



Universidad del Azuay
Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

“Diagnóstico de la Cultura Organizacional en la distribuidora de fármacos Cadena Espinosa Cía. Ltda. de Cuenca-Ecuador”

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del grado en
Lincenda en Administración de Empresas.**

Autoras:

María Lorena Cadena Espinosa

Isabel María Lituma Lituma

Directora:

Mst. María Isabel Arteaga Ortíz

Cuenca – Ecuador

2020

DEDICATORIA

A mi familia, por haberme formado como persona brindándome amor incondicional y por siempre estar ahí, apoyándome en cada paso que he ido cumpliendo en el transcurso de mi vida.

María Lorena Cadena Espinosa.

A mis padres, quienes me han acompañado en este proceso, brindándome su apoyo incondicional y su motivándome para seguir adelante, mejorando día a día.

A todos mis familiares, amigos y pareja, quienes han aportado de una u otra manera con su ayuda y amor durante esta etapa de mi vida.

Isabel María Lituma Lituma.

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a mis padres ya que ellos siempre han sido mi ejemplo a seguir, a su vez por haberme dado la oportunidad de estudiar el cual ha ido transmitiendo un apoyo incondicional para seguir en este proceso y culminarlo.

A mis hermanos, puesto que ellos han sido el motor en mi camino y me han apoyado siempre, dándome ánimos para seguir adelante.

A mi tutora de tesis, por habernos dado su tiempo y la confianza necesaria para guiarnos de la mejor manera en este proceso.

María Lorena Cadena Espinosa.

Gracias a mi familia, en especial a mis padres, quienes con su amor han sido mi apoyo en cada decisión y me han permitido cumplir una meta más en mi vida, compartiendo alegrías y tristezas, siendo así una guía de mi vida.

A mi tutora de tesis, por la orientación y soporte brindado a lo largo de este proceso.

Isabel María Lituma Lituma.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPITULO I: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Misión	4
1.3 Visión	5
1.4 Valores	5
1.5 Estructura organizativa	6
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 Administración del talento humano	8
2.2 Desarrollo Organizacional	10
2.2.1 Administracion del proceso del Desarrollo Organizacional	11
2.3 Cultura Organizacional	12
2.3.1 Definiciones de Cultura Organizacional	12
2.3.2 Características y componentes de Cultura Organizacional	14
2.3.3 Importancia de Cultura Organizacional	15
2.3.4 Herramientas de diagnóstico de Cultura Organizacional	16

3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA ...	23
3.1 Tipo de Investigación	23
3.2 Población	23
3.3 Variables	24
3.4 Método	24
3.5 Técnica e instrumentos	24
3.6 Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI).	24
3.6.1 Cuestionario <i>Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI)</i>	25
3.7 Validez y confiabilidad de la herramienta	29
3.8 Recolección y procesamiento de la información	29
3.2 Resultados del Diagnóstico de la cultura organizacional de la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.	31
3.2.2 Declaratoria formal de la cultura organizacional actual de la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda	36
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	41
BIBLIOGRAFÍA.....	42
ANEXOS.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Herramientas de diagnóstico de Cultura Organizacional.....	16
Tabla 2. Cuestionario OCAI	25
Tabla 3. Cronograma trabajo de campo	30
Tabla 4. Tabulación de datos de la Cultura Actual en la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.....	31
Tabla 5. Tabulación de datos de la Cultura Preferida Actual en la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.	31
Tabla 6. Resultados globales de la cultura actual en la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.	32
Tabla 7. Resultados globales de la cultura preferida de la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.....	33
Tabla 8. Cuadro resumen de la cultura actual y preferida de la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa, Elaboración propia a partir de información de la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.	6
Figura 2. Resultados globales de la cultura actual en la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Lda, Elaboración propia.	32
Figura 3. Resultados globales de la cultura preferida en la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Lda, Elaboración propia.	33
Figura 4. Análisis general de tipo de cultura organizacional de la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda, Elaboración propia.....	35

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diagnosticar la cultura organizacional de la distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda., mediante la metodología propuesta por Cameron y Quinn, compuesta por un cuestionario llamado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), el cual se aplicó a todo el personal de la organización. Posteriormente se analizaron los datos obtenidos de cada encuesta los cuales reflejan que se obtuvo una coincidencia, dando como resultado que la cultura actual y preferida es de tipo clan, lo que quiere decir que cada uno de los colaboradores considera a la organización como una familia basándose en la lealtad y compromiso. Gracias a este tipo de cultura la empresa se enfoca en el desarrollo del talento humano a largo plazo.

Palabras clave: Cultura organizacional, empresa, diagnóstico organizacional, herramienta, colaboradores, Cameron y Quinn.

ABSTRACT

The purpose of the present study was to diagnose the organizational culture of Cadena Espinosa Cia. Ltd. distributor. The methodology proposed by Cameron & Quinn called Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) was used and applied to all the organization staff. The analysis of the data obtained demonstrated a coincidence to the clan type as the preferred and current culture. In other words, each of the collaborators considered the organization as a family based on loyalty and commitment. As a consequence of this culture type, the company focused on the development of human talent in the long term.

Key words: Organizational Culture, company, organizational diagnosis, instrument, collaborators, Cameron & Quinn.



Firma digital revisor Unidad de Idiomas

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han debido adaptarse a cambios y nuevas exigencias en el mercado, conllevando a que estas deban dirigir esfuerzos en mejorar su efectividad y productividad en cada una de sus áreas componen, en donde la administración del talento humano se torna fundamental, generando así una importancia significativa al tema de la cultura organizacional. Al contar con una cultura organizacional positiva el ambiente laboral mejora al igual que el desempeño de su público interno. Cabe recalcar que, para mantener una cultura sólida y estable, es necesario que todos los colaboradores de la empresa la comprendan, involucren y la adopten.

El objetivo de este estudio se centra en el diagnóstico de la cultura organizacional la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda. de manera que se identifique el tipo de cultura que existe dentro de la empresa. Esto se logrará a través de una revisión bibliográfica y teórica, además, hará uso de la herramienta *Organizational Assessment Culture Instrument* (OCAI) propuesta por (Cameron & Quinn, 1999), la cual está compuesta por seis dimensiones divididas en cuatro ítems. La aplicación de esta herramienta estratégica permitirá conocer cuál es la cultura dominante de la organización y la cultura deseada por el público interno. Se debe notar, que la empresa no cuenta con un diagnóstico previo de la cultura organizacional.

La finalidad de realizar un diagnóstico sobre la cultura organizacional de la empresa analizada, es brindarle conocimiento acerca de posibles puntos de mejora en su funcionamiento organizacional y potenciales oportunidades, de manera que este trabajo sirva como el punto de partida para el desarrollo de estrategias que le permitan mejorar el funcionamiento dentro de la empresa y el clima laboral ideal para que ésta logre sus objetivos empresariales.

1. CAPITULO I: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

La distribuidora de fármacos “Cadena Espinosa Cía. Ltda.” tiene su sede de funcionamiento en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. La empresa se dedica a la distribución de medicamentos a nivel nacional, su visión le ha permitido manejarse como una empresa rentable, acoplándose a los cambios que la sociedad requiere y expandiéndose paulatinamente de acuerdo a sus recursos.

1.1 Antecedentes

La distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda. fue fundada en el año 1994 por el señor Eddy Cadena y la señora Lorena Espinosa, bajo el nombre de Disesca, mismo que se mantuvo hasta el año 2010, puesto que, se convirtió en una compañía limitada para así lograr beneficios más redituables. Es una empresa familiar que tiene como actividad principal la distribución de fármacos, además en la actualidad se incorporaron nuevas líneas de productos masivos, tales como: shampoo, jabón, perfumes, cosméticos.

Como una forma de acercarse al consumidor final y así satisfacer sus necesidades, se tomó la iniciativa de implementar una cadena de farmacias, la cual consta de 29 establecimientos ubicados en la ciudad de Cuenca y Gualaceo. La empresa actualmente consta con una lista de laboratorios, que la abastecen de medicamentos y productos adicionales, entre los cuales están:

- Medicamenta



- Danivet



- Bagó



- Siegfried



- Roemmers



- Laboratorio imhotep



- Swiss and north



Estos laboratorios médicos antes mencionados, se dedican a la elaboración y distribución de fármacos, tanto a nivel nacional como internacional, recalando que sus matrices principales se encuentran fuera del país.

La empresa objeto de este estudio, se encuentra dirigida por Lorena Espinosa quien ocupa el cargo de gerente general y su actual presidente Eddy Cadena, su matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca en las calles Fernando Ortiz y Las Pencas, además, se ha logrado expandir fuera de la ciudad gracias a sus diferentes vendedores quienes se encargan de ofrecer el catálogo de productos en la provincia de Loja y El Oro. En la actualidad constan 80 personas en la nómina de la empresa.

1.2 Misión

Ofrecer productos de calidad, a precios competitivos, con un servicio basado en cercanía, calidez y confianza hacia nuestros clientes (Espinosa, 2020).

1.3 Visión

Orientarse a ser la principal distribuidora y cadena de farmacias de precios bajos de la provincia, garantizando cercanía, así como una cultura basada en la atención al cliente mediante un equipo de trabajo motivado e identificado con los valores de la empresa (Espinosa, 2020).

1.4 Valores

- Cercanía: Lograr un contacto directo para conocer más de cerca sus necesidades y buscar una manera de satisfacerlas.
- Calidad: Óptima selección de los proveedores que asegure el abastecimiento de la mercadería dentro de la empresa.
- Confianza: Esto se logra a través de sus productos de alta calidad, formando un vínculo entre el cliente y la empresa.
- Compromiso: Asegurar el bienestar del cliente ayudándolo a mantener una salud adecuada, gracias a los productos que posee la organización (Espinosa, 2020).

1.5 Estructura organizativa

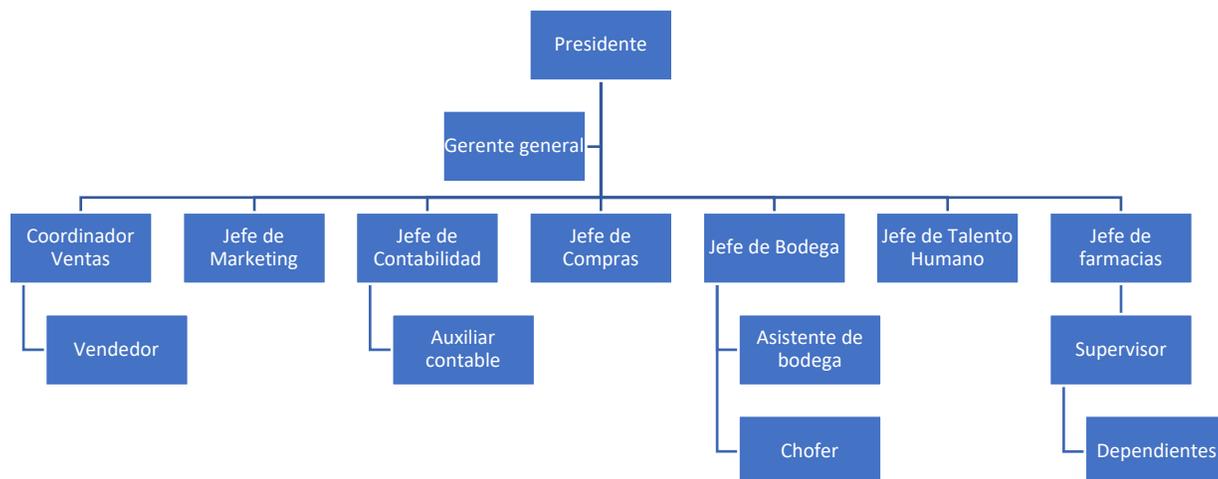


Figura 1. Organigrama de la empresa, Elaboración propia a partir de información de la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.

La Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda. maneja la siguiente organización jerárquica: en su nivel más alto se encuentra el propietario quien cumple el rol de presidente, en el siguiente nivel está la gerencia que es administrada por Lorena Espinosa, quien conjuntamente con el presidente se encargan de tomar las decisiones empresariales que favorezcan su correcto funcionamiento y así cumplir los objetivos planteados. A continuación, se encuentra el tercer nivel, el cual consta de: Coordinador de ventas, Jefe de marketing, Jefe de contabilidad, Jefe de compras, Jefe de bodega, Jefe de talento humano, Jefe de farmacias. El coordinador de ventas se encarga de analizar las rutas asignadas a cada uno de sus vendedores y a su vez establecer un proceso de ventas adecuado que logre atraer a los clientes mediante un catálogo con una amplia variedad de productos a precios competitivos. Seguido, se encuentra el Jefe de marketing quien se encarga de promocionar tanto a la distribuidora como a sus 29 farmacias, posicionando la imagen de la empresa de una mejor manera, haciendo uso de un slogan que logren captar un mayor número de clientes. Como siguiente cargo tenemos al Jefe de contabilidad que

realiza funciones de control y registro de transacciones, declaraciones contables, revisión y cuadrado de documentos, cualquier otro trámite referente al SRI, etc. En este mismo nivel se encuentra el jefe de compras, quien se encarga de mantener a la empresa abastecida, buscando siempre a proveedores responsables, A su vez el Jefe de bodega desarrolla actividades como la verificación en la recepción y despacho de mercadería, además del manejo de inventarios. Como penúltimo cargo de este nivel se encuentra el jefe de talento humano, que desarrolla funciones como la contratación de personal, capacitación y solución de conflictos entre los miembros de la empresa. Por último, tenemos al jefe de farmacias quien administra el funcionamiento de cada una de las farmacias.

En el cuarto nivel, debajo del coordinador de ventas está el vendedor, quien cumple con sus rutas asignadas de visitas a clientes, además de cumplir objetivos propuestos por el departamento en los tiempos establecidos. En este mismo nivel se encuentra al auxiliar contable quien sirve de apoyo para el contador en cada una de sus actividades; también la empresa cuenta con asistentes de bodega que cumplen con las tareas que su jefe les asigna, asimismo, se cuentan con choferes que distribuyen los pedidos a los diferentes puntos de venta propios de la compañía y a sus clientes (farmacias). Para finalizar, en este nivel se cuenta con supervisores de farmacias quienes se encargan de verificar diferentes actividades, entre las cuales consta la atención al cliente y el correcto mantenimiento de los productos dentro de los locales.

Por último, en el quinto nivel se hallan las dependientes de farmacias, quienes interactúan con el cliente, realizan ventas y cumplen con las metas propuestas por el supervisor.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan los conceptos teóricos respecto a la administración de talento humano, los cuales se han convertido en una función imprescindible que deben desarrollar las empresas para encaminarse en un proceso de calidad, productividad y competitividad. Así también, se analizará el desarrollo organizacional, el mismo que se centra en conocer cómo se maneja toda la organización, para poder proyectar soluciones a los conflictos que se generan dentro de la misma, buscando alternativas como el diagnóstico de la cultura organizacional, considerando que al realizarlo se obtendrá un punto de partida para generar cambios posteriores en la organización, consiguiendo un desempeño óptimo y eficiente de sus colaboradores internos, y como resultado la empresa se vea beneficiada.

2.1 Administración del talento humano

Los autores Dessler y Varela (2011) expresan a la administración del talento humano como aquella área que se encarga de reclutar, capacitar, evaluar y ofrecer al personal de una organización un ambiente seguro de trabajo mediante políticas y prácticas previamente establecidas por parte del empleador, ya que de estas depende mucho el comportamiento que tomen los trabajadores, también señalan la importancia de este tipo de administración, a razón de que ésta aporta a que gerentes logren obtener un mejor desempeño organizacional, contratar a las personas correctas para un puesto, evitar una alta rotación del personal y cumplir con todas las leyes de seguridad laboral impuestas por el gobierno. Se resalta, además, la evolución que ha tenido la organización de recursos humanos, en donde se ha adaptado a las necesidades de los empleadores y las nuevas tendencias, tales como la globalización, los avances tecnológicos, la naturaleza del trabajo y la subcontratación; estos aspectos y entre otros han influenciado a que las empresas de la actualidad se enfoquen en gran medida en mejorar su rendimiento y competitividad.

Entre los desafíos a los que se enfrenta la administración de talento humano, se encuentra el desempeño como el eje principal en el que los empleadores se centran para obtener una mayor competitividad y reducir costos, y por otro lado, el rol del empleador, lo que se

refiere a una participación activa del empleador con la estrategia de recursos humanos y así enlazar a la Administración de Recursos Humanos con la planeación estratégica de la organización (Dessler & Valera, 2011).

Por otra parte, Mondy (2010), manifiesta que la administración del talento humano logra que los individuos de una empresa alcancen de forma más eficiente los objetivos organizacionales propuestos. La función principal de dicha administración es el desarrollo de recursos humanos, el cual se encarga de realizar planes que involucren al personal para lograr orientar a la organización hacia un entorno más competitivo. Mondy, indica la existencia de cinco áreas funcionales que ayudan a lograr una administración eficaz del talento humano, siendo: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. Todo lo que se busca con esto es el éxito para la organización y para ellos las personas quienes realizarán la administración de los recursos humanos deben entenderla y practicarla de una manera clara y concisa, ya que si no se lo hace de esta manera comenzarán a aparecer conflictos dentro de la organización. Otro aspecto que resalta el autor, es la importancia de que la administración de los recursos humanos trabaje conjuntamente con la alta gerencia para lograr una mayor eficiencia en el cumplimiento de planes concretos, puesto que solo así podrán conocer la capacidad de la fuerza laboral que disponen y asegurarse de obtener un apoyo a la misión de la empresa.

Por su parte, Chiavenato (2007) argumenta sobre la administración de recursos humanos como un área interdisciplinaria, explicando que ésta se basa en la psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de la seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, entre otras, además, asegura que para la aplicación de la administración del talento humano no existen leyes universales, dado que depende de la situación en la que se encuentre la organización, pues estas se manejan de diferentes formas en el ámbito tecnológico, ambiental, político y con una filosofía propia de administración.

En virtud de ello, se conocen cinco subsistemas de la administración de talento humano: 1) procesos de integración, el cual se encarga de reclutar, seleccionar y planear los recursos humanos; 2) procesos de organización que realiza el diseño, análisis y descripción de puestos, a más de evaluaciones de desempeño procesos de retención; 3) el proceso de retención del personal, el cual se logra gracias a remuneraciones, prestaciones, seguridad e higiene laboral y relaciones sindicales; 4) el proceso de autoría de personas el cual realiza un banco de datos, controles y sistemas de información sobre el personal, y como último 5) proceso está el de desarrollo de personas enfocándose en las capacitaciones, el desarrollo personal y principalmente el desarrollo organizacional que está encargado de aplicar las estrategias de cambio para lograr la salud y excelencia organizacional (Chiavenato, 2007).

2.2 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional apoya la solución de problemas dentro de la organización haciéndola más eficiente, como una forma óptima de cambio, administrando de una manera positiva la cultura organizacional, en línea Chiavenato (2011) señala que “el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional.” (p. 8)

Por tanto, el desarrollo organizacional es una parte esencial para las empresas que manejan el talento humano, el cual está compuesto por una serie de fases que generan que el trabajador labore de una manera correcta y eficaz, llegando a sus propósitos en conjunto, considerando el ambiente interno y externo de la organización (Acevedo, 2013).

El desarrollo organizacional trata de conocer a la empresa en su totalidad, con la finalidad de obtener información, para llegar a establecer que situaciones se están generando dentro de la misma y, por ende, encontrar soluciones que pueden analizarse y aplicarse en un futuro, dando como resultado un mejor control de la empresa, para que esta contribución

pueda reflejarse en la satisfacción de sus trabajadores. Por otro lado, se maneja de una manera sistémica, puesto que trata a toda la organización como parte de un todo, es decir las decisiones o acciones tomadas son relacionadas entre sí, para que cada una tenga impacto sobre la otra. De la misma manera existen rasgos que distinguen al desarrollo organizacional, por ejemplo, debe ser de una manera planeada, además, se debe incluir metas dentro de la empresa, como también verificar que exista un incremento de la misma, para así lograr que estos sean cambios que perduren y sigan a un largo plazo (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011).

Además, gracias al propósito del desarrollo organizacional, el cual concluye con la creación de grupos de trabajo, se logra un crecimiento de la empresa de una forma eficiente y efectiva, por ende, se puede llegar a observar la cooperación e integración del personal, lo que genera la satisfacción de todos los integrantes de empresa (Garbanzo-Vargas, 2016).

2.2.1 Administración del proceso del Desarrollo Organizacional

Hernández, *et al.* (2011) indican que para realizar el cambio del proceso dentro de la empresa, uno de los objetivos principales del desarrollo organizacional es que se pueda apreciar en el largo plazo, sobre todo que cada uno de los miembros de la organización acepte este cambio, independientemente de las herramientas que sea utilizadas.

Existen pasos para realizar el proceso de cambio, entre los cuales están:

- Diagnóstico organizacional: reconocer problemas y situaciones que se han generado en la empresa, para así entender cómo se manejan los individuos dentro de la misma y generar prioridades a tratar.
- Desarrollo del plan de acción: se plantea un plan de intervención con la finalidad de que se logren corregir problemas existen dentro de la empresa, estos son diseñados de tal forma que puedan abarcar a procesos en forma general y también en forma específica.

- Evaluación de los cambios: se trata de verificar que las estrategias hayan llegado a su objetivo, es decir si se solucionaron los problemas dentro de la entidad, además, comprobar si existe un ambiente cómodo para los colaboradores. (Hernández, *et al.*, 2011)

Al utilizar los pasos antes mencionados para el proceso de cambio se logra apreciar la interacción que brindan los miembros de la organización, puesto que ellos ofrecen datos, aportan con nuevas soluciones a problemas y, sobre todo dan la retroalimentación necesaria para que cada uno comprenda lo importante que es un cambio y los beneficios que ellos tienen con el resultado de generarlo (Dessler & Valera, 2011).

Para finalizar, el desarrollo organizacional es primordial para que una empresa se maneje de una manera correcta, puesto que nos ayuda a identificar los problemas que existen dentro de la organización y de la misma manera nos brinda una variedad de soluciones, con la finalidad que los cambios que se puedan realizar en un futuro logren sostenerse en el tiempo y sobre todo que se alcance una adaptación de todos los miembros que forman parte de la organización.

2.3 Cultura Organizacional

2.3.1 Definiciones de Cultura Organizacional

La cultura organizacional es una parte fundamental en el desarrollo organizacional, puesto que a raíz de su diagnóstico se pueden detectar problemas y conflictos existentes en la organización y a su vez dar soluciones eficientes y sostenibles.

A continuación, se presentarán varias definiciones sobre Cultura Organizacional, para una mejor comprensión sobre su función:

Es el conjunto de comportamientos similares de los miembros que laboran dentro de la organización, por ende, revela el manejo interno de la empresa; mostrando cuáles son sus acciones y a su vez indicando la imagen que esta refleja (Hernandez, *et al.* 2011).

Son las características que definen una organización, entre las cuales se puede encontrar hábitos, valores y creencias, es decir, es una forma de vida que demuestra las características propias de los individuos que pertenecen a la empresa, además, manifiesta las actitudes predominantes de los miembros como también su modo de interactuar dentro de la misma (Chiavenato, 2011).

La cultura presente en una empresa u organización, se relaciona un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas generadas, aceptadas y practicadas por cada uno de los miembros pertenecientes a dicha empresa, además, concluye que cada organización ha desarrollado su propia cultura a lo largo del tiempo y esta debe ser en medida compartida por la mayoría de miembros. La cultura de la empresa es la que va a definir el tipo de comportamiento a existir, es importante integrar a cada uno de los miembros y lograr una adaptación mucho más eficaz, sin embargo, puede que exista una sola cultura o que existan varias subculturas dentro de una misma empresa (López & Saldarriaga, 2016).

