



Universidad del Azuay
Facultad de Ciencias de la Administración
Carrera de Administración de Empresas

**“DIAGNÓSTICO DE CULTURA
ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
SEGURCROMSIG SEGURIDAD Y SISTEMAS CÍA.
LTDA.”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

Autor:

Bernardo Gabriel Cajamarca Sacta

Directora:

Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca – Ecuador

2022

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mi familia.

A mi mamá Bertha y papá Raúl quienes siempre estuvieron dispuestos a apoyarme.

A mi hermano Sebastián, a mi hermana Monserrath y a mi sobrina Noelia.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, dar las gracias a Dios por darme la oportunidad de estudiar la carrera que me gusta en una universidad de prestigio como lo es la Universidad del Azuay.

Agradecer a todos los docentes de quienes tuve el privilegio de ser alumno, por el conocimiento y experiencia compartidos.

A todos mis compañeros que estuvieron conmigo en el transcurso de esta carrera con quienes compartimos desafíos y momentos agradables.

Agradecer a la directora de tesis María Isabel Arteaga, por el tiempo y paciencia que tuvo en el desarrollo de esta tesis.

Al Gerente General de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. el Ab. Carlos Mosquera Choco por la apertura brindada para realizar el presente trabajo de titulación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: LA EMPRESA.....	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Misión.....	4
1.3 Visión	4
1.4 Valores organizacionales.....	4
1.5 Organigrama empresarial	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 Desarrollo organizacional	9
2.2 Cultura organizacional	9
2.2.1 Definiciones de cultura organizacional.....	9
2.2.2 Funciones de la cultura organizacional.....	10
2.2.3 Características de la cultura organizacional.....	12
2.2.4 Importancia de la cultura organizacional.....	13
2.2.5 Herramientas utilizadas para el diagnóstico de cultura organizacional	14
2.2.6 Cambio en la cultura organizacional.....	29
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y RESULTADOS	33
3.1 Metodología	33
3.2 Herramienta de diagnóstico.....	34
3.3 Población.....	39
3.4 Resultados del diagnóstico de cultura organizacional.....	41
3.4.1 Dimensión Participación.....	41
3.4.2 Dimensión Consistencia.....	48
3.4.3 Dimensión Adaptabilidad	54

3.4.4	Dimensión Misión.....	60
3.4.5	Resultados generales del modelo.....	65
3.5	Declaratoria de cultura para la empresa Segurcromsig Cía. Ltda.	67
CONCLUSIONES		71
RECOMENDACIONES.....		73
BIBLIOGRAFÍA		74
ANEXOS		77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Empresa Segurcromsig Seguridad y Sistemas Cía. Ltda.....	6
Figura 2. Funciones de la Cultura Organizacional	11
Figura 3. Dimensiones del Modelo de 3 Niveles de Edgar Schein.....	16
Figura 4. Dimensiones del Modelo de Hofstede.....	19
Figura 5. Escala de Calificación para las Dimensiones de la Herramienta Valué Survey Module Versión 94 propuesta por Hofstede	20
Figura 6. Modelo Cultural de O'Reilly	21
Figura 7. Tipos de Cultura Organizacional según el Modelo de Valores en Competencia (CVF)	23
Figura 8. Dimensiones y Sub dimensiones del Instrumento Organizational Culture Assessment (OCAI)	25
Figura 9. Dimensiones y Sub dimensiones del Instrumento de Denison.....	28
Figura 10. Modelo Cultural de Denison	34
Figura 11. Identificación de Fortalezas y Debilidades según el Modelo de Denison.....	38
Figura 12. Distribución del Personal en la Empresa Segurcromsig Cía. Ltda. por Funciones	39
Figura 13. Distribución del Personal de la Empresa Segurcromsig Cía. Ltda. por Provincias.	40
Figura 14. Distribución del Personal de la Empresa Segurcromsig Cía. Ltda. por Género ..	40
Figura 15. Distribución del Personal de la Empresa Segurcromsig Cía. Ltda. por Edad	41
Figura 16. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Empoderamiento.....	42
Figura 17. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Orientación al Equipo	43
Figura 18. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Desarrollo de Capacidades	45
Figura 19. Resultados de la Dimensión Participación	46
Figura 20. Fortalezas y Debilidades de la Dimensión Participación	47
Figura 21. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Valores Centrales.....	48
Figura 22. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Acuerdo	50
Figura 23. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Coordinación e Integración	51
Figura 24. Resultados de la Dimensión Consistencia.....	52
Figura 25. Fortalezas y Debilidades de la Dimensión Consistencia.....	53
Figura 26. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Orientación al Cambio	55
Figura 27. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Enfoque en el Cliente	56
Figura 28. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Aprendizaje Organizacional	57
Figura 29. Resultados en la Dimensión Adaptabilidad.....	58
Figura 30. Fortalezas y Debilidades de la Dimensión Adaptabilidad.....	59
Figura 31. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Dirección e Intención Estratégica.....	60
Figura 32. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Metas y Objetivos	61
Figura 33. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Visión	62
Figura 34. Resultados de la Dimensión Misión	63

Figura 35. Fortalezas y Debilidades de la Dimensión Misión.....	64
Figura 36. Resultados Promedio por Dimensión.....	65
Figura 37. Hemisferios del Modelo Cultural de Denison.....	66
Figura 38. Resultados Culturales según el Modelo de Denison para la Empresa Segurcromsig Cía. Ltda.....	67
Figura 39. Fortalezas de la Empresa Segurcromsig Cía. Ltda.....	69
Figura 40. Debilidades de la Empresa Segurcromsig Cía. Ltda.	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de Cambio de cultura Organizacional.....	31
Tabla 2. Cronograma de Trabajo para la Aplicación de la Herramienta de Diagnóstico a los Empleados de la Empresa Segurcromsig Cía. Ltda.	33
Tabla 3. Descripción de las Dimensiones del Instrumento de Denison.....	36
Tabla 4. Escala de Calificación Likert para los Ítems del Instrumento de Denison	38
Tabla 5. Hemisferios del Modelo de Denison.....	39
Tabla 6. Ítems de la Sub Dimensión Empoderamiento.....	41
Tabla 7. Ítems de la Sub Dimensión Orientación al Equipo.....	43
Tabla 8. Ítems de la Sub Dimensión Desarrollo de Capacidades	44
Tabla 9. Datos Estadísticos de la Dimensión Participación.....	47
Tabla 10. Ítems de la Sub Dimensión Valores Centrales.....	48
Tabla 11. Ítems de la Sub Dimensión Acuerdo	49
Tabla 12. Ítems de la Sub Dimensión Coordinación e Integración	51
Tabla 13. Datos Estadísticos de la Dimensión Consistencia	53
Tabla 14. Ítems de la Sub Dimensión Creación del Cambio	54
Tabla 15. Ítems de la Sub Dimensión Enfoque en el Cliente	56
Tabla 16. Ítems de la Sub Dimensión Aprendizaje Organizacional	57
Tabla 17. Datos Estadísticos de la Dimensión Adaptabilidad	59
Tabla 18. Ítems en la Sub Dimensión Dirección e Intención Estratégica.....	60
Tabla 19. Ítems en la Sub Dimensión Metas y Objetivos	61
Tabla 20. Ítems en la Sub Dimensión Visión.....	62
Tabla 21. Datos Estadísticos de la Dimensión Misión.....	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Instrumento para el Diagnóstico de Cultura	77
Anexo 2. Nivel de Aceptación por Dimensión.....	79

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo realizar un diagnóstico de cultura organizacional para la empresa Segurcromsig Seguridad y Sistemas Cía. Ltda., por medio de la herramienta propuesta por Denison que consta de 60 ítems distribuidos en 4 dimensiones: Participación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. Una vez se aplicó esta herramienta a todo el personal de la empresa se pudo conocer que sus miembros se encuentran comprometidos con su trabajo - dimensión Participación, poseen una identidad que los distingue de otras organizaciones - dimensión Consistencia y conocen cuales son sus metas y propósitos en el corto y largo plazo - dimensión Misión, pero la falta de apoyo para innovar en su trabajo puede traer consecuencias al momento de adaptarse a los cambios de su entorno - dimensión Adaptabilidad.

