9,7 | 65 | 19 | | | | | | | 100 |
| 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. | 10 | 1 | 2 | 9 | 10 | 9 | | | | | | 31 | 3,2 | 6,5 | 29 | 32 | 29 | | | | | | | 100 |
| 11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia. | 11 | 0 | 3 | 4 | 16 | 8 | | | | | | 31 | 0 | 9,7 | 13 | 52 | 26 | | | | | | | 100 |
| 12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente. | 12 | 1 | 0 | 1 | 22 | 7 | | | | | | 31 | 3,2 | 0 | 3,2 | 71 | 23 | | | | | | | 100 |
| 13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados. | 13 | 1 | 4 | 8 | 17 | 1 | | | | | | 31 | 3,2 | 13 | 26 | 55 | 3,2 | | | | | | | 100 |
| 14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor. | 14 | 0 | 0 | 1 | 15 | 15 | | | | | | 31 | 0 | 0 | 3,2 | 48 | 48 | | | | | | | 100 |
| 15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo. | 15 | 2 | 10 | 6 | 9 | 4 | | | | | | 31 | 6,5 | 32 | 19 | 29 | 13 | | | | | | | 100 |
| 16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen. | 16 | 1 | 4 | 13 | 8 | 5 | | | | | | 31 | 3,2 | 13 | 42 | 26 | 16 | | | | | | | 100 |
| 17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales. | 17 | 0 | 4 | 9 | 14 | 4 | | | | | | 31 | 0 | 13 | 29 | 45 | 13 | | | | | | | 100 |
| 18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales. | 18 | 0 | 2 | 14 | 11 | 4 | | | | | | 31 | 0 | 6,5 | 45 | 35 | 13 | | | | | | | 100 |
| 19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto. | 19 | 0 | 0 | 10 | 14 | 7 | | | | | | 31 | 0 | 0 | 32 | 45 | 23 | | | | | | | 100 |
| 20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer. | 20 | 0 | 1 | 12 | 13 | 5 | | | | | | 31 | 0 | 3,2 | 39 | 42 | 16 | | | | | | | 100 |
| 21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahinco para obtener soluciones de beneficio mutuo. | 21 | 2 | 3 | 7 | 14 | 5 | | | | | | 31 | 6,5 | 9,7 | 23 | 45 | 16 | | | | | | | 100 |
| 22. Existe una cultura sólida. | 22 | 0 | 1 | 16 | 14 | 0 | | | | | | 31 | 0 | 3,2 | 52 | 45 | 0 | | | | | | | 100 |
| 23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles. | 23 | 1 | 0 | 11 | 15 | 4 | | | | | | 31 | 3,2 | 0 | 35 | 48 | 13 | | | | | | | 100 |
| 24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave. | 24 | 0 | 3 | 9 | 11 | 8 | | | | | | 31 | 0 | 9,7 | 29 | 35 | 26 | | | | | | | 100 |
| 25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. | 25 | 1 | 1 | 12 | 13 | 4 | | | | | | 31 | 3,2 | 3,2 | 39 | 42 | 13 | | | | | | | 100 |
| 26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible. | 26 | 0 | 3 | 14 | 12 | 2 | | | | | | 31 | 0 | 9,7 | 45 | 39 | 6,5 | | | | | | | 100 |
| 27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común. | 27 | 1 | 2 | 12 | 12 | 4 | | | | | | 31 | 3,2 | 6,5 | 39 | 39 | 13 | | | | | | | 100 |
| 28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización. | 28 | 1 | 5 | 7 | 11 | 7 | | | | | | 31 | 3,2 | 16 | 23 | 35 | 23 | | | | | | | 100 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|----|---|---|----|----|----|----|-----|-----|-----|----|-----|-----|
| 29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización. | 29 | 3 | 5 | 3 | 13 | 7 | 31 | 9,7 | 16 | 9,7 | 42 | 23 | 100 |
| 30. Las metas están alineadas en todos los niveles. | 30 | 0 | 0 | 13 | 13 | 5 | 31 | 0 | 0 | 42 | 42 | 16 | 100 |
| 31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente. | 31 | 0 | 1 | 9 | 16 | 5 | 31 | 0 | 3,2 | 29 | 52 | 16 | 100 |
| 32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial. | 32 | 0 | 0 | 5 | 19 | 7 | 31 | 0 | 0 | 16 | 61 | 23 | 100 |
| 33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo. | 33 | 0 | 2 | 10 | 12 | 7 | 31 | 0 | 6,5 | 32 | 39 | 23 | 100 |
| 34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios. | 34 | 1 | 3 | 9 | 12 | 6 | 31 | 3,2 | 9,7 | 29 | 39 | 19 | 100 |
| 35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios. | 35 | 0 | 4 | 2 | 18 | 7 | 31 | 0 | 13 | 6,5 | 58 | 23 | 100 |
| 36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios. | 36 | 0 | 0 | 9 | 15 | 7 | 31 | 0 | 0 | 29 | 48 | 23 | 100 |
| 37. Las sugerencias de los clientes influyen nuestras decisiones. | 37 | 0 | 1 | 10 | 11 | 9 | 31 | 0 | 3,2 | 32 | 35 | 29 | 100 |
| 38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes. | 38 | 0 | 0 | 8 | 19 | 4 | 31 | 0 | 0 | 26 | 61 | 13 | 100 |
| 39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes. | 39 | 1 | 1 | 4 | 12 | 13 | 31 | 3,2 | 3,2 | 13 | 39 | 42 | 100 |
| 40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes. | 40 | 0 | 1 | 7 | 15 | 8 | 31 | 0 | 3,2 | 23 | 48 | 26 | 100 |
| 41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar. | 41 | 0 | 0 | 5 | 16 | 10 | 31 | 0 | 0 | 16 | 52 | 32 | 100 |
| 42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos. | 42 | 0 | 1 | 8 | 13 | 9 | 31 | 0 | 3,2 | 26 | 42 | 29 | 100 |
| 43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos. | 43 | 0 | 9 | 9 | 10 | 3 | 31 | 0 | 29 | 29 | 32 | 9,7 | 100 |
| 44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas. | 44 | 0 | 0 | 6 | 14 | 11 | 31 | 0 | 0 | 19 | 45 | 35 | 100 |
| 45. Nos aseguramos de que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda". | 45 | 0 | 1 | 16 | 11 | 3 | 31 | 0 | 3,2 | 52 | 35 | 9,7 | 100 |
| 46. Existe dirección y un propósito a largo plazo. | 46 | 0 | 0 | 2 | 23 | 6 | 31 | 0 | 0 | 6,5 | 74 | 19 | 100 |
| 47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria. | 47 | 0 | 2 | 15 | 10 | 4 | 31 | 0 | 6,5 | 48 | 32 | 13 | 100 |
| 48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo. | 48 | 0 | 0 | 2 | 22 | 7 | 31 | 0 | 0 | 6,5 | 71 | 23 | 100 |
| 49. Existe una clara estrategia para el futuro. | 49 | 0 | 1 | 3 | 20 | 7 | 31 | 0 | 3,2 | 9,7 | 65 | 23 | 100 |
| 50. No es clara nuestra dirección estratégica. | 50 | 0 | 0 | 9 | 13 | 9 | 31 | 0 | 0 | 29 | 42 | 29 | 100 |
| 51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas. | 51 | 0 | 1 | 9 | 18 | 3 | 31 | 0 | 3,2 | 29 | 58 | 9,7 | 100 |
| 52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas. | 52 | 0 | 3 | 4 | 16 | 8 | 31 | 0 | 9,7 | 13 | 52 | 26 | 100 |
| 53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar. | 53 | 2 | 1 | 8 | 17 | 3 | 31 | 6,5 | 3,2 | 26 | 55 | 9,7 | 100 |
| 54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido. | 54 | 0 | 2 | 3 | 21 | 5 | 31 | 0 | 6,5 | 9,7 | 68 | 16 | 100 |
| 55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo. | 55 | 0 | 3 | 1 | 22 | 5 | 31 | 0 | 9,7 | 3,2 | 71 | 16 | 100 |
| 56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro. | 56 | 0 | 0 | 12 | 14 | 5 | 31 | 0 | 0 | 39 | 45 | 16 | 100 |
| 57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo. | 57 | 0 | 0 | 4 | 14 | 13 | 31 | 0 | 0 | 13 | 45 | 42 | 100 |
| 58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo. | 58 | 1 | 4 | 17 | 7 | 2 | 31 | 3,2 | 13 | 55 | 23 | 6,5 | 100 |
| 59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados. | 59 | 0 | 2 | 10 | 15 | 4 | 31 | 0 | 6,5 | 32 | 48 | 13 | 100 |
| 60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo. | 60 | 0 | 2 | 12 | 15 | 2 | 31 | 0 | 6,5 | 39 | 48 | 6,5 | 100 |
| 61. Crecimiento en ventas e ingresos | 61 | 0 | 0 | 10 | 18 | 3 | 31 | 0 | 0 | 32 | 58 | 9,7 | 100 |
| 62. Porcentaje de mercado | 62 | 0 | 4 | 11 | 13 | 3 | 31 | 0 | 13 | 35 | 42 | 9,7 | 100 |
| 63. Rentabilidad y rendimiento del activo | 63 | 0 | 0 | 12 | 17 | 2 | 31 | 0 | 0 | 39 | 55 | 6,5 | 100 |
| 64. Calidad de productos y servicios | 64 | 0 | 0 | 5 | 19 | 7 | 31 | 0 | 0 | 16 | 61 | 23 | 100 |
| 65. Desarrollo de nuevos productos y/o servicios | 65 | 0 | 1 | 7 | 13 | 10 | 31 | 0 | 3,2 | 23 | 42 | 32 | 100 |
| 66. Satisfacción de los empleados | 66 | 0 | 4 | 13 | 11 | 3 | 31 | 0 | 13 | 42 | 35 | 9,7 | 100 |