Rodríguez (2004), argumenta que la cultura organizacional se encuentra presente en las personas, mediante los grupos que han surgido dentro de la misma empresa han desarrollado un conjunto de signos, símbolos, hábitos, costumbres y valores que los guían en su trayecto en la organización. El desempeño de una organización va a depender en gran parte de la cultura que comparten los miembros de la misma, esto causará un impacto positivo o negativo en cada uno de ellos, una cultura claramente definida con valores y creencias solidas que compartan la mayor parte de los colaboradores creará un ambiente laboral saludable.

2.3.2 Características y componentes de Cultura Organizacional

En gran parte la cultura organizacional de una empresa se basa en la importancia que demuestran los colaboradores a los componentes de esta, aplicándolos así en el día a día dentro de su entorno laboral. Para interpretar de mejor manera a la cultura organizacional se definen algunos de sus componentes (Páramo, Ramirez, & Rodríguez, 2011):

- Mitos: se los asocian a hechos o historias en forma de metáforas que han ido apareciendo a lo largo de la existencia de la empresa y tienen un significado simbólico.
- Creencias y tradiciones: Son las diferentes maneras en como los empleados van a resolver los problemas que se les presenten.
- Símbolos: Señales que explican el éxito de las organizaciones, dando un sentido a las acciones de las personas al recibir gratificaciones o castigos.
- Tejido cultura: Son jerarquías implícitas que se encuentran dentro de la organización y sirven para reforzar valores o incluso obtener una mayor información.

A pesar de que no existe un método definitivo para medir la cultura organizacional, puede ser analizada mediante características, las cuales pueden proveer de un panorama más completo sobre dicha cultura; mismas que se presentan a continuación:

1. Innovación y aceptación del riesgo: hace referencia al grado de estimulación que reciben los empleados para ser innovadores a más de correr riesgos necesarios.
2. Atención al detalle: Grado en que se espera que los colaboradores desarrollen una precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados: Grado en que la gerencia se involucra más en la parte de los resultados en lugar de los procesos que fueron aplicados para lograrlos.
4. Orientación a la gente: Grado en el que decisiones tomadas por la dirección causan efecto sobre los miembros de la organización.
5. Orientación a los equipos: Grado en el que se organizan las actividades de la empresa en grupos de trabajo en lugar de hacerlas de manera individual.

6. Agresividad: Grado en el que los miembros de la empresa son capaces de ser competitivos antes que buscar lo fácil.
7. Estabilidad: Grado de énfasis que hacen las actividades organizacionales para mantener el *status quo* en contraste con el crecimiento. (Robbins & Jugde, 2009)

La cultura de una organización refleja lo que sus fundadores buscaban desde un inicio pues de ellos nace la primera cultura que con el paso del tiempo va a ser proyectada hacia sus colaboradores (Robbins & Jugde, 2009).

2.3.3 Importancia de Cultura Organizacional

Conocer cuál es la cultura organizacional que se está llevando en la empresa, es de suma importancia, puesto que así en un futuro se pueden tomar medidas para encontrar la satisfacción de cada uno de los trabajadores, por lo tanto, se lograría que laboren de manera eficaz, para alcanzar los objetivos propuestos. Se deben tomar en cuenta varios factores que no son visibles dentro de una organización, para poder analizarlos de una manera correcta y lograr una estabilidad dentro de la empresa. Hernandez, *et al.* (2011) agumentan que para un conocimiento profundo de esta investigacion se deben estudiar estos aspectos:

- El cambio que se realice en la empresa debe mantenerse y ser duradero, puesto que aquí se busca la adaptación de los miembros.
- Generar un buen ambiente en la organización que se refleje en el trabajo en equipo e individual.
- Crear una necesidad para que cada uno de los trabajadores busquen el mejoramiento de la empresa.
- Priorizar la identificación de problemas, buscando soluciones creativas a los mismos.

El eje central en el que se maneja la importancia de la cultura organizacional se refleja en la estabilidad que esta le proporciona, se busca principalmente conocer como cada

miembro percibe a la organización y como se sienten respecto a las expectativas que se tiene de la misma. Además, lo que le da valor a esta es el significado compartido, ya que esto se encarga de dar un mayor poder a la cultura dominante de la organización para que la guía del comportamiento de sus miembros sea de manera más fácil y eficiente (Hernández *et al.*, 2011).

2.3.4 Herramientas de diagnóstico de Cultura Organizacional

Una herramienta de diagnóstico de cultura organizacional permite identificar la cultura que maneja y que a su vez desea cada uno de los miembros dentro de la organización, detectando los puntos débiles y fuertes que puedan influir en la toma de decisiones por parte de la empresa, buscando una mejora continua y al mismo tiempo la satisfacción laboral. Las herramientas de diagnóstico de cultura organizacional, pueden ser cuantitativas o cualitativas, dentro de las primeras se encuentra las encuestas como principales técnicas de uso. A continuación, se presentan algunas opciones de herramientas de diagnóstico de cultura organizacional:

Tabla 1. Herramientas de diagnóstico de Cultura Organizacional

Herramientas de diagnóstico de Cultura Organizacional				
Nombre	Año	Autor	Número de categorías	Categorías
Organizational Culture Assessment Instrument	1999	Cameron y Quinn	6	1. Características dominantes. 2. Estilo de liderazgo 3. Estilo gerencial. 4. Unión de organización.

				<ul style="list-style-type: none"> 5. Énfasis estratégico. 6. criterios de éxito. (Cameron y Quinn, 1999)
Denison Organizational Culture Survey	2000	Denison	12	<ul style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisión. 2. Trabajo en equipo. 3. Desarrollo de capacidades. 4. Valores. 5. Acuerdos. 6. Coordinación e integración. 7. Orientación al cambio. 8. Orientación al cliente. 9. Aprendizaje organizativo. 10. Dirección y propósitos estratégicos. 11. Metas y objetivos. 12. Visión. (Denison, 2000)
Organizational Culture Compass	2015	Ricardo Matamala	9	<ul style="list-style-type: none"> 1. Principios. 2. Sostenibilidad. 3. Clientes. 4. Innovación. 5. Logro.

				6. Liderazgo. 7. Talento. 8. Relaciones. 9. Comunicación. (Matamala, 2015)
Modelo propuesto por Alabart Pino	2014	Alabart Pino	4	1. Variable Soft. 2. Variable Heard. 3. Entorno. 4. Estilo de liderazgo. (Alabart Pino, 2014)

Fuente: Elaboración propia.

2.3.4.1 Herramienta Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Kim Cameron y Robert Quinn son especialistas en liderazgo y cambio organizacional, en cuanto a Cameron es muy reconocido por sus investigaciones sobre cultura de efectividad organizacional de calidad corporativa, sin embargo, estos dos autores tienen un gran aporte. Han dedicado parte de su trayectoria profesional a realizar cambios culturales en las organizaciones.

La herramienta propuesta por Cameron & Quinn (1999), para el diagnóstico de cultura organizacional, se basa en mostrar los aspectos únicos que tiene cada empresa por medio de un cuestionario que permite determinar cuál es la cultura actual y cuál la deseada dentro de la organización, para esto se analizan seis categorías:

1. Características dominantes.
2. Estilo de liderazgo
3. Estilo gerencial.
4. Unión de organización.
5. Énfasis estratégico.
6. Criterios de éxito. (Cameron & Quinn, 1999)

Estas seis categorías se distribuyen en cien puntos, con respecto al resultado se analizan las dimensiones de la herramienta que develan el tipo de cultura que la organización tiene, estas son:

- Cultura tipo clan: existe un trabajo en equipo y hay cooperación por parte de todos, es una cultura donde las relaciones son tipo familiares.
- Cultura adhocrática: Se rige directamente a la innovación y creatividad, es decir aquí se toman riesgos para conseguir lo que se desea, sin embargo, existen iniciativas individuales.
- Cultura de mercado: Ven directamente la estabilidad en el mercado, existe una competencia entre la empresa para conseguir el logro individual.
- Cultura jerárquica: Se rige a las normas que existen, por lo tanto, la toma de decisiones es rígida y solo se les ordena que hacer, lo cual genera incertidumbre en el ambiente. (Cameron & Quinn, 1999)

2.3.4.2 Denison Organizational Culture Survey

Este cuestionario fue diseñado por Daniel Denison en el año 2000, es un tipo de encuesta auto administrada que se ha utilizado para la medición y evaluación de la cultura de organizaciones. Este cuestionario consta 60 ítems que se encuentran divididos en las 12 sub dimensiones (Denison & Neale, 2000):

- A. Toma de decisión.
- B. Trabajo en equipo.
- C. Desarrollo de capacidades.
- D. Valores.
- E. Acuerdos.
- F. Coordinación e integración.
- G. Orientación al cambio.
- H. Orientación al cliente.
- I. Aprendizaje organizativo.
- J. Dirección y propósitos estratégicos.

K. Metas y objetivos.

L. Visión.

Los ítems se los califican de acuerdo a una escala tipo Likert codificada, con los resultados que se obtengan será posible diagnosticar las características de la cultura organizacional para así plantear un plan de mejora en la organización (Denison & Neale, 2000).

2.3.4.3 Herramienta Organizational Culture Compass

Ricardo Matamala es un experto en finanzas y en gerencia de Recursos Humanos, el cual es el socio-fundador de la empresa que creó el programa de diagnóstico de cultura organizacional llamado *Organizational Culture Compass*, ha tenido un gran impacto puesto que este programa ha sido aplicado en aproximadamente cuatrocientas empresas en Latinoamérica.

Esta herramienta busca diagnosticar la cultura actual y descubrir la cultura deseada por los colaboradores, este diseño maneja tres tipos de cultura (Matamala, 2017):

1. Cultura responsable: Define a una organización que maneja la ética, por lo tanto, es admirada por sus clientes y la sociedad.
2. Cultura competitiva: Se rige a los objetivos planteados, manteniendo conjuntamente una relación con la innovación y efectividad aplicada a sus procesos.
3. Cultura humanista: Busca retener a las personas motivándolas con el desarrollo de su potencial para obtener el mejor talento dentro de la empresa.

Dentro de estos tres tipos de cultura se encuentran nueve dimensiones que apoyan a determinar su diagnóstico, la cuales son (Matamala, 2017):

1. Principios.
2. Sostenibilidad.
3. Clientes.

4. Innovación.
5. Logro.
6. Liderazgo.
7. Talento.
8. Relaciones.
9. Comunicación.

Mediante un cuestionario se obtendrá información de los miembros de la empresa, para así determinar cuál es su percepción sobre la organización, al analizar estos resultados se conocerá cual es la cultura dominante dentro de la misma.

2.3.4.4 Modelo propuesto por Alabart Pino

Mediante esta herramienta se analiza de forma global a la organización tomando en cuenta cada una de las variables existentes, además, se encarga de conocer al individuo tomando en cuenta su productividad y satisfacción con el trabajo. Este modelo utiliza un conjunto de cinco variables, para determinar la cultura de la organización, siendo las que se explican a continuación:

1. Estilo de liderazgo: Es la conducta que adoptan los directivos para influir sobre sus trabajadores y guiarlos en el desempeño laboral.
2. Variables Soft: Analiza las relaciones internas que orientan a su conducta, en el sistema social de la organización.
3. Variables Hard: Se enfocan en lograr un funcionamiento estructurado de la organización, para llegar al cumplimiento de sus objetivos y estrategias previamente establecidas.
4. Producto cultural: Son resultados que se obtienen al entrelazar las tres variables anteriores.
5. Entorno: Son los elementos externos que influyen dentro de la organización, logrando que los componentes interactúan entre sí. (Alabart, 2014)

Estas herramientas deben ser previamente analizadas para su aplicación, dado que van a depender de la adaptabilidad que tenga la organización ante estas, esto ayudará a obtener resultados más precisos y a su vez tener una mejor acogida por parte de los miembros de la organización.