Palabras clave: diagnóstico, cultura organizacional, Denison, dimensiones.



Bernardo Gabriel Cajamarca Sacta
77398
0979427115
bernardo95@es.uazuay.edu.ec



Psic. María Isabel Arteaga Ortiz
Directora de Tesis

ABSTRACT

This graduation project performed a diagnosis of organizational culture for the company: *Segurcromsig Seguridad y Sistemas Cía. Ltda.*, by means of the tool proposed by Denison which consists of 60 items distributed in 4 dimensions: involvement, consistency, adaptability and mission. Once this tool was applied to all the company's personnel, it showed that its members are committed to their work (involvement dimension), they have an identity that distinguishes them from other organizations (consistency dimension), and they know what their goals and purposes are in the short and long term (mission dimension). However, the lack of support to innovate in their work could bring consequences at the moment of adapting to changes in their environment (adaptability dimension).

Keywords: diagnosis, organizational culture, Denison, dimensions.

Translated by:



Bernardo Gabriel Cajamarca Sacta
77398
0979427115
bernardo95@es.uazuay.edu.ec



Psic. María Isabel Arteaga Ortiz
Directora de Tesis



Unidad de Idiomas

INTRODUCCIÓN

El talento humano es importante dentro de toda organización, puesto que los trabajadores son los responsables del correcto uso de los recursos con los que cuenta la empresa y de garantizar su funcionamiento, debido a esta importancia del personal, se ha vuelto necesario conocer cuáles son sus valores, costumbres y tradiciones, con la finalidad de crear un entorno laboral que dirija sus esfuerzos hacia los objetivos organizacionales propuestos, cuyo cumplimiento asegura el crecimiento de una organización.

La empresa Segurcromsig Cía. Ltda. conoce lo importante que es su personal para cumplir con sus objetivos planteados, sin embargo, para sus directivos es difícil identificar la cultura organizacional que se encuentra presente en su organización, por lo que no han podido realizar mejoras en sus normas y procesos que permitan crear un entorno laboral adecuado para sus trabajadores, necesario para conseguir su objetivo principal de expandir sus servicios a un número mayor de instituciones a nivel nacional.

Por esta razón el presente trabajo de titulación tiene por objeto, realizar un diagnóstico de cultura organizacional a la empresa Segurcromsig Cía. Ltda., con el cual sus directivos puedan conocer cuáles son los rasgos culturales presentes en su organización y con esto obtener un instrumento que ayude a identificar las debilidades en su cultura, mismas que dificultan el cumplimiento de sus objetivos.

El presente trabajo de titulación presenta la siguiente estructura, misma que se divide en los siguientes capítulos:

En el capítulo I se presenta información general sobre la empresa, en la que se incluye una breve descripción de su historia, sus servicios prestados, sus objetivos que se ven reflejados en su misión y visión, los valores que la empresa promueve entre sus empleados y la forma en que se encuentra estructurada la organización jerárquicamente lo que permite conocer las funciones que tiene cada uno de sus trabajadores.

En el capítulo II se realiza una recopilación bibliográfica de conceptos de varios autores sobre cultura organizacional y desarrollo organizacional, con ello se busca conocer las funciones e importancia que tiene la cultura en una organización; posteriormente se describe las principales herramientas que se utilizan para realizar un diagnóstico de cultura organizacional, con la

finalidad de proporcionar la información necesaria para la selección de una de ellas para el diagnóstico de cultura en la empresa Segurcromsig. Cía. Ltda.

En el último capítulo se detalla la metodología utilizada, la herramienta seleccionada y la población a la cual se realizó el diagnóstico de cultura; para terminar con el análisis de los resultados obtenidos, con el propósito de conocer los rasgos culturales presentes en los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda., y así conocer las debilidades y fortalezas de la organización.

CAPÍTULO I: LA EMPRESA

En el capítulo I se presenta información relacionada con la empresa Segurcromsig Cía. Ltda., permitiendo conocer sus orígenes, los servicios que ofrecen, los valores que se promueven entre sus empleados, los objetivos planteados, la forma en que se encuentra estructurada internamente y las funciones que desempeñan sus empleados en sus distintas áreas; esta información será de ayuda para la interpretación de los rasgos culturales encontrados en el diagnóstico de cultura organizacional.

1.1 Antecedentes

Segurcromsing Cía. Ltda. fue constituida en el año 2003 en la ciudad de Cuenca-Ecuador, al inicio constaba de cinco socios que formaban la Junta General de Accionistas, estas personas laboraban como guardias de seguridad y fundaron la empresa con el propósito de brindar sus servicios a un establecimiento financiero de la ciudad. En el año 2014 la empresa es adquirida por Gilbert Alonso Choco y Luz Magdalena Choco; con este cambio, la empresa dejó de ser gobernada por la Junta General y estuvo a cargo de estas dos personas que se desempeñaron como Gerente General y Presidente respectivamente. Para el año 2016 las acciones del Sr. Gilbert Alonso Choco son transferidas al Ab. Carlos Mosquera Choco que se desempeña como Gerente General y socio principal de la empresa hasta la fecha. (Esta información fue concedida por el Ab. Carlos Mosquera, entrevista personal, el 26 de octubre del 2021)

Sus instalaciones se encuentran ubicadas en la ciudad de Cuenca, en las calles Av. Del Tejar s/n y las Higuerrillas y entre sus servicios prestados se detallan los siguientes:

1.- Seguridad Integral y Física: Guardianía y Vigilancia Armada

- Guardias de Seguridad 24 horas, los 365 días del año.
- Identificación de condiciones inseguras del proceso productivo.
- Rutinas de inspección para identificar áreas y conductas de riesgo.
- Estudios de vulnerabilidad.
- Capacitación
- Diseño e implementación de programas y planes de seguridad.
- Análisis e investigación sobre contingencias.
- Agentes incógnitos.
- Detección de posibles actos delictivos.

- Seguridad comercial y empresarial.
- Seguridad bancaria e institucional.
- Seguridad de campo (Concesiones mineras, camaroneras, haciendas, etc.)
- Seguridad aeroportuaria.
- Seguridad VIP, protección personal.

2.- Seguridad Electrónica

- Instalación y mantenimiento de alarmas antirrobo.
- Seguridad electrónica y monitoreo con respuesta armada.
- Rastreo y monitoreo satelital a vehículos y flota de vehículos.
- Asesoramiento en seguridad.

3.- Evaluación y Control

- Evaluación del sistema de seguridad requerido.
- Distribución de los servicios de guardias.
- Supervisión y control.
- Capacitación y entrenamiento del personal de seguridad.

La empresa cumple con los requisitos exigidos por el Ministerio del Interior, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, IESS y Ministerio de Trabajo, con el fin de brindar un servicio moderno, técnico y altamente profesional, de protección a personas y bienes. (Segurcromsig Cía. Ltda., 2018)

1.2 Misión

“Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios de seguridad física y electrónica, brindando protección y confianza a nuestros clientes a fin de satisfacer sus necesidades. Trabajamos continuamente por el desarrollo empresarial y el beneficio de las partes interesadas” (Segurcromsig Cía. Ltda., 2018)

1.3 Visión

“Seremos la empresa preferida por los clientes a nivel nacional, por nuestros servicios de seguridad integral, tecnología de punta, personal en continuo desarrollo profesional y una estructura financiera sólida” (Segurcromsig Cía. Ltda., 2018).

1.4 Valores organizacionales

De acuerdo con la empresa Segurcromsing Cía. Ltda. (2018), en su entorno se promueven los siguientes valores organizacionales:

- **Calidad y satisfacción del cliente**

En la compañía, se brindan servicios especializados con tecnología de avanzada y personal capacitado permanentemente, para satisfacer con calidad las exigencias de sus clientes.