| | | | |
|--|------------|----|--|
| INVOLUCRAMIENTO | 3,8 | | |
| FACULTAMIENTO | 3,8 | | |
| 1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo. | 4,1 | MA | |
| 2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más | 3,6 | | |
| 3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten. | 3,6 | | |
| 4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo. | 3,9 | | |
| 5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en | 4,0 | | |
| ORIENTACIÓN AL EQUIPO | 3,8 | | |
| 6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la | 3,7 | | |
| 7. Las personas trabajan en equipo. | 3,8 | | |
| 8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan. | 3,7 | | |
| 9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos. | 3,6 | | |
| 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. | 4,0 | | |
| DESARROLLO DE CAPACIDADES | 3,8 | | |
| 11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta | 3,5 | | |
| 12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente. | 3,9 | | |
| 13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los | 3,8 | | |
| 14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor. | 4,0 | | |
| 15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo. | 3,0 | ME | |
| CONSISTENCIA | 3,6 | | |
| VALORES CENTRALES-FUNDAMENTALES | 3,7 | | |
| 16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen. | 3,5 | | |
| 17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales. | 3,5 | | |
| 18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales. | 3,9 | | |
| 19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto. | 3,7 | | |
| 20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer. | 3,7 | | |
| ACUERDO | 3,4 | | |
| 21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahinco para obtener soluciones de beneficio mutuo. | 3,7 | | |
| 22. Existe una cultura sólida. | 3,5 | | |
| 23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles. | 3,4 | | |
| 24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave. | 3,1 | ME | |
| 25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. | 3,6 | | |
| COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN | 3,6 | | |
| 26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible. | 3,7 | | |
| 27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común. | 3,6 | | |
| 28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización. | 3,4 | | |

De los mayores y menores puntajes se debe encontrar respuesta a las siguientes preguntas:

Por qué?