3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA

La herramienta que se plantea para el desarrollo de este estudio investigativo está compuesta por el cuestionario OCAI planteado por (Cameron & Quinn, 2006) que se aplicó dentro de la distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda. Se tomó en consideración el índice de confiabilidad y los resultados que se obtienen a partir de este. Una vez que su aplicación fue aprobada dentro de la empresa por parte de la alta gerencia, se procedió a la recolección de los datos necesarios para un análisis posterior que se realizó con el fin de determinar el tipo de cultura que la organización prefiere y la cultura existente dentro de la empresa, esto se reflejará de una manera formal en la declaratoria de la cultura organizacional.

3.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación busca diagnosticar el comportamiento de la cultura organizacional en la distribuidora de fármacos “Cadena Espinosa Cía. Ltda.”, en primera instancia se determinó los componentes teóricos-metodológicos de la cultura organizacional de la empresa a través de la revisión bibliográfica correspondiente, este paso corresponde a un tipo de investigación descriptiva. Luego se determinaron las variables de la herramienta con las que se construyeron y estimaron los modelos de diagnóstico que permitieron verificar el funcionamiento de la cultura organizacional de la empresa, esta sección requirió una investigación analítica. Finalmente, se discutirán los resultados y las correspondencias que surjan del diagnóstico entre lo que la empresa desarrolla como su cultura organizacional en relación con el modelo de referencia utilizado.

3.2 Población

La población será para este estudio el total de empleados que posee actualmente la empresa “Cadena Espinosa Cía. Ltda.”, el cual es de 72 sujetos.

3.3 Variables

Las variables dependientes que intervienen en la presente investigación son: la cultura y el comportamiento organizacional, dichas variables son estáticas; estas intervienen como un pilar fundamental en la administración del Talento Humano.

3.4 Método

La presente investigación inició con una investigación cuantitativa, puesto que se realizó una recolección de datos haciendo uso de un cuestionario que es parte de la herramienta OCAI, aplicándola a cada uno de los miembros de la distribuidora de fármacos Cadena Espinosa Cía. Ltda., obteniendo así datos duros que posteriormente ayudarán al análisis de los resultados. Además, el enfoque cualitativo se lo utilizó al momento de interpretar los resultados obtenidos anteriormente, para lograr identificar cuál es la cultura presente y preferida dentro de la organización. Por lo tanto, este estudio siguió el método de recorrido investigativo mixto.

3.5 Técnica e instrumentos

Para evaluar la Cultura Organizacional en la distribuidora de fármacos “Cadena Espinosa Cía. Ltda.” se utilizó una herramienta de diagnóstico *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), mediante la aplicación de un cuestionario a cada uno de los miembros de la organización, para poderlo aplicación se realizó un previo proceso de validación junto con la alta gerencia. El procesamiento de datos respondió a la tabulación de la información, representaciones gráficas e interpretación de los resultados obtenidos.

3.6 Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI).

Cameron & Quinn (2011), argumentan que esta herramienta para evaluar la cultura organizacional, consta de un cuestionario que debe ser respondido por cada uno de los individuos de la organización. Dicho instrumento consta de seis preguntas de las cuales

se desglosan cuatro ítems de cada una. Este instrumento se compone de dos aspectos que pueden ser analizados. En el primer aspecto es posible diagnosticar la cultura organizacional actual que posee la empresa y el segundo se encarga de diagnosticar la cultura deseada por los miembros de la organización. La cultura actual de la empresa hace referencia a la realidad por la que está atravesando la organización, en cambio la cultura deseada se centra en cómo los miembros de la empresa prefieren que se maneje dentro de la misma.

3.6.1 Cuestionario *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

Tabla 2. Cuestionario OCAI

1	Características Dominantes	Actual	Preferida
A	La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.		
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.		
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se desprecupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.		
	TOTAL	100	100
2	Liderazgo Organizacional	Actual	Preferida
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo. Se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.		

B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar el espíritu empresarial, la innovación y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.		
D	El liderazgo de la empresa es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.		
TOTAL		100	100

3	Gestión de Empleados	Actual	Preferida
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación y la libertad.		
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.		
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL		100	100

4	Cohesión Organizacional	Actual	Preferida
A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.		
B	La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		

C	La cohesión que mantiene unida a la organización el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.		
TOTAL		100	100

5	Énfasis Estratégicos	Actual	Preferida
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. La confianza es alta junto con la apertura y la participación.		
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas.		
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.		
D	La organización enfatiza en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta de trabajo son importantes.		
TOTAL		100	100

6	Criterios de Éxito	Actual	Preferida
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.		
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos únicos o más recientes. Es un producto líder e innovador.		

C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.		
TOTAL		100	100

Fuente: (Cameron & Quinn, 2011).

Este cuestionario está compuesto por seis características las cuales son (Cameron & Quinn, 1999):

Características dominantes: Es como es la organización en general, es decir cómo se caracterizan en su conjunto.

- Estilo de liderazgo: Es el liderazgo organizacional que caracteriza cómo se desarrolla la empresa.
- Estilo gerencial: Demuestra el ambiente de trabajo en el que se encuentran los miembros de la organización.
- Unión de organización: Es el vínculo que tiene la organización para permanecer unida.
- Énfasis estratégico: Áreas que orientan las estrategias planteadas por la empresa.
- Criterios de éxito: Se refiere a los incentivos que se entregan cuando se presenta un triunfo en la organización.

Además, de estas se desglosan cuatro ítems que se representan con las letras A, B, C y D. La sumatoria de estos ítems tienen que dar un total de 100 puntos, utilizando los valores de 40, 30, 20 y 10, siendo el 40 el puntaje más alto lo que significa una mayor afinidad por parte del personal. Cada una de las letras simbolizan los cuatro tipos de culturas existentes, en el caso del ítem A está relacionado con la cultura tipo Clan, el ítem B con

la cultura Adhocrática, el ítem C con la de mercado y por último, el ítem D va orientado a la cultura Jerárquica (1999). A continuación, se explicará cada tipo de cultura:

- Cultura tipo clan: existe un trabajo en equipo y hay cooperación por parte de todos, es una cultura donde las relaciones son tipo familiares.
- Cultura adhocrática: Se rige directamente a la innovación y creatividad, es decir aquí se toman riesgos para conseguir lo que se desea, sin embargo, existen iniciativas individuales
- Cultura de mercado: Ven directamente la estabilidad en el mercado, existe una competencia entre la empresa para conseguir el logro individual.
- Cultura jerárquica: Se rige a las normas que existen, por lo tanto, la toma de decisiones es rígida y solo se les ordena que hacer, lo cual genera incertidumbre en el ambiente. (Cameron y Quinn, 1999)

Los resultados obtenidos de este cuestionario pueden ser representados a través de un eje de coordenadas en el que será posible observar de manera gráfica, hacía que tipo de cultura está orientada la organización.

3.7 Validez y confiabilidad de la herramienta

La herramienta Organizacional Culture Assessment Instrument ha sido utilizada por varias empresas tanto a nivel de Latinoamérica como a nivel mundial, así mismo, la herramienta ha tenido un éxito en todas las ramas aplicadas, puesto que esta se puede adaptar a las necesidades de cada una de las diferentes empresas, teniendo un índice de confiabilidad del 82% según el alfa de Cronbach (Chacín, 2010).

3.8 Recolección y procesamiento de la información

Para iniciar con la recolección de datos se procedió a solicitar al gerente el permiso de aplicación de la herramienta, posteriormente a su aceptación se comunicó a todo el personal sobre los horarios de su asistencia, puesto que se les dividió en un total de ocho grupos, de los cuales seis eran conformados por las dependientes de las farmacias, otro

por la parte administrativa y el último por los encargados de bodega, estos grupos estaban compuestos por nueve personas aproximadamente. Al iniciar con la aplicación de la encuesta cada grupo recibía una capacitación para lograr un mejor entendimiento de la misma, además, se les proporcionó treinta minutos para que procedan con la calificación de la herramienta. En la Tabla 3, se adjunta el cronograma de aplicación.

Tabla 3. Cronograma trabajo de campo

ÁREA DE DEPENDIENTES DE FARMACIA

NOMBRES	FECHA	HORA
Hora de la mañana		
Grupo uno (Diez personas)	10/06/2020	9:30 am a 10:00 am
Grupo dos (Nueve personas)	10/06/2020	10:10 am a 10:40 am
Grupo tres (Diez personas)	10/06/2020	11:00 am a 11:30 am
Hora de la tarde		
Grupo cuatro (Diez personas)	10/06/2020	15:00 pm a 15:30 pm
Grupo cinco (Nueve personas)	10/06/2020	15:45 pm a 16:15 pm
Grupo seis (Nueve personas)	10/06/2020	16:30 pm a 17:00 pm
ÁREA ADMINISTRATIVA		
Hora de la mañana		
Grupo siete (Cinco personas)	10/06/2020	12:00 pm a 12:30 pm
ÁREA DE BODEGA		
Hora de la tarde		

Grupo ocho (Siete personas)	10/06/2020	12:45 pm a 13:15 pm
--	------------	---------------------

ÁREA DE VENTAS

Hora de la tarde		
Grupo ocho (Tres personas)	10/06/2020	17:15 pm a 17:45 pm

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Resultados del Diagnóstico de la cultura organizacional de la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.

Para lograr el análisis de los resultados se procedió a realizar la tabulación de los datos obtenidos a partir del cuestionario OCAI, se obtuvo un promedio de la sumatoria de cada uno de los ítems que existen dentro de cada dimensión, tanto de la cultura actual como de la preferida, mostrando así los datos a detalle.

Tabla 4. Tabulación de datos de la Cultura Actual en la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.

Actual

25	1 A	31	1 B	22	1 C	22	1 D
28	2 A	23	2 B	25	2 C	24	2 D
28	3 A	22	3 B	27	3 C	27	3 D
28	4 A	27	4 B	27	4 C	24	4 D
23	5 A	22	5 B	26	5 C	26	5 D
28	6 A	25	6 B	26	6 C	23	6 D
159	Sumatoria	149	Sumatoria	154	Sumatoria	145	Sumatoria
26.50	Promedio	24.86	Promedio	25.6	Promedio	24.19	Promedio

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Tabulación de datos de la Cultura Preferida Actual en la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.

Preferida

34	1 A	29	1 B	19	1 C	18	1 D
27	2 A	26	2 B	20	2 C	28	2 D
30	3 A	24	3 B	18	3 C	28	3 D
30	4 A	22	4 B	25	4 C	22	4 D
30	5 A	25	5 B	22	5 C	23	5 D
35	6 A	23	6 B	20	6 C	22	6 D
185	Sumatoria	150	Sumatoria	124	Sumatoria	141	Sumatoria
30.90	Promedio	24.98	Promedio	20.67	Promedio	23.45	Promedio

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la sumatoria y el promedio final obtenidos gracias a la tabulación, se procedió a realizar las tablas presentadas a continuación sobre la cultura actual y preferida en donde se reflejan los datos de manera global según cada tipo de cultura.