- **Mejora continua**

Dentro de la compañía, se busca la mejora continua de procesos, dando cumplimiento a todas las leyes y normativas de control del servicio de seguridad.

- **Responsabilidad ambiental**

En la compañía, se brinda protección al medio ambiente en base al cumplimiento de las ordenanzas municipales del cantón en donde se presten los servicios.

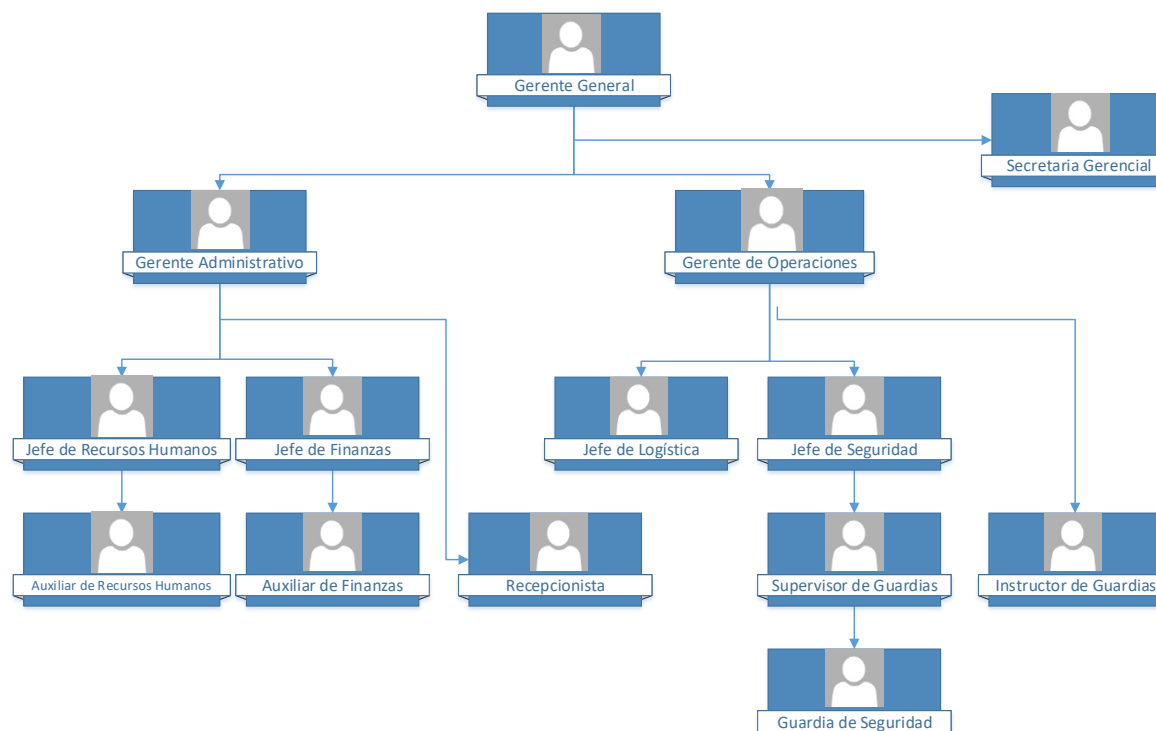
- **Seguridad**

En la compañía, se precautela la seguridad y salud de los trabajadores y visitantes proporcionando un ambiente sano y seguro

1.5 Organigrama empresarial

De acuerdo con el manual de funciones de la empresa, cuya última actualización se la realizó en el año 2016, Segurcromsig Cía. Ltda. presenta el siguiente organigrama empresarial:

Figura 1. Organigrama de la Empresa Segurcromsig Seguridad y Sistemas Cía. Ltda.



Nota: La figura describe el organigrama de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Adaptado de Segurcromsig Cía Ltda. (2016)

Como lo señala la empresa Segurcrossing Cía. Ltda. (2016), sus funciones se ejecutan bajo la siguiente distribución jerárquica:

En primer nivel se encuentra el Gerente General, es el encargado de gestionar y aprobar todos los procesos operativos y administrativos que están relacionados de forma directa con la actividad principal de la empresa. Entre estos procesos se encuentran: la revisión, compilación y verificación de la información proporcionada por los distintos departamentos para su uso en procesos de compras públicas, contratos con clientes privados, apertura de nuevos puntos de trabajo; además es la única persona capaz de autorizar las salidas de dinero de las cuentas bancarias de la empresa. Junto a él, trabaja la secretaria gerencial, encargada de clasificar la documentación, agendar citas con visitas, trabajadores y clientes; y llevar un registro de las actividades gerenciales y su cumplimiento.

En un segundo nivel, se encuentran el gerente administrativo y el gerente operativo. El primero, se encarga de coordinar, supervisar y brindar solución a conflictos relacionados con las áreas de finanzas y talento humano, y proveer de toda la información requerida por la gerencia. El segundo, posee amplios y sólidos conocimientos relacionados con seguridad física, seguridad en instalaciones y seguridad electrónica; su labor es la de monitorear todos los servicios ofrecidos por la empresa a nivel nacional, se encarga de tramitar los permisos de manejo y adquisición de armas, además, es el responsable de los programas de capacitación, entrenamiento y reentrenamiento que ofrece la empresa.

En el tercer nivel de la distribución orgánica, se encuentran por parte del área administrativa, el jefe de finanzas y de recursos humanos. El primero es el encargado de la elaboración de presupuestos, proformas e informes financieros requeridos por las distintas áreas de la empresa; pago de salario a trabajadores, conciliaciones y trámites con instituciones bancarias, y declaración de impuestos. El segundo se ocupa del proceso de selección del personal nuevo de la empresa; emisión de los reportes laborales, liquidaciones, despidos y seguros de los empleados hacia el área financiera para tramitar sus pagos. Del área operativa tenemos al jefe de seguridad y al jefe de logística; el primero, vigila que la labor de los supervisores y guardias se efectúen con normalidad, controla que el armamento y los dispositivos electrónicos como radios de comunicación y detectores de metal distribuidos entre los guardias se encuentre en

óptimas condiciones, maneja el inventario de armamento, elabora y asigna el horario para los turnos laborales de los guardias y supervisores. El segundo, se encarga de la gestión, transporte y distribución de los diferentes artículos, uniformes, accesorios de seguridad excepto armas y dispositivos electrónicos a todos los sectores en donde el personal los necesite y controla sus inventarios; es el encargado de tramitar el hospedaje, alimentación y transporte del personal operativo cuando éste lo necesite.

En el cuarto nivel, en el área administrativa se cuenta con el auxiliar de recursos humanos, auxiliar de finanzas y recepcionista. El primero, es el encargado de verificar que la información que consta en la carpeta de los postulantes a los distintos puestos sea verídica, recopila y ordena todos los documentos necesarios para la elaboración de reportes laborales e informes de rendimiento de personal. El segundo, es el encargado de ingresar la información al sistema contable, verifica que los pagos a los empleados se hayan efectuado y se encarga de las entradas y salidas de efectivo de la caja chica de la empresa. El último, se encarga de atender y distribuir las llamadas que ingresan por las líneas telefónicas y recibir a las personas que acuden a la empresa para su direccionamiento a las distintas áreas. Del área operativa tenemos al supervisor de guardias y entrenador de guardias, la función del primero es la de vigilar el cumplimiento de las funciones de los guardias de seguridad de acuerdo al lugar en el cual se presta el servicio, que éstos traigan puesto su uniforme de manera correcta y se encuentren realizando su ronda en el lugar y horario establecidos, elabora reportes semanales para informar al jefe de seguridad sobre las labores realizadas en su lugar a cargo y el estado en el que se encuentran el armamento y dispositivos electrónicos; y atiende las necesidades y reclamos de los administradores de las instituciones en las cuales se presta el servicio. El segundo, coordina con el jefe operativo las necesidades del programa de entrenamiento y reentrenamiento y se encarga de la instrucción física y académica de las personas que participan en este programa, brinda soporte en las capacitaciones periódicas que realiza la empresa con su personal de seguridad.