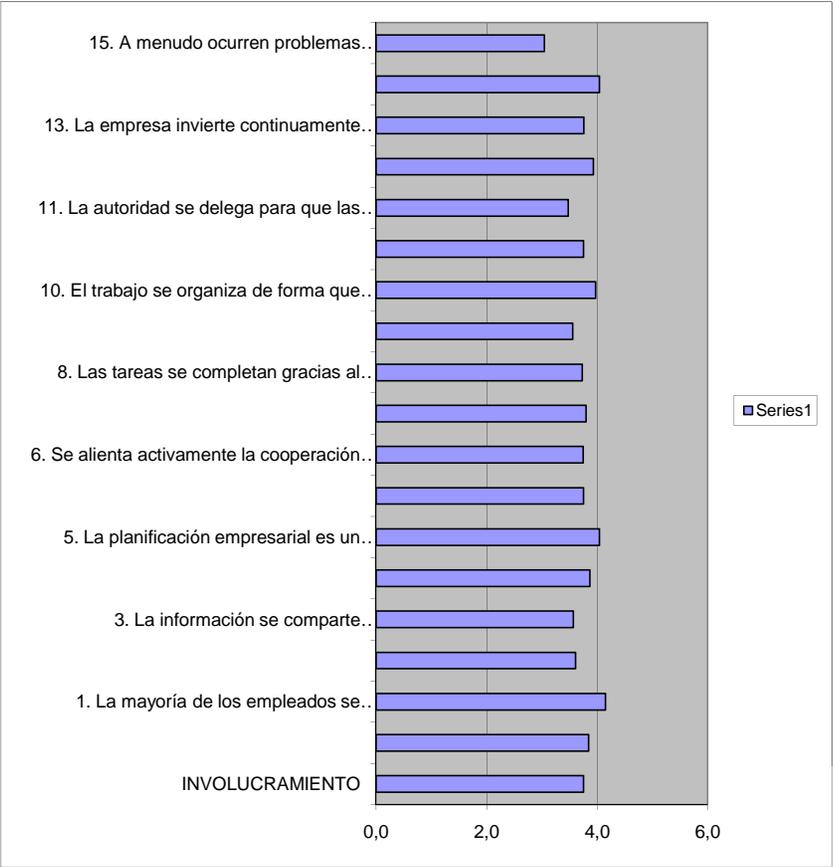
Usted esperaba este resultado?

Es posible mejorar el promedio del ítem?

Cómo

| | | | |
|---|------------|-----------|--|
| 29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización. | 3,2 | ME | |
| 30. Las metas están alineadas en todos los niveles. | 3,9 | | |
| | 0,0 | | |
| ADAPTABILIDAD | 3,6 | | |
| CREACIÓN DEL CAMBIO | 3,4 | | |
| 31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente. | 2,9 | ME | |
| 32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial. | 3,7 | | |
| 33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo. | 3,6 | MA | |
| 34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios. | 3,1 | ME | |
| 35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios. | 3,6 | | |
| ENFOQUE EN EL CLIENTE | 3,8 | | |
| 36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios. | 4,0 | | |
| 37. Las sugerencias de los clientes influyen nuestras decisiones. | 3,9 | | |
| 38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes. | 3,3 | | |
| 39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes. | 3,9 | | |
| 40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes. | 3,7 | | |
| APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL | 3,6 | | |
| 41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y | 4,1 | MA | |
| 42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos. | 3,5 | | |
| 43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos. | 3,1 | ME | |
| 44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas. | 4,0 | | |
| 45. Nos aseguramos de que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda". | 3,4 | | |
| | | | |
| MISIÓN | 3,9 | | |
| DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA | 4,0 | | |
| 46. Existe dirección y un propósito a largo plazo. | 4,2 | MA | |
| 47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria. | 3,4 | | |
| 48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo. | 4,2 | MA | |
| 49. Existe una clara estrategia para el futuro. | 4,2 | MA | |
| 50. No es clara nuestra dirección estratégica. | 3,9 | | |
| OBJETIVOS Y METAS | 4,0 | | |
| 51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas. | 3,9 | | |
| 52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas. | 3,6 | | |
| 53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar. | 4,2 | MA | |
| 54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido. | 4,1 | MA | |
| 55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a | 3,9 | | |
| VISIÓN | 3,6 | | |
| 56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el | 4,0 | | |
| 57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo. | 4,0 | | |
| 58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo. | 2,8 | ME | |

| | | | |
|---|-----|--|--|
| 59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados. | 3,9 | | |
| 60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo. | 3,5 | | |



| ENCUESTA 1 | | | | | | | | | | E1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|------------|---|---|---|---|---|--|--|--|----|-----------------|--|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|
| pregunta | respuestas | | | | | | | | | | TABULA- CIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 8 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 9 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 10 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 11 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 13 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 14 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 15 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 2 | 16 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 17 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 18 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 19 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 20 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 21 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 22 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 23 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 3 | 24 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 2 | 25 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 26 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 27 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 28 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 29 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 1 | 30 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 3 | 32 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 33 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 3 | 34 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 2 | 35 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 36 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 37 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 3 | 38 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 39 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 2 | 40 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 41 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 42 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 3 | 43 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 2 | 44 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 45 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 3 | 46 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 47 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 3 | 48 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 49 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 4 | 50 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | 1 | 51 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |

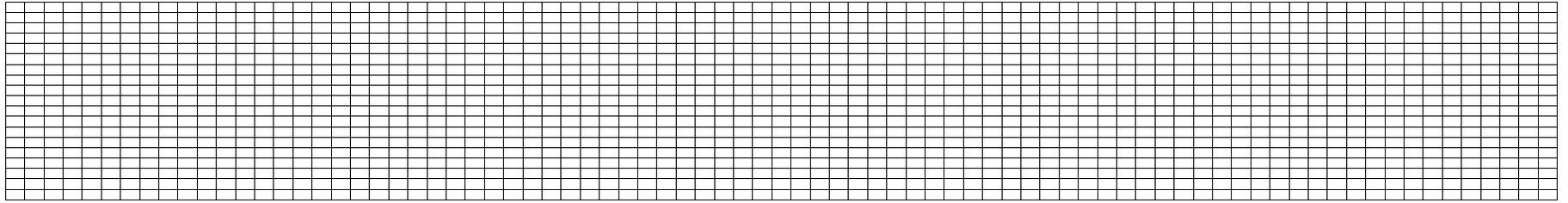
PASOS:

- advertencia: no intruducir ni borrar filas o columnas en ninguna hoja de este archivo
- 1) LAS ENCUESTAS SE TABULAN ASÍ EN LA HOJA LLAMADA: "TABULA"
 - 2) EN LA HOJA TABULA, INTRODUZCA POR COLUMNAS LA INFORMACIÓN DE LAS ENCUESTAS TAL COMO FUERON RESPONDIDAS LA LETRA "E" SEGUIDA DE UN NÚMERO SE REFIERE A UNA ENCUESTA ASÍ E25 SIGNIFICA ENCUESTA 25
 - 3) CONSULTAR HOJA 3. SALIDAS
 - 4) CONSULTAR HOJA 4 SALIDA FRECUENCIAS

nota de advertencia: no tocar ni modificar HOJA TRAB

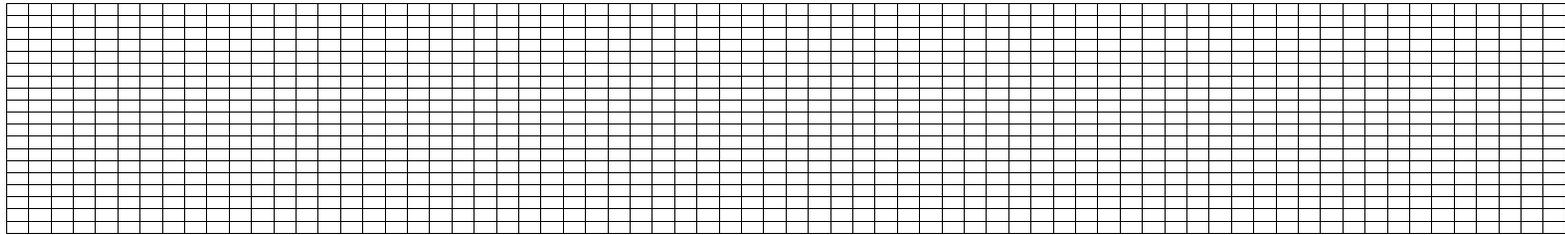












| PROM PREG | PROM INDICE | PROM TRAIT |
|-----------|-------------|------------|
| #DIV/0! | | |
| #DIV/0! | | |
| #DIV/0! | | |
| #DIV/0! | #DIV/0! | |
| #DIV/0! | | |
| #DIV/0! | | |
| #DIV/0! | #DIV/0! | |
| #DIV/0! | | |
| #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| #DIV/0! | | |
| #DIV/0! | | |
| #DIV/0! | | |
| #DIV/0! | #DIV/0! | |
| #DIV/0! | | |
| #DIV/0! | | |
| #DIV/0! | #DIV/0! | |
| #DIV/0! | | |
| #DIV/0! | | |
| #DIV/0! | | |
| #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| #DIV/0! | | |
| #DIV/0! | | |





| INDICE | CARACTERISTICA | INDICE | CARACTERISTICA |
|------------------|----------------|-----------------------|-----------------|
| EMPOWERMENT | INVOLVEMENT | FACULTAMIENTO | INVOLUCRAMIENTO |
| EMPOWERMENT | INVOLVEMENT | FACULTAMIENTO | INVOLUCRAMIENTO |
| EMPOWERMENT | INVOLVEMENT | FACULTAMIENTO | INVOLUCRAMIENTO |
| EMPOWERMENT | INVOLVEMENT | FACULTAMIENTO | INVOLUCRAMIENTO |
| EMPOWERMENT | INVOLVEMENT | FACULTAMIENTO | INVOLUCRAMIENTO |
| TEAM ORIENTATION | INVOLVEMENT | ORIENTACIÓN AL EQUIPO | INVOLUCRAMIENTO |
| TEAM ORIENTATION | INVOLVEMENT | ORIENTACIÓN AL EQUIPO | INVOLUCRAMIENTO |
| TEAM ORIENTATION | INVOLVEMENT | ORIENTACIÓN AL EQUIPO | INVOLUCRAMIENTO |
| TEAM ORIENTATION | INVOLVEMENT | ORIENTACIÓN AL EQUIPO | INVOLUCRAMIENTO |

| | | | |
|------------------------------|--------------|----------------------------|-----------------|
| TEAM ORIENTATION | INVOLVEMENT | ORIENTACIÓN AL EQUIPO | INVOLUCRAMIENTO |
| CAPABILITY DEVELOPMENT | INVOLVEMENT | DESARROLLO DE CAPAC | INVOLUCRAMIENTO |
| CAPABILITY DEVELOPMENT | INVOLVEMENT | DESARROLLO DE CAPAC | INVOLUCRAMIENTO |
| CAPABILITY DEVELOPMENT | INVOLVEMENT | DESARROLLO DE CAPAC | INVOLUCRAMIENTO |
| CAPABILITY DEVELOPMENT | INVOLVEMENT | DESARROLLO DE CAPAC | INVOLUCRAMIENTO |
| CORE VALUES | CONSISTENCY | VALORES CENTRALES.F | CONSISTENCIA |
| CORE VALUES | CONSISTENCY | VALORES CENTRALES.F | CONSISTENCIA |
| CORE VALUES | CONSISTENCY | VALORES CENTRALES.F | CONSISTENCIA |
| CORE VALUES | CONSISTENCY | VALORES CENTRALES.F | CONSISTENCIA |
| AGREEMENT | CONSISTENCY | ACUERDO | CONSISTENCIA |
| AGREEMENT | CONSISTENCY | ACUERDO | CONSISTENCIA |
| AGREEMENT | CONSISTENCY | ACUERDO | CONSISTENCIA |
| AGREEMENT | CONSISTENCY | ACUERDO | CONSISTENCIA |
| COORDINATION AND INTEGRATION | CONSISTENCY | COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN | CONSISTENCIA |
| COORDINATION AND INTEGRATION | CONSISTENCY | COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN | CONSISTENCIA |
| COORDINATION AND INTEGRATION | CONSISTENCY | COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN | CONSISTENCIA |
| COORDINATION AND INTEGRATION | CONSISTENCY | COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN | CONSISTENCIA |
| CREATING CHANGE | ADAPTABILITY | CREACIÓN DEL CAMBIO | ADAPTABILIDAD |
| CREATING CHANGE | ADAPTABILITY | CREACIÓN DEL CAMBIO | ADAPTABILIDAD |
| CREATING CHANGE | ADAPTABILITY | CREACIÓN DEL CAMBIO | ADAPTABILIDAD |
| GOALS AND OBJECTIVES | MISSION | OBJETIVOS Y METAS | MISIÓN |
| GOALS AND OBJECTIVES | MISSION | OBJETIVOS Y METAS | MISIÓN |
| GOALS AND OBJECTIVES | MISSION | OBJETIVOS Y METAS | MISIÓN |
| GOALS AND OBJECTIVES | MISSION | OBJETIVOS Y METAS | MISIÓN |
| VISION | MISSION | VISION | MISIÓN |
| VISION | MISSION | VISION | MISIÓN |
| VISION | MISSION | VISION | MISIÓN |
| VISION | MISSION | VISION | MISIÓN |