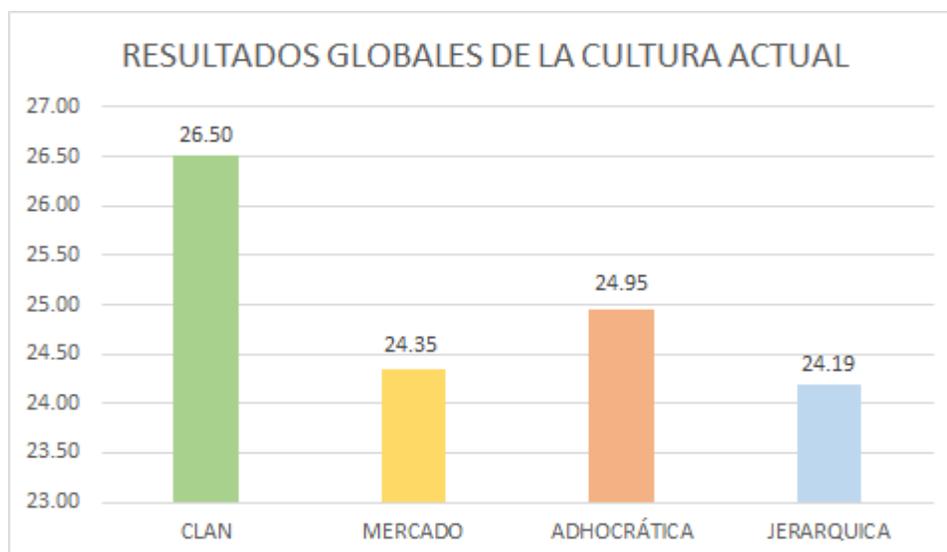
Tabla 6. Resultados globales de la cultura actual en la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.

ACTUAL

	TIPO DE CULTURA	PUNTAJE	PROMEDIO
A	CLAN	159	26.5
B	MERCADO	146	24.35
C	ADHOCRÁTICA	150	24.95
D	JERÁRQUICA	145	24.19

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Resultados globales de la cultura actual en la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 2, la cultura tipo clan obtuvo un puntaje promedio de 26.50 siendo el valor más alto, seguido por la cultura adhocrática la cual tiene un puntaje de 24.95, en tercer lugar, se encuentra la cultura de mercado con 24.35 y por último la cultura jerárquica con el valor de 24.19.

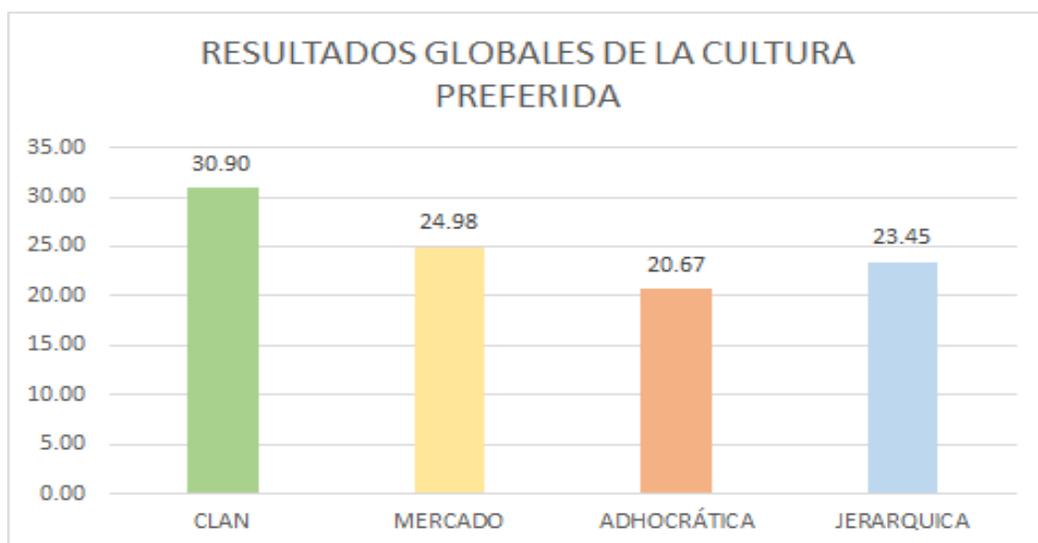
Tabla 7. Resultados globales de la cultura preferida de la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.

ACTUAL

	TIPO DE CULTURA	PUNTAJE	PROMEDIO
A	CLAN	159	26.5
B	MERCADO	146	24.35
C	ADHOCRÁTICA	150	24.95
D	JERÁRQUICA	145	24.19

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Resultados globales de la cultura preferida en la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.



Elaboración propia.

La Figura 3, refleja que el promedio mayor es de la cultura tipo clan con un valor de 30.90, en este caso le sigue la cultura tipo mercado con un promedio de 24.98, teniendo así en el tercer y cuarto lugar la cultura jerárquica y adhocrática con los promedios de 23.45 y 20.67.

3.2.1 Declaratoria de la cultura organizacional de la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.

La Tabla 8, muestra de manera conjunta los resultados globales de la cultura actual y preferida para una mejor visualización, facilitando así la comparación entre los totales y los promedios de cada una de ellas.

Tabla 8. Cuadro resumen de la cultura actual y preferida de la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.

TIPO DE CULTURA	TOTAL ACTUAL	PROMEDIO ACTUAL	TOTAL PREFERIDA	PROMEDIO PREFERIDA
CLAN	159	26.5	185.42	30.90
MERCADO	146	24.35	149.86	24.98
ADHOCRÁTICA	150	24.95	124.03	20.67
JERÁRQUICA	145	24.19	140.69	23.45

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Cuadro resumen de la cultura actual y preferida en la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.

TIPO DE CULTURA	TOTAL ACTUAL	PROMEDIO ACTUAL	TOTAL PREFERIDA	PROMEDIO PREFERIDA
CLAN	159	26.5	185.42	30.90
MERCADO	146	24.35	149.86	24.98
ADHOCRÁTICA	150	24.95	124.03	20.67
JERÁRQUICA	145	24.19	140.69	23.45

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Análisis general de tipo de cultura organizacional de la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.



Elaboración propia.

En la Figura 4, se resumen los datos anteriormente mencionados mediante una comparación, se tomaron los valores más altos lo que refleja que existe una coincidencia entre la cultura actual y preferida dando como resultado que la mayoría de los miembros escogieron la cultura tipo clan, en el caso de la actual se tiene un promedio de 26.5 y en la preferida el valor de 30.90, lo que significa que los miembros consideran a la empresa como una familia.

3.2.2 Declaratoria formal de la cultura organizacional actual de la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda.

Dentro de la distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda., se evidencia que los miembros de la empresa se inclinan a una cultura tipo clan, en la cual existen un ambiente familiar y se identifican de una manera fuerte con la organización, la misma que está unida gracias a la lealtad y el compromiso alto de cada uno de sus integrantes, además de esto la empresa se enfoca en el desarrollo al largo plazo de sus recursos humanos, al momento que se toman decisiones por parte de la alta gerencia se involucra de manera positiva a los miembros de la organización.

La cultura tipo clan se maneja bajo dos dimensiones la de flexibilidad y orientación interna, en las que Cameron & Quinn (2006) expresan que mientras más flexible sea una empresa más eficiente es esta, puesto que existe una mayor colaboración y participación por parte de los trabajadores dentro de la misma, lo que lleva a un compromiso de estos con la empresa, practicando así valores de lealtad y confianza mutua. En este tipo de cultura se requiere un tipo de liderazgo facilitador que contenga características paternas, para que emita la confianza necesaria a los miembros, generando un mejor ambiente laboral en la empresa, así también, se maneja bajo algunos supuestos, el principal es fomentar el trabajo en equipo y el desarrollo de los empleados, también hace hincapié en el desarrollo del talento humano, otro punto importante es considerar al cliente como un socio principal y por último, mantener capacitados a los empleados para facilitar su desarrollo dentro de la empresa. La cultura tipo clan considera a la empresa como una familia, por lo que sus miembros no solo trabajan por el sueldo que obtienen sino por la contribución de parte de ellos hacia la empresa. Este tipo de cultura es transmitida por los miembros más antiguos, los cuales logran compartir dichos valores y costumbres de la organización a los nuevos integrantes (Liquidano, Carlos, & González, 2010).

CONCLUSIONES

La Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda., es una empresa sólida y ha logrado posicionarse en el mercado gracias a las estrategias que se han aplicado durante sus 26 años de funcionamiento, lo que refleja que es capaz de mantener una estructura organizativa adecuada, que le ha permitido desarrollar sus actividades de forma correcta y ordenada cumpliendo con los objetivos organizacionales que la misma se ha propuesto. Gracias a una buena comunicación tanto interna como externa sobre la misión, visión y valores que maneja la empresa, ha sido posible lograr una mayor cercanía y aceptación por parte de cada uno de los clientes y la comunidad en general.

Con base a la revisión bibliográfica realizada se conoce que la administración del talento humano se encarga de manejar y conocer al personal para colocarlo en su puesto ideal, de tal manera que se pueda ofrecer un ambiente de trabajo saludable y que cada uno de ellos se sientan motivados, a su vez se tiene que trabajar en conjunto con los planes estratégicos propuestos por la alta gerencia, así se logrará el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La aplicación de la administración del talento humano varía de acuerdo a la situación actual de cada empresa y así se logra adaptar a sus necesidades brindando soluciones prácticas y eficaces.

Por otro lado, una de las actividades que se encuentran dentro de la administración del talento humano es el desarrollo organizacional, el mismo que se encarga de mejorar los procesos para la solución de problemas, puesto que se enfoca en conocer a la organización en su totalidad, tanto de manera general como específica para lograr un mayor control y crecimiento de la empresa llegando a cumplir el objetivo principal que es la cooperación y el trabajo en equipo, sin embargo, en la administración del desarrollo organizacional existe el proceso de cambio que está encargado de identificar los problemas que existen en la organización y por ende encontrar una manera de solucionarlos, brindando diferentes planes de acción que se logren adaptar a la empresa y sobre todo a los miembros que forman parte de la misma, con el objetivo de que estos cambios logren sostenerse en el tiempo.

El desarrollo de una empresa se basa en su cultura organizacional, ya que es un conjunto de comportamientos similares que caracterizan a los miembros de la organización, así como sus valores, creencias y hábitos influyendo en su desempeño para que este sea positivo o negativo. Cabe recalcar que la cultura nace a partir de los fundadores de la organización y es transmitida a sus miembros a lo largo del tiempo, de la misma manera, la importancia de la cultura organizacional radica en torno a la estabilidad proporcionada a la empresa, dándole una guía del comportamiento de sus miembros para detectar qué problemas existen dentro de la organización.

Para realizar un diagnóstico de cultura organizacional efectivo se debe tomar en cuenta ciertas características, las cuales hacen referencia a la estabilidad que se genera dentro de la empresa, como también a los incentivos que se ofrecen para el logro de objetivos, además, todas las decisiones que sean tomadas por parte de la alta gerencia van a tener un efecto sobre todos los miembros de la organización por lo tanto, al momento que se logre conocer la cultura se podrá plantear posibles soluciones que sean sostenibles a lo largo del tiempo. Asimismo, su diagnóstico se obtiene gracias a la aplicación de ciertas herramientas, sin embargo, para poder ser utilizadas se debe realizar un análisis previo de su compatibilidad con la organización, cada una de las herramientas nos brindan diferentes categorías que se van a considerar al momento de realizar el diagnóstico dentro de la misma.

Por medio del análisis de la cultura organizacional de la Distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda., se concluye que al poseer una trayectoria de más de dos décadas ha logrado transmitir sus hábitos, valores y costumbres hacia el personal pudiendo así construir una cultura organizacional. La aplicación de la herramienta Organizacional Culture Assessment Instrument (Cameron & Quinn, 2006), permitió determinar que la cultura actual dominante es de tipo clan considerando a la empresa como una familia, por lo tanto, los colaboradores han demostrado tener lealtad y compromiso hacia la organización teniendo un sentimiento de pertenencia hacia la misma, adicional, se logra evidenciar que existe un énfasis en el desarrollo del talento humano a largo plazo. Lo que significa que, en la organización se maneja un liderazgo facilitador con características paternales

emitiendo la confianza necesaria hacia sus miembros quienes no solo se enfocan de manera individual, sino desarrollan sus actividades de manera conjunta reflejando así un trabajo en equipo. Esta empresa se enfoca en brindar una estabilidad laboral a sus colaboradores, generando un ambiente laboral saludable considerando el bienestar de los miembros de la misma, igualmente se encarga de brindarles los incentivos adecuados de acuerdo al cumplimiento de los objetivos tanto individuales como organizacionales.