En un quinto y último nivel, tenemos al guardia de seguridad, perteneciente al área operativa. Su función es la de ofrecer información a clientes y monitorear la seguridad en su lugar de trabajo asignado con la finalidad de evitar robos, asaltos y lesiones de los trabajadores y clientes que allí se encuentren. De ser el caso es el responsable de la custodia del personal administrativo y sus posesiones de valor en la institución en que labora.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo consta de dos partes, la primera reúne conceptos de diferentes autores sobre desarrollo organizacional y cultura organizacional, con la finalidad de conocer sus características, funciones e importancia dentro de una organización; en una segunda parte, se describe las principales herramientas usadas para el diagnóstico de cultura organizacional, con ello se busca obtener información que servirá para la selección de la herramienta que mejor se ajuste a los requerimientos y necesidades de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda.

2.1 Desarrollo organizacional

Es el proceso que hace posible la evaluación de creencias, valores, actitudes y conductas dentro de la organización, con la finalidad de combatir la resistencia al cambio; permitiendo la realización de modificaciones en la cultura organizacional y lograr que los niveles tanto de eficiencia como de productividad aumenten. (Hernández Palomino et al., 2011)

De acuerdo con Guízar Montúfar (2013) , el desarrollo organizacional involucra acción dentro de un área social en conjunto con investigaciones científicas. Engloba un estudio amplio en el que se incluye factores que interfieren en su éxito; efectos y métodos en el cambio de cultura organizacional.

2.2 Cultura organizacional

2.2.1 Definiciones de cultura organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2007), la cultura organizacional es una representación de las normas que se establecieron de manera informal, que no fueron escritas; sin embargo, son capaces de orientar el comportamiento de los miembros de una organización en sus actividades diarias y de dirigir sus acciones al momento de cumplir con los objetivos organizacionales.

Para Ritter (2008), la cultura organizacional se trata de un estilo de vida. Alberga creencias y expectativas únicas dentro de una organización; y como estas llegan a influir en la forma en que sus miembros interactúan y se relacionan.

Newstron (2011), afirma por su parte que la cultura organizacional agrupa las convicciones y supuestos compartidos por los integrantes de la organización. Esta cultura pudo ser creada conscientemente por estos integrantes o simplemente se construyó con el paso del tiempo.

De acuerdo con, Hernández Palomino *et al.* (2011), se puede entender por cultura organizacional al conjunto de comportamientos aprendidos por los miembros de una organización; que los caracterizan y diferencian de otras organizaciones.

Maldonado (2017) amplía este concepto al mencionar que, la cultura organizacional hace referencia a la manera en que los miembros de una organización piensan y hacen las cosas, sea por costumbre o tradición. Pensamientos y hechos que son compartidos en menor o mayor grado, pero que deben ser aceptados y aprendidos por todos aquellos que deseen formar parte de la empresa. Estas pautas afectan de forma directa en las relaciones laborales y en la manera en que se ejecutan las tareas.

Por ende, la cultura se ve reflejada en cada actividad que se realiza tanto en el interior como exterior de una organización y que afecta en la relación con los grupos de su interés como lo son los clientes. (Llanos, 2016)

De acuerdo a lo expuesto por estos autores, la cultura organizacional forma parte del entorno laboral de una organización, se encuentra conformada por creencias, costumbres y supuestos que sus miembros aceptan y valoran, por lo que influyen en gran manera en su comportamiento, desempeño y en su aceptación de los objetivos empresariales propuestos por sus directivos. Esta cultura llega a convertirse en una identidad que los distingue como grupo y como organización.

2.2.2 Funciones de la cultura organizacional

De acuerdo con Ritter (2008), las 4 funciones básicas que tiene la cultura organizacional son:

1. Identificación

Proporciona una respuesta a la interrogante ¿Quiénes somos?; el tener una identificación hace que la organización adquiera una personalidad. Al igual que un individuo tiene un carácter propio que lo diferencia, la organización también debe tenerlo como parte su propio perfil, mismo que logra que la empresa pueda ser reconocida tanto por terceros como por sus propios integrantes.

2. Integración

La integración se logra por medio de un consenso entre los miembros de la organización en cuanto a sus valores y normas. De esta forma la cultura organizacional brinda

respuesta a las preguntas básicas de ¿Qué nos mantiene unidos?, ¿De qué manera logramos un entendimiento mutuo?

3. Coordinación

La cultura organizacional coordina procedimientos al momento de aplicar los valores y normas, respondiendo a las interrogantes ¿Qué es lo que debo hacer? y ¿Cómo debo hacerlo? Esta función permite a los empleados actuar y tomar decisiones con mayor libertad al encontrarse convencidos de que su comportamiento y valores se alinean a los objetivos empresariales. De esta forma la cultura organizacional libera en parte la presión que tienen los gerentes en la toma de decisiones.

4. Motivación

La cultura organizacional es un potente motivador al interior de la organización, dado que, ofrece un sentido al trabajo que se viene realizando. A través de esta función los individuos evalúan como grupo tanto las actividades que se realizan de forma correcta como las que no, que es lo que está llevando a lograr el éxito y que está conduciendo al fracaso.

Figura 2. *Funciones de la Cultura Organizacional*



Nota: La unión de estas cuatro características determinan el éxito dentro de una organización. Tomado de Ritter, (2008).

Para Maldonado (2017), en la cultura organizacional se incluyen lineamientos que perduran y moldean el comportamiento dentro de la organización; y a su vez cumplen funciones importantes como:

- Establecer límites entre organizaciones.
- Lograr que los empleados se sientan identificados con la organización a la que pertenecen.
- Crear un compromiso en el trabajador que vaya más allá de sus intereses personales.
- Mantener unidos a los miembros de la organización, al proporcionar normas que orienten a sus empleados en la forma de hablar y actuar.
- Controlar la forma en que los empleados se comportan al moldear y corregir sus actitudes.

De acuerdo Ritter (2008) y Maldonado (2017), para lograr el éxito dentro de la organización es necesario conocer cuáles son las funciones que tiene la cultura organizacional, dado que estas proporcionan respuestas a varias preguntas que se plantean sus miembros. El recibir estas respuestas, permite que los empleados conozcan cuáles son sus responsabilidades dentro de la organización, las características y atributos del grupo que los identifican y los mantienen unidos, el propósito por el que trabajan y, los problemas a los que se enfrentan y la manera de resolverlos.

2.2.3 Características de la cultura organizacional

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), toda organización que se encuentra institucionalizada reúne siete características, que en conjunto captan la esencia de lo que es cultura. Estas son:

1. Autonomía individual

Corresponde al grado de oportunidad, responsabilidad e independencia, que hace que los empleados ejerzan la iniciativa que se les da en su organización.

2. Estructura

El número de reglamentos y normas, al igual que el grado en que se usa la supervisión directa con el objeto de controlar y vigilar el comportamiento de los integrantes de la institución.

3. Apoyo

Se refiere al grado de colaboración y empatía que reciben los subordinados de sus jefes.

4. Identidad

Ayuda a medir el grado en que los miembros se sienten identificados con su organización y no con su profesión, grupo social o de trabajo.

5. Desempeño-Premio

La frecuencia con la que los premios (aumento de salario, bonificaciones, recompensas, reconocimientos) son entregados de acuerdo al nivel de desempeño de sus empleados.

6. Tolerancia del conflicto

Se refiere al grado con que se presentan los conflictos en las relaciones laborales, de igual forma mide el deseo de honestidad y franqueza de los trabajadores al momento de reconocer y solucionar estos conflictos.

7. Tolerancia al riesgo

La frecuencia con la que se motiva a los empleados para que fortalezcan su carácter y lo vuelvan agresivo e innovador con la finalidad de que asuma riesgos.

Según Robbins y Judge (2009), realizar una evaluación en la que se incluya un análisis de estas características, permite visualizar la cultura en el interior de una organización. Dado que dentro de los resultados que se obtienen se encuentran los sentimientos que comparten los miembros en cuanto al entendimiento de los objetivos organizacionales, la manera en que se están realizando las tareas y el grado en que los empleados siguen las normas emitidas por sus superiores.