| INDICE | CARACTERISTICA | INDICE | CARACTERISTICA |
|----------------------|----------------|-----------------------|-----------------|
| EMPOWERMENT | INVOLVEMENT | FACILITAMIENTO | INVOLUCRAMIENTO |
| EMPOWERMENT | INVOLVEMENT | FACILITAMIENTO | INVOLUCRAMIENTO |
| EMPOWERMENT | INVOLVEMENT | FACILITAMIENTO | INVOLUCRAMIENTO |
| EMPOWERMENT | INVOLVEMENT | FACILITAMIENTO | INVOLUCRAMIENTO |
| TEAM ORIENTATION | INVOLVEMENT | ORIENTACION AL EQUIPO | INVOLUCRAMIENTO |
| TEAM ORIENTATION | INVOLVEMENT | ORIENTACION AL EQUIPO | INVOLUCRAMIENTO |
| TEAM ORIENTATION | INVOLVEMENT | ORIENTACION AL EQUIPO | INVOLUCRAMIENTO |
| TEAM ORIENTATION | INVOLVEMENT | ORIENTACION AL EQUIPO | INVOLUCRAMIENTO |
| TEAM ORIENTATION | INVOLVEMENT | ORIENTACION AL EQUIPO | INVOLUCRAMIENTO |
| CAPABILITY DEVELOPME | INVOLVEMENT | DESARROLLO DE CAPAC | INVOLUCRAMIENTO |
| CAPABILITY DEVELOPME | INVOLVEMENT | DESARROLLO DE CAPAC | INVOLUCRAMIENTO |
| CAPABILITY DEVELOPME | INVOLVEMENT | DESARROLLO DE CAPAC | INVOLUCRAMIENTO |
| CAPABILITY DEVELOPME | INVOLVEMENT | DESARROLLO DE CAPAC | INVOLUCRAMIENTO |
| CORE VALUES | CONSISTENCY | VALORES CENTRALES-FI | CONSISTENCIA |
| CORE VALUES | CONSISTENCY | VALORES CENTRALES-FI | CONSISTENCIA |
| CORE VALUES | CONSISTENCY | VALORES CENTRALES-FI | CONSISTENCIA |
| CORE VALUES | CONSISTENCY | VALORES CENTRALES-FI | CONSISTENCIA |
| CORE VALUES | CONSISTENCY | VALORES CENTRALES-FI | CONSISTENCIA |
| AGREEMENT | CONSISTENCY | ACUERDO | CONSISTENCIA |
| AGREEMENT | CONSISTENCY | ACUERDO | CONSISTENCIA |
| AGREEMENT | CONSISTENCY | ACUERDO | CONSISTENCIA |
| AGREEMENT | CONSISTENCY | ACUERDO | CONSISTENCIA |
| AGREEMENT | CONSISTENCY | ACUERDO | CONSISTENCIA |
| COORDINATION AND | CONSISTENCY | COORDINACION E | CONSISTENCIA |
| INTEGRATION | CONSISTENCY | INTEGRACION | CONSISTENCIA |
| COORDINATION AND | CONSISTENCY | COORDINACION E | CONSISTENCIA |
| INTEGRATION | CONSISTENCY | INTEGRACION | CONSISTENCIA |
| COORDINATION AND | CONSISTENCY | COORDINACION E | CONSISTENCIA |
| INTEGRATION | CONSISTENCY | INTEGRACION | CONSISTENCIA |
| COORDINATION AND | CONSISTENCY | COORDINACION E | CONSISTENCIA |
| INTEGRATION | CONSISTENCY | INTEGRACION | CONSISTENCIA |
| CREATING CHANGE | ADAPTABILITY | REACCION DEL CAMBIO | ADAPTABILIDAD |
| CREATING CHANGE | ADAPTABILITY | REACCION DEL CAMBIO | ADAPTABILIDAD |