RECOMENDACIONES

- Lograr una mayor organización dentro de la empresa, puesto que los departamentos no están claramente divididos, lo que conlleva a una confusión al momento de la asignación de tareas causando problemas en el desarrollo de las actividades empresariales.
- Incentivar a todo el personal para que se involucre de una manera más activa y adopte la cultura dominante, porque a pesar de que la cultura actual y preferida coincide existe un gran número de colaboradores que no se identifican con la misma, lo cual puede crear conflictos entre los miembros de la organización lo que se refleja en su desarrollo laboral.
- Generar actividades en donde se puedan reforzar la comunicación interna entre los colaboradores, es un punto fundamental para un desarrollo laboral exitoso dentro la empresa.
- Realizar un diagnóstico de cultura organizacional de manera periódica manteniendo así actualizada la información necesaria para futuros planes relacionados con los recursos humanos que tenga la organización.
- Es recomendable que para futuros diagnósticos de la cultura organizacional se apliquen otros tipos de herramienta, para así generar resultados desde otro punto de vista.
- Utilizar la información obtenida como punto de partida para realizar futuros planes de mejora por parte de la empresa, logrando así un desempeño mucho más eficiente de su personal, puesto que los datos obtenidos ofrecen un análisis detallado de la situación actual de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, A. (2013). Gestión del conocimiento y desarrollo organizacional en instituciones de régimen disciplinario. *Sapienza Organizacional*(2), 125-146.
- Alabart, Y. (2014). *Modelo, metodología y herramientas, para el diagnóstico de la cultura organizacional. Resultados de investigación*. Guayaquil: III Congreso Internacional Red Pilares.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Tercera ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing values framework*. San Francisco: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Estados Unidos: . Jossey-Bass.
- Chacín, L. (2010). Tecnología de la información como apoyo al proceso para la toma de decisiones gerenciales en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela. *Revista Espacios*, 31(2), 13-15.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Denison, D. R., & Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.
- Dessler, G., & Valera, R. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.
- Espinosa, L. (6 de Enero de 2020). Filosofía corporativa de la empresa Distribuidora Cadena Espinoza. (I. Lituma, & M. Cadena, Entrevistadores)

- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40(1), 67-87.
- Hernández Palomino, J., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson Educación.
- Liquidano, M. C., Carlos, C. E., & González, Y. (2010). Gestión de Recursos Humanos basada en competencias en empresas de Aguascalientes. En C. Ornelas, & S. Olvera, *La gestión de la calidad. Un enfoque de investigación* (págs. 263-283). Aguascalientes: Talleres de Servimpresos del Centro.
- López, L., & Saldarriaga, J. (2016). Los mecanismos de redes y la dimensión cultural, individualismo y colectivismo: supervivencia de algunos prodes de Antioquia, Bogotá y Caldas. *Criterio Libre*, 14(24), 26.
- Matamala, R. (2017). *DocPlayer*. Recuperado el 28 de Enero de 2020, de ORGANIZATIONAL CULTURE COMPASS: <https://docplayer.es/92898676-Organizational-culture-compass-occ.html>
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Decimo once ed.). México: Pearson.
- Páramo, D., Ramirez, E., & Rodríguez, A. (2011). *Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado* (Segunda ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S., & Jugde, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2004). *Organizaciones para la modernización*. México: Universidad Iberoamericana.

ANEXOS

Anexo 1: Tabulación Cultura actual

1. Características Dominantes	EMPLEADO	EMPLEADO2	EMPLEADO3	EMPLEADO4	EMPLEADO5	EMPLEADO6	EMPLEADO7	EMPLEADO8	EMPLEADO9	EMPLEADO10	EMPLEADO11	EMPLEADO12	EMPLEADO13	EMPLEADO14	EMPLEADO15	
	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9	E. 10	E. 11	E. 12	E. 13	E. 14	E. 15	
A	30	10	30	10	30	30	30	40	20	30	30	30	30	30	10	
B	40	20	20	30	40	40	40	20	40	40	40	40	40	40	30	
C	20	30	40	40	10	10	10	10	10	20	20	10	20	20	20	
D	10	40	10	20	20	20	20	30	30	10	10	20	10	40	30	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
2. Liderazgo Organizacional																
	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9	E. 10	E. 11	E. 12	E. 13	E. 14	E. 15	
A	30	20	30	30	40	10	10	40	30	30	20	30	30	40	40	
B	40	10	40	20	30	30	20	30	20	10	30	20	40	10	30	
C	20	40	10	40	10	20	40	20	10	20	10	20	40	20	20	
D	10	30	20	10	20	40	30	10	40	40	40	10	20	10	30	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
3. Gestión de Empleados																
	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9	E. 10	E. 11	E. 12	E. 13	E. 14	E. 15	
A	40	10	40	20	30	40	10	40	40	40	40	10	20	20	20	
B	30	20	30	40	20	10	40	30	20	30	20	40	10	30	10	
C	10	30	10	30	10	30	20	20	10	20	10	20	30	10	40	
D	20	40	20	10	40	20	30	10	30	10	30	30	40	40	30	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
4. Cohesión Organizacional																
	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9	E. 10	E. 11	E. 12	E. 13	E. 14	E. 15	
A	40	10	40	10	20	30	30	40	30	40	40	10	30	40	30	
B	30	30	30	20	30	20	20	30	10	30	10	40	10	20	20	
C	10	20	10	30	40	40	40	20	20	20	20	30	40	30	10	
D	20	40	20	40	10	10	10	10	40	10	30	20	20	10	40	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
5. Énfasis Estratégico																
	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9	E. 10	E. 11	E. 12	E. 13	E. 14	E. 15	
A	40	20	10	10	20	20	10	40	30	10	10	10	10	10	10	
B	30	10	20	20	30	40	20	30	20	40	20	20	30	30	20	
C	20	40	30	30	40	10	40	20	10	20	40	30	20	20	40	
D	10	30	40	40	10	30	30	10	40	30	30	40	40	40	30	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
6. Criterios de Éxito																
	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9	E. 10	E. 11	E. 12	E. 13	E. 14	E. 15	
A	40	10	40	10	40	40	30	40	40	30	20	20	20	30	30	
B	20	30	10	20	10	10	20	30	10	10	30	30	10	20	40	
C	30	40	20	40	20	30	10	20	20	40	40	10	30	40	20	
D	10	20	30	30	30	20	40	10	30	20	10	40	40	10	10	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

1. Características Dominantes	EMPLEADO16	EMPLEADO17	EMPLEADO18	EMPLEADO19	EMPLEADO20	EMPLEADO21	EMPLEADO22	EMPLEADO23	EMPLEADO24	EMPLEADO25	EMPLEADO26	EMPLEADO27	EMPLEADO28	EMPLEADO29	EMPLEADO30
	E. 16	E. 17	E. 18	E. 19	E. 20	E. 21	E. 22	E. 23	E. 24	E. 25	E. 26	E. 27	E. 28	E. 29	E. 30
A	20	10	10	40	30	40	40	10	30	10	30	20	40	30	10
B	40	30	40	30	20	30	30	20	40	40	40	40	30	40	40
C	30	20	30	10	10	10	20	30	10	30	20	30	20	20	30
D	10	40	20	20	40	20	10	40	20	20	10	10	10	10	20
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2. Liderazgo Organizacional															
	E. 16	E. 17	E. 18	E. 19	E. 20	E. 21	E. 22	E. 23	E. 24	E. 25	E. 26	E. 27	E. 28	E. 29	E. 30
A	20	30	10	40	40	40	30	40	20	30	20	40	20	20	10
B	30	20	30	20	10	20	40	30	30	20	40	10	40	10	20
C	40	40	40	10	30	30	10	20	40	10	10	30	30	30	30
D	10	10	20	30	20	10	20	10	10	40	30	20	10	40	40
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
3. Gestión de Empleados															
	E. 16	E. 17	E. 18	E. 19	E. 20	E. 21	E. 22	E. 23	E. 24	E. 25	E. 26	E. 27	E. 28	E. 29	E. 30
A	10	20	20	40	40	20	10	30	40	30	10	30	40	40	20
B	20	30	10	30	30	10	20	10	30	40	20	20	30	20	40
C	30	40	40	10	10	40	30	40	20	20	30	40	10	30	30
D	40	10	30	20	20	30	40	20	10	10	40	10	20	10	10
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
4. Cohesión Organizacional															
	E. 16	E. 17	E. 18	E. 19	E. 20	E. 21	E. 22	E. 23	E. 24	E. 25	E. 26	E. 27	E. 28	E. 29	E. 30
A	10	10	10	40	40	20	40	10	40	30	30	10	40	10	30
B	20	20	20	20	10	30	30	30	30	20	10	20	10	20	20
C	40	40	40	10	30	40	20	40	20	10	40	40	30	30	10
D	30	30	30	30	20	10	10	20	10	40	20	30	20	40	40
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
5. Énfasis Estratégico															
	E. 16	E. 17	E. 18	E. 19	E. 20	E. 21	E. 22	E. 23	E. 24	E. 25	E. 26	E. 27	E. 28	E. 29	E. 30
A	10	10	10	10	40	10	30	10	10	20	20	10	40	30	20
B	20	20	20	20	10	20	40	30	20	30	30	20	30	20	30
C	40	40	40	40	30	40	10	20	40	10	40	30	10	10	40
D	30	30	30	30	20	30	20	40	30	40	10	40	20	40	10
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
6. Criterios de Éxito															
	E. 16	E. 17	E. 18	E. 19	E. 20	E. 21	E. 22	E. 23	E. 24	E. 25	E. 26	E. 27	E. 28	E. 29	E. 30
A	30	20	30	30	20	10	40	20	10	40	40	20	10	10	10
B	10	10	10	10	30	30	10	10	20	30	30	10	20	40	20
C	40	40	20	40	40	40	20	30	40	20	20	40	30	30	40
D	20	30	40	20	10	20	30	40	30	10	10	30	40	20	30
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

1. Características Dominantes	EMPLEADO31	EMPLEADO32	EMPLEADO33	EMPLEADO34	EMPLEADO35	EMPLEADO36	EMPLEADO37	EMPLEADO38	EMPLEADO39	EMPLEADO40	EMPLEADO41	EMPLEADO42	EMPLEADO43	EMPLEADO44	EMPLEADO45
	E. 31	E. 32	E. 33	E. 34	E. 35	E. 36	E. 37	E. 38	E. 39	E. 40	E. 41	E. 42	E. 43	E. 44	E. 45
A	30	30	40	20	20	10	40	10	10	10	10	10	40	40	40
B	20	40	10	30	40	40	30	20	20	20	20	20	30	30	20
C	40	10	20	10	30	30	20	40	40	30	30	30	10	20	30
D	10	20	30	40	10	20	10	30	30	40	40	40	20	10	10
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2. Liderazgo Organizacional															
	E. 31	E. 32	E. 33	E. 34	E. 35	E. 36	E. 37	E. 38	E. 39	E. 40	E. 41	E. 42	E. 43	E. 44	E. 45
A	30	40	20	40	30	30	40	30	20	20	40	10	30	40	10
B	10	20	40	20	10	20	20	20	10	30	30	30	10	30	20
C	20	30	10	30	20	10	30	40	30	10	20	40	20	20	30
D	40	10	30	10	40	40	10	10	40	40	10	20	40	10	40
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
3. Gestión de Empleados															
	E. 31	E. 32	E. 33	E. 34	E. 35	E. 36	E. 37	E. 38	E. 39	E. 40	E. 41	E. 42	E. 43	E. 44	E. 45
A	40	10	40	30	40	20	40	10	30	20	20	10	30	40	40
B	20	30	30	10	30	10	10	30	10	10	10	20	20	10	10
C	10	20	10	20	20	30	20	40	20	40	30	30	10	20	20
D	30	40	20	40	10	40	30	20	40	30	40	40	40	30	30
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
4. Cohesión Organizacional															
	E. 31	E. 32	E. 33	E. 34	E. 35	E. 36	E. 37	E. 38	E. 39	E. 40	E. 41	E. 42	E. 43	E. 44	E. 45
A	40	30	10	20	40	20	40	10	20	10	10	10	40	20	40
B	10	10	20	30	20	10	10	30	10	20	40	20	30	30	10
C	20	40	40	40	30	40	20	20	30	30	30	30	20	40	20
D	30	20	30	10	10	30	30	40	40	40	20	40	10	10	30
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
5. Énfasis Estratégico															
	E. 31	E. 32	E. 33	E. 34	E. 35	E. 36	E. 37	E. 38	E. 39	E. 40	E. 41	E. 42	E. 43	E. 44	E. 45
A	30	20	30	20	30	30	20	10	40	20	10	10	40	40	40
B	20	40	40	10	20	20	30	40	10	30	40	30	10	30	10
C	10	30	20	30	40	10	10	20	20	40	20	40	30	20	30
D	40	10	10	40	10	40	40	30	30	10	30	20	20	10	20
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
6. Criterios de Éxito															
	E. 31	E. 32	E. 33	E. 34	E. 35	E. 36	E. 37	E. 38	E. 39	E. 40	E. 41	E. 42	E. 43	E. 44	E. 45
A	30	10	20	30	40	40	40	10	20	40	20	10	40	30	40
B	20	30	40	20	20	30	20	30	10	20	30	20	30	40	10
C	10	20	30	10	30	20	10	40	40	10	40	40	10	10	20
D	40	40	10	40	10	10	30	20	30	30	10	30	20	20	30
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