2.2.4 Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional se ha transformado en un elemento de vital importancia dentro de las organizaciones; esto se debe a que se enfoca en lograr un marco de referencia con el cual se pueda comprender de una mejor manera el comportamiento que tienen los individuos, puesto que son la estructura social que existe en el interior de la organización y la diferencia de otras. (Rivera & Carrillo, 2018)

Para Hernandez Palomino *et al.* (2011), al estudiar y profundizar sobre la importancia de la cultura organizacional se puede conseguir los siguientes propósitos institucionales:

- Un cambio que perdure en la organización.
- La creación de una necesidad que impulse a la mejora de la organización.
- El uso del autoconocimiento para conducir a un cambio en el estilo de liderazgo y metodologías que se aplican en la organización.
- Realizar modificaciones en la conducta de los trabajadores y motivar a que éstos adquieran nuevas habilidades.
- Un mejor control de las actividades realizadas en la organización y en el monitoreo del uso de sus recursos.
- Asignar al personal de recursos humanos para identificar y dar solución a los problemas existentes.
- Conseguir un mejor desempeño tanto en el trabajo individual como grupal.
- Tener la capacidad para modificar la estrategia empresarial de forma autónoma.

La cultura es importante para una organización puesto que está presente en cada actividad que sus empleados realizan dentro de sus instalaciones, actúa como agente motivador y coordinador, sirve para realizar análisis que permitan tanto la detección y solución de conflictos, así como, la construcción de procesos que mejoren la eficacia en el uso de los recursos.

2.2.5 Herramientas utilizadas para el diagnóstico de cultura organizacional

Puesto que la cultura organizacional es extensa en su estudio, es muy difícil que todas sus características y elementos se puedan reunir en una sola herramienta para su interpretación. Se han propuesto varias dimensiones de análisis, y como consecuencia, se han desarrollado varias herramientas; a continuación, se describen unas de las más utilizadas:

2.2.5.1 Modelo de Cultura Organizacional de 3 Niveles

Este modelo fue construido Schein (2010), plantea un análisis de la cultura organizacional desde 3 niveles, cada uno de estos niveles es asignado de acuerdo al grado en que los rasgos culturales presentes en una organización pueden ser percibidos por un observador.

Según Schein (2010), los tres niveles propuestos para el desarrollo de este análisis son:

Artefactos: Hace referencia a la estructura organizacional y procesos que son visibles. Es la parte del entorno de la organización que se puede percibir con los sentidos. Se encuentran conformado por:

- Arquitectura de sus instalaciones.
- Herramientas y equipos tecnológicos.
- Códigos de vestimenta.
- Uso del lenguaje.
- Ceremonias, ritos y otros rituales.
- Maneras en que el personal se comporta.

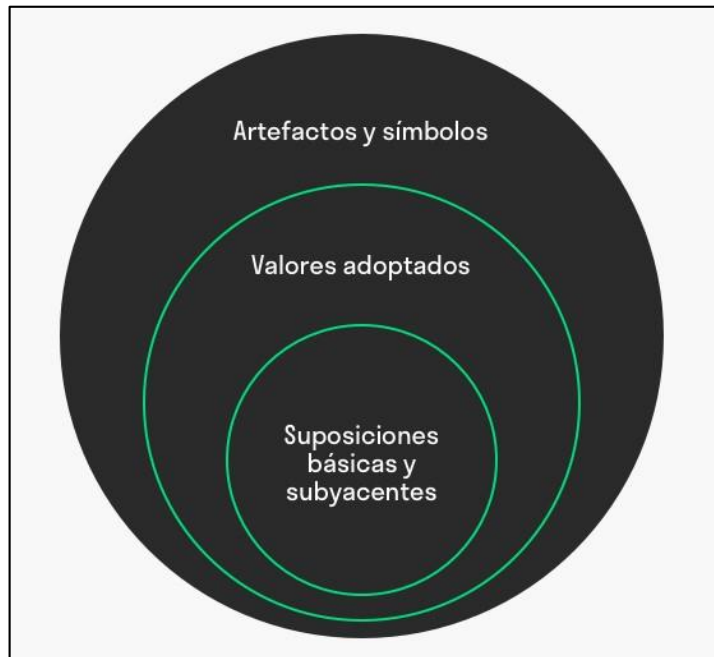
Valores adoptados y declarados: Estos pueden ser percibidos si se presta la atención debida, más no pueden ser vistos de forma directa. Incluyen los objetivos y metas que son aceptados por los miembros de una organización. Entre los que se encuentran:

- Valores
- Normas
- Reglas

Supuestos básicos: son aquellas acciones que no se pueden ver; que al momento de realizarse han resuelto problemas de una forma inesperada y no han presentado un resultado adverso a pesar de ser usadas con frecuencia, por lo que son aceptadas al instante por los miembros de la organización, llegando a convertirse en:

- Creencias
- Pensamientos
- Percepciones

Figura 3. Dimensiones del Modelo de 3 Niveles de Edgar Schein



Nota: En el nivel superior se encuentran los artefactos y símbolos, en el nivel intermedio los valores adoptados y en el nivel inferior las suposiciones básicas. Tomado de Pedraza y Salazar, (2015)

Según Pedraza y Salazar (2015), el modelo que Schein propone un análisis cualitativo, en el cual se recomienda emplear técnicas como entrevistas personales o la realización de grupos focales. Los métodos cualitativos y las preguntas que se incluyen en estos métodos pueden variar de acuerdo a la organización, sin embargo, se recomienda que se las clasifiquen en 2 grupos principales: el primero enfocado en el ambiente y las relaciones, y el segundo al manejo de temas administrativos.

En el apartado ambiente y relaciones se analizaría todo lo que corresponde a la infraestructura de la organización, el tipo de relaciones que mantienen sus empleados sean estas buenas o malas, la calidad de la comunicación en el entorno empresarial, y como se desenvuelve el personal al trabajar en equipo. Para evaluar el manejo administrativo, se formulan preguntas relacionadas con el grado en que se controlan las tareas efectuadas de acuerdo con las normas establecidas, observaciones y recomendaciones realizadas a la administración tanto en sus funciones como en las instrucciones que sirven de guía para ejecutar todos los procesos laborales. Esto permite realizar un estudio que capte los tres niveles culturales propuestos por Schein. (Pedraza & Salazar, 2015)

Según Rodríguez (2009), a este modelo se lo puede comparar con un iceberg de acuerdo con los niveles de cultura organizacional que Edgar Schein plantea, en donde los artefactos forman la parte visible mientras los valores y presunciones básicas se encuentran ocultas, pero contienen los aspectos más valiosos de una cultura. Por lo que, si al aplicar esta herramienta se da el caso de que solo se puede identificar los artefactos que se encuentran en el primer nivel y parte de los valores que se encuentran en el segundo nivel, debido a la falta de cooperación del personal, se tendrá un concepto limitado de la cultura en la organización, dado que la esencia de la cultura se encuentra a niveles más profundos como lo son las presunciones básicas.

De acuerdo con Pedraza y Salazar (2015), es un análisis de las presunciones básicas lo que permite dar solución a los problemas de los individuos en la organización, puesto que como lo afirma Schein (1985), en estas presunciones se incluyen los rasgos que más se arraigan en su personalidad como lo son su manera de pensar y sus sentimientos.

Según Mulder (2013), para Schein (1992), los resultados producto del análisis de estos 3 niveles varían de acuerdo al tipo de organización analizada, esto se debe a que al momento de determinar los rasgos culturales influyen aspectos como: el grado de visibilidad, cuan resistente al cambio es la organización y la correlación existente entre los distintos niveles.

2.2.5.2 Valú Survey Module versión 94

Según Bayón (2019), este modelo parte del hecho de que existen rasgos culturales comunes a nivel de nación, región y ciudad; que a su vez influyen en la manera en que los individuos se comportan dentro de una sociedad o una organización. Comportamientos que perduran con el paso del tiempo.