| | | | |
|----------------------|--------------|-----------------------|---------------|
| CREATING CHANGE | ADAPTABILITY | DIRECCION DEL CAMBIO | ADAPTABILIDAD |
| CREATING CHANGE | ADAPTABILITY | DIRECCION DEL CAMBIO | ADAPTABILIDAD |
| CREATING CHANGE | ADAPTABILITY | DIRECCION DEL CAMBIO | ADAPTABILIDAD |
| CUSTOMER FOCUS | ADAPTABILITY | ENFOQUE EN EL CLIENTE | ADAPTABILIDAD |
| CUSTOMER FOCUS | ADAPTABILITY | ENFOQUE EN EL CLIENTE | ADAPTABILIDAD |
| CUSTOMER FOCUS | ADAPTABILITY | ENFOQUE EN EL CLIENTE | ADAPTABILIDAD |
| CUSTOMER FOCUS | ADAPTABILITY | ENFOQUE EN EL CLIENTE | ADAPTABILIDAD |
| ORGANIZATIONAL LEARN | ADAPTABILITY | APRENDIZAJE ORGANIZA | ADAPTABILIDAD |
| ORGANIZATIONAL LEARN | ADAPTABILITY | APRENDIZAJE ORGANIZA | ADAPTABILIDAD |
| ORGANIZATIONAL LEARN | ADAPTABILITY | APRENDIZAJE ORGANIZA | ADAPTABILIDAD |
| ORGANIZATIONAL LEARN | ADAPTABILITY | APRENDIZAJE ORGANIZA | ADAPTABILIDAD |
| STRATEGIG DIRECTION | MISSION | DIRECCION E INTENCION | MISSION |
| STRATEGIG DIRECTION | MISSION | DIRECCION E INTENCION | MISSION |
| STRATEGIG DIRECTION | MISSION | DIRECCION E INTENCION | MISSION |
| STRATEGIG DIRECTION | MISSION | DIRECCION E INTENCION | MISSION |
| GOALS AND OBLETIVES | MISSION | OBJETIVOS Y METAS | MISSION |
| GOALS AND OBLETIVES | MISSION | OBJETIVOS Y METAS | MISSION |
| GOALS AND OBLETIVES | MISSION | OBJETIVOS Y METAS | MISSION |
| GOALS AND OBLETIVES | MISSION | OBJETIVOS Y METAS | MISSION |
| VISION | MISSION | VISION | MISSION |
| VISION | MISSION | VISION | MISSION |
| VISION | MISSION | VISION | MISSION |
| VISION | MISSION | VISION | MISSION |



| | |
|--|------|
| 11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia. | 3,81 |
| 12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente. | 3,97 |
| 13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados. | 3,31 |
| 14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor. | 4,31 |
| 15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo. | 3,00 |
| 16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen. | 3,28 |
| 17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales. | 3,47 |
| 18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales. | 3,44 |
| 19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto. | 3,78 |
| 20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer. | 3,59 |
| 21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo. | 3,44 |
| 22. Existe una cultura sólida. | 3,31 |
| 23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles. | 3,56 |
| 24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave. | 3,66 |
| 25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. | 3,47 |
| 26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible. | 3,31 |
| 27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común. | 3,41 |
| 28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización. | 3,47 |
| 29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización. | 3,41 |
| 30. Las metas están alineadas en todos los niveles. | 3,63 |
| 31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente. | 3,69 |
| 32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial. | 3,94 |
| 33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo. | 3,66 |

| | |
|------------------------------|--------------|
| CAPABILITY DEVELOPMENT | INVOLVEMENT |
| CORE VALUES | CONSISTENCY |
| AGREEMENT | CONSISTENCY |
| COORDINATION AND INTEGRATION | CONSISTENCY |
| CREATING CHANGE | ADAPTABILITY |
| CREATING CHANGE | ADAPTABILITY |
| CREATING CHANGE | ADAPTABILITY |

| | |
|--|------|
| 34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios. | 3,50 |
| 35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios. | 3,78 |
| 36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios. | 3,81 |
| 37. Las sugerencias de los clientes influyen en nuestras decisiones. | 3,78 |
| 38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes. | 3,75 |
| 39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes. | 4,00 |
| 40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes. | 3,84 |
| 41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar. | 4,03 |
| 42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos. | 3,84 |
| 43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos. | 3,13 |
| 44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas. | 4,03 |
| 45. Nos aseguramos de que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda". | 3,41 |
| 46. Existe dirección y un propósito a largo plazo. | 4,00 |
| 47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria. | 3,41 |
| 48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo. | 4,03 |
| 49. Existe una clara estrategia para el futuro. | 3,94 |
| 50. No es clara nuestra dirección estratégica. | 3,88 |
| 51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas. | 3,63 |
| 52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas. | 3,81 |
| 53. Nuestra gerencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar. | 3,47 |
| 54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido. | 3,81 |
| 55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo. | 3,81 |
| 56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro. | 3,66 |
| 57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo. | 4,16 |
| 58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo. | 3,06 |

| | |
|--------------------------------|--------------|
| CREATING CHANGE | ADAPTABILITY |
| CREATING CHANGE | ADAPTABILITY |
| CUSTOMER FOCUS | ADAPTABILITY |
| ORGANIZATIONAL LEARNING | ADAPTABILITY |
| STRATEGIC DIRECTION AND INTENT | MISSION |
| GOALS AND OBJECTIVES | MISSION |
| VISION | MISSION |
| VISION | MISSION |
| VISION | MISSION |

| | | | |
|--|-------------|--|--|
| 5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado. | 3,59 | | |
| ORIENTACIÓN AL EQUIPO | 3,88 | | |
| 6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización. | 3,78 | | |
| 7. Las personas trabajan en equipo. | 3,88 | | |
| 8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan. | 4,25 | | |
| 9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos. | 3,84 | | |
| 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. | 3,66 | | |
| DESARROLLO DE CAPACIDADES | 3,68 | | |
| 11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia. | 3,81 | | |
| 12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente. | 3,97 | | |
| 13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados. | 3,31 | | |
| 14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor. | 4,31 | | |
| 15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo. | 3,00 | | |
| CONSISTENCIA | 3,48 | | |
| VALORES CENTRALES-FUNDAMENTALES | 3,51 | | |
| 16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen. | 3,28 | | |
| 17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales. | 3,47 | | |
| 18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales. | 3,44 | | |
| 19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto. | 3,78 | | |
| 20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer. | 3,59 | | |
| ACUERDO | 3,49 | | |
| 21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahinco para obtener soluciones de beneficio mutuo. | 3,44 | | |
| 22. Existe una cultura sólida. | 3,31 | | |
| 23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles. | 3,56 | | |