1. Características Dominantes	EMPLEADO46	EMPLEADO47	EMPLEADO48	EMPLEADO49	EMPLEADO50	EMPLEADO51	EMPLEADO52	EMPLEADO53	EMPLEADO54	EMPLEADO55	EMPLEADO56	EMPLEADO57	EMPLEADO58	EMPLEADO59	EMPLEADO60
	E. 46	E. 47	E. 48	E. 49	E. 50	E. 51	E. 52	E. 53	E. 54	E. 55	E. 56	E. 57	E. 58	E. 59	E. 60
A	20	20	20	10	30	20	10	20	40	40	30	10	20	40	30
B	30	30	30	40	20	30	20	40	30	30	20	20	30	30	40
C	10	40	40	30	10	10	30	30	10	10	10	40	40	10	20
D	40	10	10	20	40	40	40	10	20	20	40	30	10	20	10
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2. Liderazgo Organizacional															
	E. 46	E. 47	E. 48	E. 49	E. 50	E. 51	E. 52	E. 53	E. 54	E. 55	E. 56	E. 57	E. 58	E. 59	E. 60
A	20	30	10	30	40	40	30	20	20	40	40	20	30	40	40
B	10	10	30	10	20	30	20	10	40	30	10	10	20	30	30
C	40	40	20	40	30	10	40	40	10	10	20	40	40	10	10
D	30	20	40	20	10	20	10	30	30	20	30	30	10	20	20
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
3. Gestión de Empleados															
	E. 46	E. 47	E. 48	E. 49	E. 50	E. 51	E. 52	E. 53	E. 54	E. 55	E. 56	E. 57	E. 58	E. 59	E. 60
A	20	30	10	10	40	10	10	20	30	40	20	10	40	40	40
B	30	20	20	30	10	20	20	30	40	10	40	40	10	10	30
C	40	10	30	20	20	30	40	10	10	20	30	30	20	20	20
D	10	40	40	40	30	40	30	40	20	30	10	20	30	30	10
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
4. Cohesión Organizacional															
	E. 46	E. 47	E. 48	E. 49	E. 50	E. 51	E. 52	E. 53	E. 54	E. 55	E. 56	E. 57	E. 58	E. 59	E. 60
A	40	40	40	30	20	40	30	20	40	40	20	30	10	40	30
B	10	20	10	20	10	10	20	10	20	30	40	10	20	30	40
C	30	10	30	10	40	30	10	40	10	20	10	20	40	20	20
D	20	30	20	40	30	20	40	30	30	10	30	40	30	10	10
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
5. Énfasis Estratégico															
	E. 46	E. 47	E. 48	E. 49	E. 50	E. 51	E. 52	E. 53	E. 54	E. 55	E. 56	E. 57	E. 58	E. 59	E. 60
A	20	20	10	10	30	40	30	10	40	40	10	40	10	40	40
B	30	10	40	30	20	20	10	20	10	30	20	20	20	30	30
C	40	30	30	20	10	30	40	30	20	10	40	30	40	10	10
D	10	40	20	40	40	10	20	40	30	20	30	10	30	20	20
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
6. Criterios de Éxito															
	E. 46	E. 47	E. 48	E. 49	E. 50	E. 51	E. 52	E. 53	E. 54	E. 55	E. 56	E. 57	E. 58	E. 59	E. 60
A	40	30	40	10	40	30	10	10	30	40	10	10	40	40	40
B	30	20	30	20	30	40	40	30	40	30	20	20	30	30	30
C	10	40	20	40	20	20	30	40	10	10	40	40	20	10	20
D	20	10	10	30	10	10	20	20	20	20	30	30	10	20	10
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

1. Características Dominantes	EMPLEADO61	EMPLEADO62	EMPLEADO63	EMPLEADO64	EMPLEADO65	EMPLEADO66	EMPLEADO67	EMPLEADO68	EMPLEADO69	EMPLEADO70	EMPLEADO71	EMPLEADO72
	E. 61	E. 62	E. 63	E. 64	E. 65	E. 66	E. 67	E. 68	E. 69	E. 70	E. 71	E. 72
A	40	40	10	30	40	10	40	40	40	10	20	20
B	30	30	40	20	30	20	30	30	30	20	40	30
C	10	20	30	40	10	30	10	10	20	40	30	10
D	20	10	20	10	20	40	20	20	10	30	10	40
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2. Liderazgo Organizacional												
	E. 61	E. 62	E. 63	E. 64	E. 65	E. 66	E. 67	E. 68	E. 69	E. 70	E. 71	E. 72
A	40	30	10	30	40	10	20	40	10	20	10	40
B	30	10	30	20	30	20	10	30	40	30	40	30
C	10	20	40	10	10	40	30	10	30	40	30	10
D	20	40	20	40	20	30	40	20	20	10	20	20
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
3. Gestión de Empleados												
	E. 61	E. 62	E. 63	E. 64	E. 65	E. 66	E. 67	E. 68	E. 69	E. 70	E. 71	E. 72
A	40	10	40	10	40	30	40	40	40	30	30	40
B	10	30	10	40	10	10	10	10	30	20	10	30
C	20	20	20	20	20	20	20	20	20	40	20	20
D	30	40	30	30	30	40	30	30	10	10	40	10
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
4. Cohesión Organizacional												
	E. 61	E. 62	E. 63	E. 64	E. 65	E. 66	E. 67	E. 68	E. 69	E. 70	E. 71	E. 72
A	40	40	10	40	40	10	40	40	30	10	10	40
B	30	30	40	20	30	30	20	30	10	20	30	10
C	20	20	30	30	20	40	30	20	40	40	20	30
D	10	10	20	10	10	20	10	10	20	30	40	20
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
5. Énfasis Estratégico												
	E. 61	E. 62	E. 63	E. 64	E. 65	E. 66	E. 67	E. 68	E. 69	E. 70	E. 71	E. 72
A	40	40	10	30	40	20	20	40	20	10	20	40
B	30	30	40	40	30	10	10	30	40	30	10	30
C	10	20	30	20	10	40	30	10	10	40	40	10
D	20	10	20	10	20	30	40	20	30	20	30	20
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
6. Criterios de Éxito												
	E. 61	E. 62	E. 63	E. 64	E. 65	E. 66	E. 67	E. 68	E. 69	E. 70	E. 71	E. 72
A	40	40	40	40	40	20	40	40	30	10	20	10
B	30	30	30	30	30	10	10	30	20	20	10	40
C	10	20	20	10	10	40	20	10	40	40	40	30
D	20	10	10	20	20	30	30	20	10	30	30	20
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Anexo 2: Tabulación cultura deseada

1. Características Dominante	EMPLEADC	EMPLEADC	EMPLEADC	EMPLEAD	EMPLEAD	EMPLEAD	EMPLEAD	EMPLEAD	EMPLEAD	EMPLEADC	EMPLEADC	EMPLEADC	EMPLEADC	EMPLEADC	EMPLEADC	
	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9	E. 10	E. 11	E. 12	E. 13	E. 14	E. 15	
A	40	20	40	40	30	40	40	40	30	20	20	40	30	30	40	
B	20	10	30	20	40	30	30	20	40	40	20	40	20	40	30	
C	30	30	10	10	20	10	20	30	10	10	30	30	20	40	10	
D	10	40	20	30	10	20	10	10	20	30	10	10	10	10	20	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
2. Liderazgo Organizacional																
	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9	E. 10	E. 11	E. 12	E. 13	E. 14	E. 15	
A	20	40	40	30	40	10	40	40	30	40	10	40	30	10	20	
B	10	10	30	20	10	40	30	30	20	20	40	10	10	20	40	
C	30	20	10	10	20	20	20	20	10	10	20	20	40	30	30	
D	40	30	20	40	30	30	10	10	40	30	30	30	20	40	10	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
3. Gestión de Empleados																
	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9	E. 10	E. 11	E. 12	E. 13	E. 14	E. 15	
A	10	10	40	20	30	30	40	40	40	40	20	20	10	20	30	
B	20	40	10	10	10	10	30	30	20	30	40	40	20	30	40	
C	30	20	20	30	20	20	10	20	10	20	10	30	30	40	10	
D	40	30	30	40	40	40	20	10	30	10	30	10	40	10	20	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
4. Cohesión Organizacional																
	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9	E. 10	E. 11	E. 12	E. 13	E. 14	E. 15	
A	20	10	40	20	20	20	40	40	30	30	40	20	30	40	40	
B	40	20	10	10	30	10	10	30	10	20	10	30	10	10	30	
C	30	30	30	30	40	30	30	20	20	40	20	10	40	20	10	
D	10	40	20	40	10	40	20	10	40	10	30	40	20	30	20	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
5. Énfasis Estratégico																
	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9	E. 10	E. 11	E. 12	E. 13	E. 14	E. 15	
A	20	10	40	40	20	40	20	40	30	40	10	40	10	20	20	
B	10	40	30	20	30	20	40	30	20	30	20	30	30	10	10	
C	30	30	10	30	40	10	30	20	10	20	40	10	20	30	40	
D	40	20	20	10	10	30	10	10	40	10	30	20	40	40	30	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
6. Criterios de Éxito																
	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9	E. 10	E. 11	E. 12	E. 13	E. 14	E. 15	
A	30	10	40	40	40	40	40	40	40	40	20	10	40	30	40	
B	40	20	10	30	10	10	30	30	10	10	30	20	10	40	30	
C	10	30	30	10	20	30	10	20	20	30	40	40	20	20	10	
D	20	40	20	20	30	20	20	10	30	20	10	30	30	10	20	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