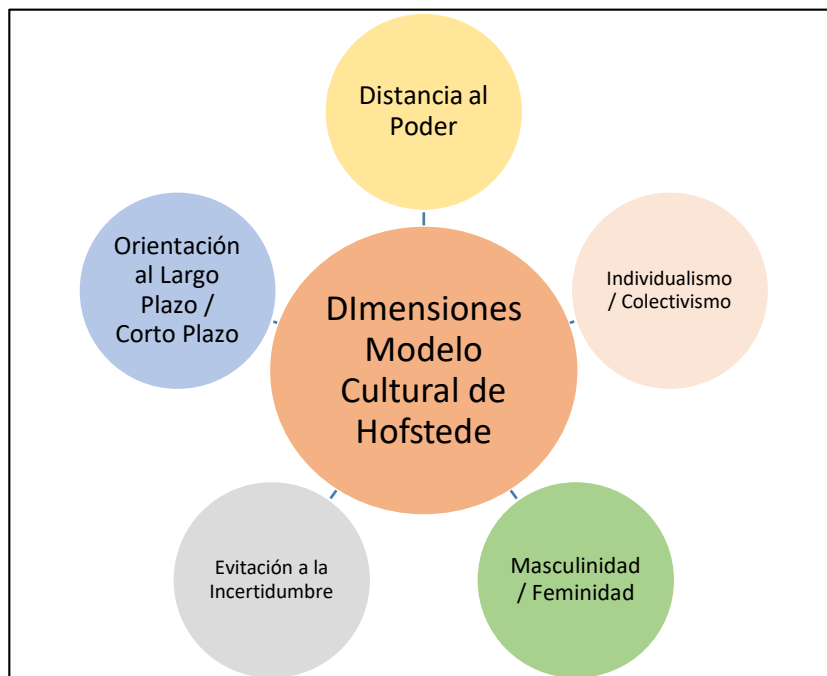
Aunque este modelo propuesto por Hofstede se diseñó en principio para el estudio de culturas que se encuentran presentes en un país o región, varios autores lo han aplicado para realizar un análisis al interior de una organización Chuc (2017). Puesto que, como lo afirma Hofstede *et al.* (1991), “una organización es una subcultura producto de un sistema organizacional más amplio” (p. 165).

De acuerdo Hofstede y Minkov (2013), la herramienta utilizada para la realización de estos análisis es el cuestionario Valú Survey Module versión 94, mismo que según Hofstede (1997), consta de cinco dimensiones las cuales son:

- Distancia al poder: Se refiere al grado en que los miembros que poseen menos autoridad dentro de las organizaciones o naciones aceptan y esperan que el poder sea distribuido de una forma que no sea equitativa. Si se presenta un índice bajo, se evidencia que las decisiones han sido tomadas por medio de un consenso en el cual los miembros con menor autoridad pueden expresar su opinión aun cuando esta sea diferente a la de sus jefes.
- Masculinidad: Se opone a la feminidad. La masculinidad es representada por una sociedad en que los roles que desempeñan cada género son totalmente distintos. En esta dimensión, el género masculino es relacionado con lo importante que es para los hombres obtener ingresos altos, recibir reconocimientos por su trabajo, lograr ascensos en su institución y asumir retos, valorándose las posesiones materiales y el dinero. La feminidad en cambio es relacionada con las buenas relaciones que se mantienen con sus jefes, la importancia del trabajo en equipo, conseguir un trabajo estable, la cercanía que se mantiene con su familia, para ellas lo importante es la gente y su forma de relacionarse.
- Evitación de la incertidumbre: En esta dimensión se evalúa el grado en que los miembros que integran una organización perciben como amenaza a las situaciones que se presentan de forma incierta en su entorno de trabajo. Un índice alto viene relacionado con el valor que los empleados dan a un líder que pueda ofrecer respuestas certeras a las preguntas formuladas por sus subordinados, también se relaciona con la capacidad de los jefes para explicar de una forma precisa y clara las labores que se deben realizar en cada departamento.
- Individualismo: En el individualismo prevalece el valor que se da al tiempo que tiene cada persona, la libertad para actuar en el campo laboral, y los retos en el trabajo, mientras que, en el colectivismo se da importancia a las capacitaciones que le permita adquirir a los empleados nuevas habilidades y destrezas adicionales que faciliten su desempeño laboral, así como el tener un entorno físico en óptimas condiciones para trabajar. El trabajador individualista exige que se le satisfaga sus necesidades económicas y sociales, y que de preferencia estas estén en línea con los intereses que tienen sus empleadores, en el colectivismo las relaciones entre empleados prevalecen sobre las tareas a realizarse de forma individual, resaltando la identidad del equipo de trabajo.

- Orientación al largo plazo: Contrario al corto plazo, esta dimensión se encuentra representada por una sociedad en la que se promueven virtudes que van orientadas a recompensas recibidas en el futuro, de acuerdo con la adaptación y perseverancia del empleado y el nivel económico de su empresa. En el corto plazo se prioriza virtudes que guardan relación tanto en el pasado como en el presente de los trabajadores, se respeta las tradiciones y se cumple con las obligaciones económicas y sociales en el tiempo establecido.

Figura 4. Dimensiones del Modelo de Hofstede



Nota: Se ilustran 5 dimensiones de Hofstede de acuerdo con el modelo Valú Survey Module versión 94. Adaptado de Hofstede y Minkov, (2013) citado en Hofstede, (1997).

Según Hofstede y Minkov (2013), la herramienta Valú Survey Module versión 94 descrita por Hofstede (1997), consta de 20 preguntas, que se dividen en 4 por cada dimensión. Para la calificación de cada pregunta se usa una escala de tipo Likert en la que se puede dar un valor de 1 a 5 en cada pregunta. En cada dimensión de este modelo existen 2 postulados opuestos entre sí, por cuanto más se acerque a la calificación de 1 significa que el participante se inclina a uno de estos postulados y mientras más se acerque al valor de 5 el participante se inclinaría por el postulado contrario, por lo que se puede medir:

- Nivel en que la organización es adversa a la incertidumbre.
- Distancia del poder que existe entre los jefes y subordinados.

Mientras que en las otras dimensiones se puede conocer cuál de estos postulados es el dominante:

- Individualismo o Colectivismo
- Masculinidad o Feminidad
- Orientación al largo plazo u Orientación al corto plazo

Figura 5. Escala de Calificación para las Dimensiones de la Herramienta Valú Survey Module Versión 94 propuesta por Hofstede

Bajo (1)	Calificación	Alto (5)
Más igualitario	- Distancia al poder +	Más jerárquico
Colectivismo	- Individualismo +	Individualismo
Más importancia al poder	- Masculinidad/Feminidad +	Más importancia al aprendizaje
Falta de seguridad	- Evitación a la incertidumbre +	Mayor firmeza
Prioridad a metas al corto plazo	- Orientación al largo plazo +	Prioridad a metas al largo plazo

Nota: La figura 3 describe la escala de calificación para las dimensiones propuestas en el modelo cultural de Hofstede y sus posibles resultados. Adaptado de Hofstede y Minkov, (2013).

Para Hofstede y Minkov (2013), esta herramienta ofrece un índice de confianza Alfa que se encuentra entre los valores de 0,715 y 0,842 en las dimensiones que analiza, siendo confiable dado que supera la calificación estándar de 0,700.