| | | | |
|---|-------------|--|--|
| 24. A menudo tenemos problemas para llegar a un <u>acuerdo sobre asuntos clave.</u> | 3,66 | | |
| 25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. | 3,47 | | |
| COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN | 3,44 | | |
| 26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible. | 3,31 | | |
| 27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común. | 3,41 | | |
| 28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes <u>partes de la organización.</u> | 3,47 | | |
| 29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una <u>persona de otra organización.</u> | 3,41 | | |
| 30. Las metas están alineadas en todos los niveles. | 3,63 | | |
| ADAPTABILIDAD | 3,75 | | |
| CREACIÓN DEL CAMBIO | 3,71 | | |
| 31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se <u>puede cambiar fácilmente.</u> | 3,69 | | |
| 32. Respondemos bien a la competencia y a otros <u>cambios en el entorno comercial.</u> | 3,94 | | |
| 33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y <u>mejorados para realizar el trabajo.</u> | 3,66 | | |
| 34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios. | 3,50 | | |
| 35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios. | 3,78 | | |
| ENFOQUE EN EL CLIENTE | 3,84 | | |
| 36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes <u>a menudo producen cambios.</u> | 3,81 | | |
| 37. Las sugerencias de los clientes influyen en nuestras decisiones. | 3,78 | | |
| 38. Todos los miembros comprenden a fondo los <u>deseos y las necesidades de los clientes.</u> | 3,75 | | |
| 39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los <u>intereses de los clientes.</u> | 4,00 | | |
| 40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes. | 3,84 | | |
| APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL | 3,69 | | |
| 41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para <u>aprender y mejorar.</u> | 4,03 | | |
| 42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar <u>riesgos.</u> | 3,84 | | |
| 43. Muchos detalles importantes pasan <u>desapercibidos.</u> | 3,13 | | |
| 44. El aprendizaje es un objetivo importante en <u>nuestras labores cotidianas.</u> | 4,03 | | |

| | | | |
|--|-------------|--|----|
| 45. Nos aseguramos de que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda". | 3,41 | | |
| MISIÓN | 3,71 | | |
| DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA | 3,85 | | |
| 46. Existe dirección y un propósito a largo plazo. | 4,00 | | |
| 47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria. | 3,41 | | |
| 48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo. | 4,03 | | |
| 49. Existe una clara estrategia para el futuro. | 3,94 | | |
| 50. No es clara nuestra dirección estratégica. | 3,88 | | |
| OBJETIVOS Y METAS | 3,71 | | |
| 51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas. | 3,63 | | |
| 52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas. | 3,81 | | |
| 53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar. | 3,47 | | |
| 54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido. | 3,81 | | |
| 55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo. | 3,81 | | |
| VISIÓN | 3,58 | | |
| 56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro. | 3,66 | | |
| 57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo. | 4,16 | | |
| 58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo. | 3,06 | | |
| 59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados. | 3,56 | | |
| 60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo. | 3,44 | | |
| DESEMPEÑO | 3,63 | | |
| 61. Crecimiento en ventas e ingresos | 3,66 | | ME |
| 62. Porcentaje de mercado | 3,38 | | ME |
| 63. Rentabilidad y rendimiento del activo | 3,56 | | ME |
| 64. Calidad de productos y servicios | 3,94 | | MA |
| 65. Desarrollo de nuevos productos y/o servicios | 3,91 | | MA |
| 66. Satisfacción de los empleados | 3,31 | | ME |
| 67. Rendimiento general de la empresa | 3,69 | | MA |

14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o
57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.