1. Características Dominante	EMPLEADC															
	E. 16	E. 17	E. 18	E. 19	E. 20	E. 21	E. 22	E. 23	E. 24	E. 25	E. 26	E. 27	E. 28	E. 29	E. 30	
A	30	40	40	30	40	40	20	40	20	40	30	20	30	10	30	30
B	40	20	30	40	30	40	20	30	30	20	30	40	30	30	10	40
C	20	30	20	20	20	10	30	10	20	40	10	20	20	20	20	10
D	10	10	10	10	10	30	10	40	10	10	40	10	40	10	40	20
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2. Liderazgo Organizacional																
	E. 16	E. 17	E. 18	E. 19	E. 20	E. 21	E. 22	E. 23	E. 24	E. 25	E. 26	E. 27	E. 28	E. 29	E. 30	
A	30	20	20	30	20	40	40	30	10	20	10	40	20	10	10	
B	20	40	40	10	40	20	30	10	20	30	40	30	10	40	30	
C	10	10	10	20	10	10	20	20	30	10	30	20	30	30	20	
D	40	30	30	40	30	30	10	40	40	40	20	10	40	20	40	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
3. Gestión de Empleados																
	E. 16	E. 17	E. 18	E. 19	E. 20	E. 21	E. 22	E. 23	E. 24	E. 25	E. 26	E. 27	E. 28	E. 29	E. 30	
A	30	30	40	30	20	40	30	20	30	30	20	40	40	20	40	
B	20	10	20	10	40	20	20	40	40	10	30	20	20	20	30	
C	10	40	10	20	10	10	10	10	10	20	10	10	10	10	20	
D	40	20	30	40	30	30	40	30	20	40	40	30	30	40	10	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
4. Cohesión Organizacional																
	E. 16	E. 17	E. 18	E. 19	E. 20	E. 21	E. 22	E. 23	E. 24	E. 25	E. 26	E. 27	E. 28	E. 29	E. 30	
A	40	30	10	30	40	40	40	20	20	40	40	30	40	30	40	
B	10	40	30	10	10	10	20	20	30	30	30	20	20	10	40	
C	20	20	20	20	30	10	30	40	40	10	20	40	30	10	30	
D	30	10	40	40	20	30	10	10	10	20	10	10	20	20	10	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
5. Énfasis Estratégico																
	E. 16	E. 17	E. 18	E. 19	E. 20	E. 21	E. 22	E. 23	E. 24	E. 25	E. 26	E. 27	E. 28	E. 29	E. 30	
A	10	30	40	40	40	40	40	30	40	30	20	30	40	10	40	
B	30	20	10	30	30	10	30	20	30	40	10	10	30	20	30	
C	20	40	20	10	10	30	10	10	20	10	30	20	20	30	20	
D	40	10	30	20	20	20	20	40	10	20	40	40	10	40	10	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
6. Criterios de Éxito																
	E. 16	E. 17	E. 18	E. 19	E. 20	E. 21	E. 22	E. 23	E. 24	E. 25	E. 26	E. 27	E. 28	E. 29	E. 30	
A	40	40	40	40	40	40	20	30	10	10	10	40	30	40	40	
B	10	30	20	20	20	10	10	20	30	20	20	10	20	20	20	
C	20	10	10	30	30	20	30	40	40	30	40	30	10	10	30	
D	30	20	30	10	10	30	40	10	20	40	30	20	40	30	10	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

1. Características Dominante	EMPLEADC																
	E. 31	E. 32	E. 33	E. 34	E. 35	E. 36	E. 37	E. 38	E. 39	E. 40	E. 41	E. 42	E. 43	E. 44	E. 45	E. 46	
A	40	30	40	40	40	40	30	40	20	40	40	40	40	40	10	40	30
B	30	40	30	10	30	30	40	30	10	30	30	30	30	30	30	30	40
C	20	10	20	30	10	20	20	10	30	10	20	20	20	20	20	20	10
D	10	20	10	20	20	10	10	20	40	20	10	10	10	10	40	10	20
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2. Liderazgo Organizacional																	
	E. 31	E. 32	E. 33	E. 34	E. 35	E. 36	E. 37	E. 38	E. 39	E. 40	E. 41	E. 42	E. 43	E. 44	E. 45	E. 46	
A	10	40	30	40	40	20	40	10	20	40	40	40	40	20	20	10	30
B	40	30	40	30	30	30	20	20	10	30	30	20	10	10	10	20	20
C	30	20	20	20	10	10	20	30	40	10	20	10	30	30	30	30	10
D	20	10	10	10	20	40	10	40	30	20	10	30	40	40	40	40	40
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
3. Gestión de Empleados																	
	E. 31	E. 32	E. 33	E. 34	E. 35	E. 36	E. 37	E. 38	E. 39	E. 40	E. 41	E. 42	E. 43	E. 44	E. 45	E. 46	
A	20	40	40	10	30	40	40	30	40	30	40	30	10	30	40	10	
B	10	20	30	20	40	10	30	20	10	40	30	40	30	40	10	20	
C	40	10	20	40	20	30	10	10	20	10	10	20	20	10	20	40	
D	30	30	10	30	10	20	20	40	30	20	20	20	10	40	20	30	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
4. Cohesión Organizacional																	
	E. 31	E. 32	E. 33	E. 34	E. 35	E. 36	E. 37	E. 38	E. 39	E. 40	E. 41	E. 42	E. 43	E. 44	E. 45	E. 46	
A	20	30	20	10	30	40	40	30	10	30	40	20	40	40	40	30	
B	10	10	10	30	40	20	20	20	30	10	20	10	20	30	10	10	
C	40	20	40	40	10	30	10	10	20	20	10	40	30	20	30	40	
D	30	40	30	20	20	10	30	40	40	40	30	30	10	10	20	20	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
5. Énfasis Estratégico																	
	E. 31	E. 32	E. 33	E. 34	E. 35	E. 36	E. 37	E. 38	E. 39	E. 40	E. 41	E. 42	E. 43	E. 44	E. 45	E. 46	
A	30	20	40	40	40	40	20	40	10	30	40	10	40	30	30	40	
B	40	40	30	20	30	10	30	30	20	40	10	40	30	40	40	10	
C	10	30	20	30	20	30	10	10	40	10	30	30	20	20	20	20	
D	20	10	10	10	10	20	40	20	30	20	20	10	10	10	10	30	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
6. Criterios de Éxito																	
	E. 31	E. 32	E. 33	E. 34	E. 35	E. 36	E. 37	E. 38	E. 39	E. 40	E. 41	E. 42	E. 43	E. 44	E. 45	E. 46	
A	40	30	20	40	30	40	40	40	30	40	40	40	40	40	30	40	
B	30	20	40	30	40	30	30	10	20	20	20	30	10	40	10	30	
C	10	10	30	20	10	10	20	20	10	10	10	20	20	10	30	40	
D	20	40	10	10	20	20	10	30	40	30	30	10	30	20	20	10	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

1. Características Dominante	EMPLEADC														
	E. 47	E. 48	E. 49	E. 50	E. 51	E. 52	E. 53	E. 54	E. 55	E. 56	E. 57	E. 58	E. 59	E. 60	
A	40	40	40	20	40	40	40	40	40	40	30	30	40	30	
B	30	30	30	40	10	20	30	30	30	20	40	40	30	40	
C	20	10	20	10	20	10	20	10	10	30	20	20	10	20	
D	10	20	10	30	30	30	10	20	20	10	10	10	20	10	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
2. Liderazgo Organizacional															
	E. 47	E. 48	E. 49	E. 50	E. 51	E. 52	E. 53	E. 54	E. 55	E. 56	E. 57	E. 58	E. 59	E. 60	
A	20	10	40	40	40	20	40	30	40	20	20	30	40	40	
B	40	40	30	10	30	30	10	40	30	30	10	20	30	30	
C	30	30	10	30	10	10	30	10	10	10	30	40	10	10	
D	10	20	20	20	20	40	20	20	20	40	40	10	20	20	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
3. Gestión de Empleados															
	E. 47	E. 48	E. 49	E. 50	E. 51	E. 52	E. 53	E. 54	E. 55	E. 56	E. 57	E. 58	E. 59	E. 60	
A	40	20	40	10	20	30	20	30	40	40	30	30	40	40	
B	30	40	20	40	10	10	40	40	10	30	20	20	10	30	
C	10	10	10	20	30	20	10	10	20	10	10	10	20	20	
D	20	30	30	30	40	40	30	20	30	20	40	40	30	10	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
4. Cohesión Organizacional															
	E. 47	E. 48	E. 49	E. 50	E. 51	E. 52	E. 53	E. 54	E. 65	E. 56	E. 57	E. 58	E. 59	E. 60	
A	40	40	40	10	10	20	40	40	40	30	10	10	40	30	
B	10	20	30	20	20	30	10	20	30	10	40	40	30	40	
C	20	10	20	40	40	40	30	30	20	40	30	20	20	20	
D	30	30	10	30	30	10	20	10	10	20	20	30	10	10	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
5. Énfasis Estratégico															
	E. 47	E. 48	E. 49	E. 50	E. 51	E. 52	E. 53	E. 54	E. 65	E. 56	E. 57	E. 58	E. 59	E. 60	
A	40	30	40	40	30	20	20	40	40	40	30	20	40	40	
B	20	40	20	20	10	40	10	10	30	30	10	30	30	30	
C	30	20	30	30	20	10	40	20	10	20	20	10	10	10	
D	10	10	10	10	40	30	30	30	20	10	40	40	20	20	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
6. Criterios de Éxito															
	E. 47	E. 48	E. 49	E. 50	E. 51	E. 52	E. 53	E. 54	E. 65	E. 56	E. 57	E. 58	E. 59	E. 60	
A	40	20	40	10	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
B	30	30	10	40	30	10	20	30	30	30	30	30	30	30	
C	20	40	20	20	10	20	30	10	10	10	20	20	10	20	
D	10	10	30	30	20	30	10	20	20	20	10	10	20	10	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

1. Características Dominante	EMPLEADC												
	E. 61	E. 62	E. 63	E. 64	E. 65	E. 66	E. 67	E. 68	E. 69	E. 70	E. 71	E. 72	
A	40	40	40	40	40	20	40	40	40	40	40	30	20
B	30	30	30	10	30	30	20	30	30	30	30	40	10
C	10	20	20	20	10	40	10	10	20	20	20	20	40
D	20	10	10	30	20	10	30	20	10	10	10	10	30
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2. Liderazgo Organizacional													
	E. 61	E. 62	E. 63	E. 64	E. 65	E. 66	E. 67	E. 68	E. 69	E. 70	E. 71	E. 72	
A	40	30	20	20	40	10	10	40	10	30	10	10	20
B	30	10	10	30	30	40	20	30	40	40	10	30	40
C	10	20	30	10	10	20	30	10	30	20	20	20	10
D	20	40	40	40	20	30	40	20	20	40	40	40	30
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
3. Gestión de Empleados													
	E. 61	E. 62	E. 63	E. 64	E. 65	E. 66	E. 67	E. 68	E. 69	E. 70	E. 71	E. 72	
A	40	10	30	40	40	30	30	40	40	20	30	10	
B	10	30	10	30	10	20	20	10	30	30	40	20	
C	20	20	20	10	20	10	10	20	20	10	10	30	
D	30	40	40	20	30	40	40	30	10	40	20	40	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
4. Cohesión Organizacional													
	E. 61	E. 62	E. 63	E. 64	E. 65	E. 66	E. 67	E. 68	E. 69	E. 70	E. 71	E. 72	
A	40	40	10	40	40	20	40	40	30	40	10	20	
B	30	30	20	10	30	40	30	30	10	30	20	40	
C	20	20	30	20	20	30	20	20	40	10	30	10	
D	10	10	40	30	10	10	10	10	20	20	40	30	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
5. Énfasis Estratégico													
	E. 61	E. 62	E. 63	E. 64	E. 65	E. 66	E. 67	E. 68	E. 69	E. 70	E. 71	E. 72	
A	40	40	20	30	40	10	10	40	20	40	10	10	
B	30	10	10	40	30	20	40	30	40	20	20	20	
C	10	30	30	20	10	30	30	10	10	10	40	40	
D	20	20	40	10	20	40	20	20	30	30	30	30	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
6. Criterios de Éxito													
	E. 61	E. 62	E. 63	E. 64	E. 65	E. 66	E. 67	E. 68	E. 69	E. 70	E. 71	E. 72	
A	40	40	40	30	40	30	40	40	30	40	40	40	
B	30	20	30	40	30	20	10	30	20	30	10	10	
C	10	10	20	10	10	10	30	10	40	10	30	20	
D	20	30	10	20	20	40	20	20	10	20	20	30	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100