2.2.5.3 Organizational Culture Profile (OCP)

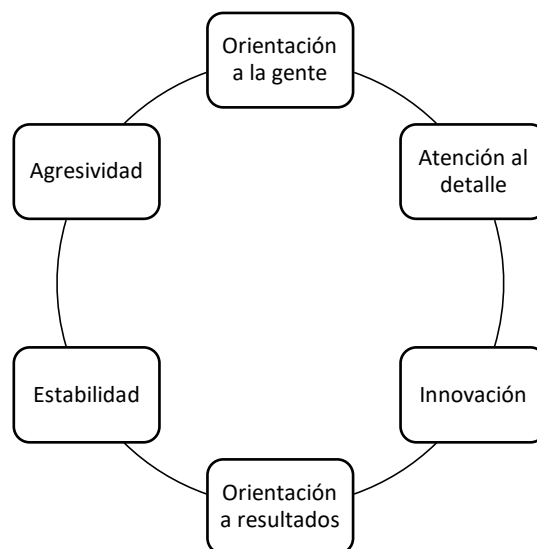
Según Gabini (2017) , este modelo fue desarrollado por Caldwell y O'Reilly, el cual, según O'Reilly *et al.* (1991) consta de 54 declaraciones de valor, que al aplicarlas capturan de una forma genérica 31 valores pertenecientes a cada individuo y 23 valores pertenecientes a la organización.

De acuerdo con O'Reilly *et al.* (2014), los valores organizacionales se encuentran agrupados en 7 dimensiones que son:

- Atención al detalle: refleja la capacidad que los individuos poseen para observar y analizar los detalles.

- Innovación: nivel en que los directivos otorgan libertad a los empleados para que puedan realizar modificaciones a los procesos establecidos, conscientes del riesgo que esto implica.
- Orientación a resultados: nivel con el cual los líderes de una organización valoran los resultados obtenidos sin importar los procesos que llevaron a obtener tal resultado.
- Agresividad: mide cuan agresivos y competitivos son los individuos, a diferencia de que éstos se inclinen por un trabajo fácil.
- Orientación al equipo: nivel en que los trabajadores prefieren que las tareas laborales se desarrollen en equipos y no de manera individual
- Estabilidad: nivel en que los directivos mantienen los procesos estáticos debido a que se han conseguido resultados estables, impidiendo el crecimiento de la organización.
- Orientación a la gente: grado en que las decisiones directivas son tomadas de acuerdo con el impacto que puedan llegar a tener en el personal.

Figura 6. *Modelo Cultural de O'Reilly*



Nota: La figura ilustra las dimensiones que forman el heptágono del modelo de O'Reilly. Tomado de O'Reilly *et al.*, (2014).

Para Ruiz y Naranjo (2012), este modelo permite realizar un estudio que analiza los valores presentes en cada individuo y como estos se adaptan a los valores de la organización a la cual pertenecen. Es un modelo que se enfoca en la medición de valores culturales y no en la definición de un tipo de cultura colectiva.

2.2.5.4 Organizational Culture Assessment (OCAI)

Cameron y Quinn (2011), desarrollaron un método que permite realizar un análisis de cultura organizacional, basado en el Modelo de Valores en Competencia (CVF) por sus siglas en inglés; esta metodología permite realizar un diagnóstico por medio del cual se encuentra una cultura dominante que influye en el desempeño del personal de una organización. Diagnóstico que se lo realiza por medio de la aplicación de una herramienta que recibe el nombre de Organizational Culture Assessment (OCAI).

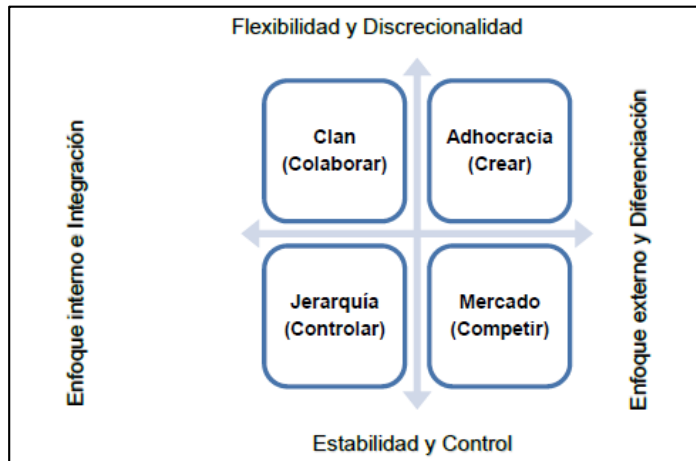
De acuerdo con Restrepo (2020), Cameron y Quinn al desarrollar el Modelo de Valores en Competencia (CVF), llegaron a la conclusión de que para analizar la cultura de manera efectiva era necesario distinguir dos dimensiones al igual que agrupar los indicadores culturales en cuatro tipos principales de cultura.

En una primera dimensión enfatiza los factores de discreción, flexibilidad y dinamismo; y factores opuestos como la estabilidad, control y orden. Por el motivo de que ciertas organizaciones son consideradas efectivas si son adaptables a cambios; en cambio, otras lo son al ser predecibles, estables y de escasa variación en el tiempo. (Restrepo, 2020)

La segunda dimensión busca diferenciar aquellos factores que sobresalen en una orientación interna enfocada en la integración de una orientación externa que se enfoca en la diferenciación. En otras palabras, un número de organizaciones se distinguen como efectivas si cuentan con características que ofrecen armonía, como lo es un ambiente laboral agradable y compañerismo. Contrario a otras que comparan la efectividad con victorias sobre la competencia y sobresalir en su segmento de mercado. (Restrepo, 2020)

Los cuatro tipos de cultura, fueron denominadas por los autores como: clan, adhocrática, de mercado y jerárquica. (Cameron & Quinn, 2011)

Figura 7. Tipos de Cultura Organizacional según el Modelo de Valores en Competencia (CVF)



Nota: De acuerdo con el tipo de cultura resultante, se puede conocer si la organización es flexible o estable y si se destaca por la integración o diferenciación. Tomada de Cameron y Quinn, (2011).

De acuerdo con Chuc (2017), para un mejor entendimiento los autores relacionaron cada valor principal con un cuadrante, en donde un valor es opuesto al valor que se encuentra en el cuadrante del extremo contrario. De esta manera se grafica flexibilidad contra estabilidad; y enfoque externo contra interno. De igual forma las dimensiones son ubicadas en cuadrantes que son contradictorios. Estas contradicciones en los valores originaron el nombre de este modelo. Encontrándose en el cuadrante superior izquierdo la cultura tipo clan, en el superior derecho la cultura adhocrática, en el inferior izquierdo la cultura jerárquica y en el cuadrante inferior derecho la cultura de mercado. Asociando cada cuadrante con un valor organizacional dando como resultado:

- Clan - colaboración.
- Adhocracia – crear.
- Jerarquía – control.
- Mercado – competencia.

En base a información obtenida de Cameron y Quinn (2011), se presenta una descripción con las características de cada tipo de cultura.

- Cultura clan: la organización tiene un funcionamiento interno flexible, que se preocupa por sus miembros; enfocándose en la satisfacción al cliente e integración del grupo.

- Cultura adhocrática: la organización busca posicionarse externamente contando con un alto grado de flexibilidad y diferenciación, enfatizando el trabajo individual.
- Cultura jerárquica: la organización se enfoca en el funcionamiento interno, demostrando la importancia del control y la estabilidad.
- Cultura de mercado: la organización tiene por objetivo el posesionarse en el mercado, dando énfasis al estudio de sus competidores y la toma rápida de decisiones.

Según Restrepo (2020), los valores de cada tipo de cultura engloban todos los factores que los miembros aprecian dentro de su organización.