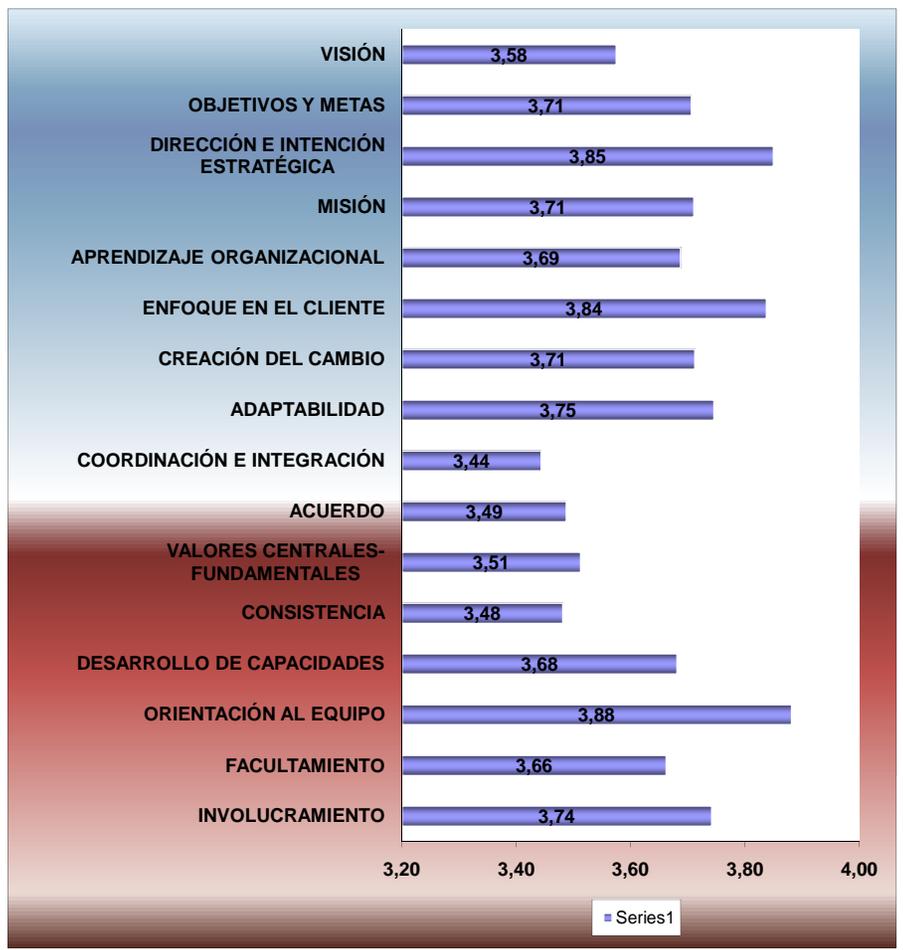
4,31
4,25
4,16

| | |
|---|------|
| 1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo. | 4,13 |
| 41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar. | 4,03 |
| 44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas. | 4,03 |
| 48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo. | 4,03 |
| 39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes. | 4,00 |
| 46. Existe dirección y un propósito a largo plazo. | 4,00 |
| 12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente. | 3,97 |
| 32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno. | 3,94 |
| 49. Existe una clara estrategia para el futuro. | 3,94 |
| ORIENTACIÓN AL EQUIPO | 3,88 |
| 7. Las personas trabajan en equipo. | 3,88 |
| 50. No es clara nuestra dirección estratégica. | 3,88 |
| VALORES CENTRALES-FUNDAMENTALES | 3,87 |
| DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA | 3,85 |
| 4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo. | 3,84 |
| 9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos. | 3,84 |
| 40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes. | 3,84 |
| 42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos. | 3,84 |
| ENFOQUE EN EL CLIENTE | 3,84 |
| 11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia. | 3,81 |
| 36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen resultados. | 3,81 |
| 52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas. | 3,81 |
| 54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que nos fijamos. | 3,81 |
| 55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos. | 3,81 |
| 6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles. | 3,78 |
| 19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto. | 3,78 |
| 35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí. | 3,78 |
| 37. Las sugerencias de los clientes influyen en nuestras decisiones. | 3,78 |
| 38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades. | 3,75 |
| ADAPTABILIDAD | 3,75 |
| INVOLUCRAMIENTO | 3,74 |
| CREACIÓN DEL CAMBIO | 3,71 |
| MISIÓN | 3,71 |
| OBJETIVOS Y METAS | 3,71 |
| 31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente. | 3,69 |
| APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL | 3,69 |
| DESARROLLO DE CAPACIDADES | 3,68 |
| GRAN PROMEDIO | 3,67 |
| FACULTAMIENTO | 3,66 |
| 10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación con el todo. | 3,66 |
| 24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos importantes. | 3,66 |
| 33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo. | 3,66 |
| 56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro. | 3,66 |
| 30. Las metas están alineadas en todos los niveles. | 3,63 |
| 51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas. | 3,63 |
| 5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todo el personal. | 3,59 |
| 20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica el camino. | 3,59 |
| VISIÓN | 3,58 |
| 23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles. | 3,56 |
| 59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados. | 3,56 |
| 2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información. | 3,50 |
| 34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar el trabajo. | 3,50 |
| ACUERDO | 3,49 |
| CONSISTENCIA | 3,48 |
| 17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas. | 3,47 |
| 25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. | 3,47 |
| 28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización. | 3,47 |
| 53. Nuestra gerencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos lograr. | 3,47 |
| COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN | 3,44 |
| 18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernan nuestro comportamiento. | 3,44 |
| 21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones. | 3,44 |

| | |
|---|------|
| 60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra | 3,44 |
| 27. Las personas que están en diferentes partes de la organización compar | 3,41 |
| 29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización | 3,41 |
| 45. Nos aseguramos de que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda" | 3,41 |
| 47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método d | 3,41 |
| 13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los er | 3,31 |
| 22. Existe una cultura sólida. | 3,31 |
| 26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y pred | 3,31 |
| 16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen. | 3,28 |
| 3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para t | 3,25 |
| 43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos. | 3,13 |
| 58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo p | 3,06 |
| 15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesari | 3,00 |

| |
|--------------------|
| MISSION |
| 3,71 |
| CONSISTENCY |
| 3,48 |

Stable
3,596



**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 (quemado) en el mismo CD-Room del proyecto como un segundo archivo denominado: " RAI "

| No. | VARIABLES | DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE |
|-----|---|--|
| 1 | NOMBRE DEL POSTGRADO | GERENCIA COMERCIAL CON ENFASIS EN VENTAS |
| 2 | TÍTULO DEL PROYECTO | CULTURA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO E INNOVACIÓN DE UNCO UNITED |
| 3 | AUTOR(es) | Ardila Melo Diana Carolina, Martínez Javier. |
| 4 | AÑO Y MES | 2010, Abril |
| 5 | NOMBRE DEL ASESOR(a) | Rafael Ricardo |
| 6 | DESCRIPCIÓN O ABSTRACT | este caso el de UNCO UNITED en aras de conocer su influencia en el comportamiento de sus miembros y en su desempeño en función de los resultados esperados, en especial de los |
| 7 | PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES | Cultura Organizacional, Modelo de Daniel Denison, Estrategia Organizacional. |
| 8 | SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO | Petroleras. |
| 9 | TIPO DE INVESTIGACIÓN | Investigación Aplicada. |
| 10 | OBJETIVO GENERAL | identificar su impacto en el desempeño y la innovación en la organización, y formular recomendaciones para la administración de la cultura organizacional enmarcado en el |
| 11 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | partir de la encuesta sobre cultura organizacional de Denison (DOCS). |
| 12 | FUENTES BIBLIOGRÁFICAS | Unidos, 1991. |
| 13 | RESUMEN O CONTENIDO | Este trabajo reporta del estudio de una compañía multinacional en Colombia en la industria petrolera en el que existen diversos comportamientos y patrones de comportamiento asociados a la cultura organizacional de la misma a través del modelo organización de innovación de Denison . |
| 14 | METODOLOGÍA | investigación con fundamentos teóricos, debido a que era fundamental el conocimiento del modelo y aplicación experimental en estudios de caso antes de entrar a analizar |
| 15 | CONCLUSIONES | Denison sobre cultura organizacional permite a los integrantes de una organización ciertas |
| 16 | RECOMENDACIONES | que este estudio les arroja con el fin de ubicarse en el contexto general de la organización y |
| * | CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA | No aplica para usted. |

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA
Coordinador Comité de Investigación