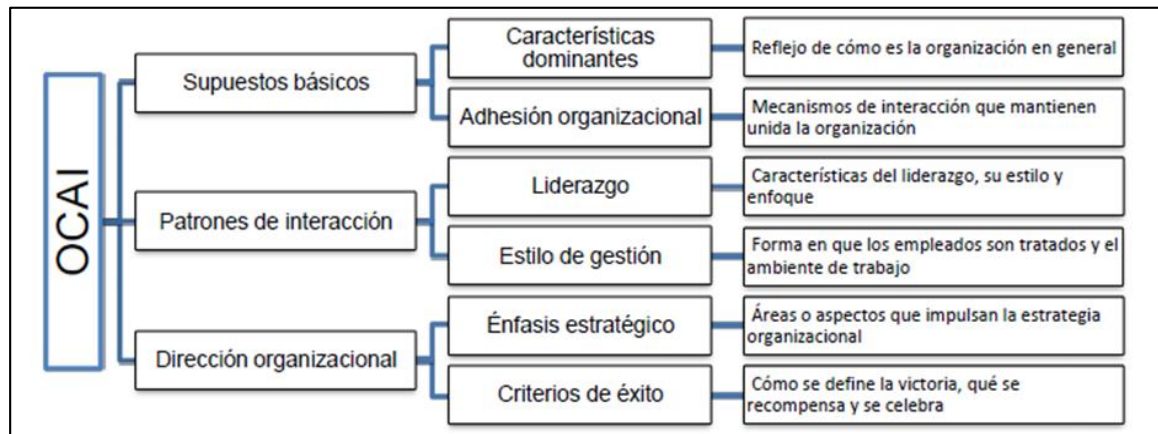
Según Cameron y Quinn (2011), el instrumento utilizado para determinar la cultura existente en una organización en base a lo propuesto en el Modelo de Valores en Competencia (CVF) es el Organizational Culture Assessment (OCAI), mismo que evalúa la cultura organizacional a través de 6 dimensiones:

- Características dominantes
- Adhesión organizacional
- Liderazgo
- Estilo de gestión
- Énfasis estratégico
- Criterios de éxito

Estas dimensiones se encuentran agrupadas en 3 categorías que son:

- Supuestos básicos
- Patrones de interacción
- Dirección organizacional

Figura 8. Dimensiones y Sub dimensiones del Instrumento Organizational Culture Assessment (OCAI)



Nota: Cada dimensión engloba sub dimensiones y cada una de ellas tiene características que la identifica. Tomado de Cameron y Quinn, (2011)

La herramienta se encuentra conformado por seis preguntas, cada pregunta corresponde a una dimensión que será evaluada. Se presenta cuatro alternativas para responder a cada pregunta A, B, C, D; cada letra se encuentra asociada a una cultura. (Cameron & Quinn, 2011)

- A – Clan
- B – Adhocracia
- C – Mercado
- D – Jerarquía.

Al momento de ser calificada la encuesta, cada participante debe de distribuir 100 puntos entre las cuatro opciones que maneja para responder cada pregunta concediendo la calificación más alta a la alternativa que se asemeja más a la cultura de la organización que está siendo analizada. (Cameron & Quinn, 2011)

Según Chuc (2018), para determinar el nivel de confiabilidad de este instrumento, se procedió a evaluar los cuatro puntos de sus seis dimensiones, dando como resultado un índice alfa de Cronbach promedio de 0,822 en la evaluación de la cultura actual y de 0,834 para la preferida.

2.2.5.5 Modelo de Cultura Organizacional de Denison

Según Denison *et al.* (2006), este modelo fue propuesto por Denison en el año 1984, mismo que permite reconocer rasgos en la cultura y en el comportamiento administrativo, llegando incluso a estudiar las estrategias de la organización que se encuentran ligadas a supuestos y creencias fundamentales presentes en su entorno. Estas creencias y supuestos se clasifican en cuatro dimensiones que de acuerdo a estudios realizados por el autor guardan relación con el grado de eficiencia de la organización.

En base a información proporcionada por Denison *et al.* (2003), se describe cada una de las cuatro dimensiones que conforman el modelo.

La dimensión participación consta de 3 sub dimensiones que se relacionan con el grado de responsabilidad de los empleados dentro de la empresa, estas son:

- Empoderamiento: es sinónimo de autoridad, se valora la iniciativa que tienen los individuos para ejecutar su trabajo, lo que trae consigo responsabilidad y un sentido de pertenencia.
- Orientación al equipo: los empleados sienten que forman parte de un plan para conseguir los objetivos empresariales en el cual se destaca el trabajo colectivo.
- Desarrollo de capacidades: ofrece una descripción sobre la inversión realizada en la mejora de habilidades en los empleados, lo que permite que sean capaces y más competitivos, facilitando su trabajo.

La dimensión consistencia beneficia a la organización al momento de resolver conflictos por medio de acuerdos, logrando armonía e integración entre sus empleados. Consta de las siguientes sub dimensiones:

- Valores centrales: permite analizar los valores que tienen los empleados en común y que los identifican.
- Acuerdo: Mide la capacidad que tiene la empresa para lograr acuerdos que faciliten la resolución de conflictos en momentos adversos.
- Coordinación e integración: en esta sub dimensión del instrumento se califica la forma en que los empleados de los distintos niveles jerárquicos coordinan las distintas tareas existentes en la institución.

En la dimensión adaptabilidad se evalúa la forma en que los empleados se adaptan a cambios en su entorno, cuán importante es el cliente para la empresa y la tendencia a la innovación que tiene la organización. Sus sub dimensiones son:

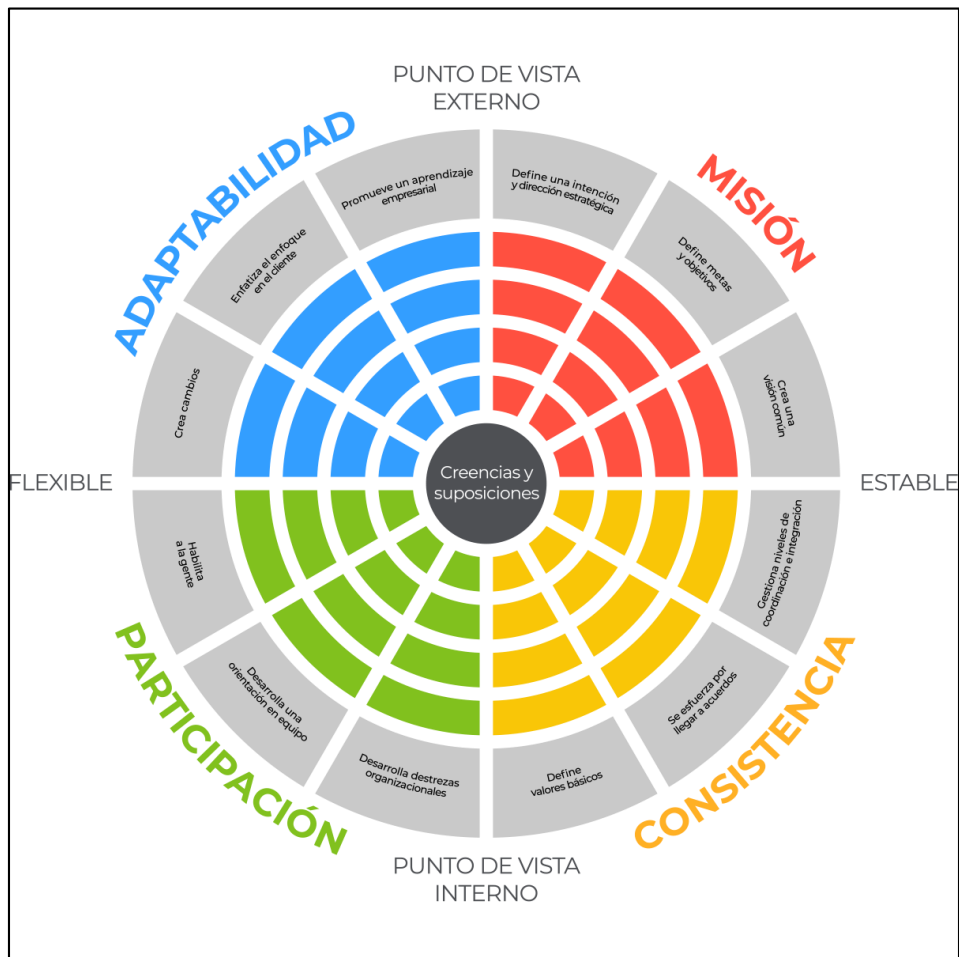
- Creación del cambio: hace referencia a la capacidad que la organización tiene para identificar necesidades, y buscar estrategias que permita enfrentarlas.
- Enfoque en el cliente: mide el grado en que la empresa está dispuesta a satisfacer la necesidad de sus clientes y volverlos el eje de su negocio.
- Aprendizaje organizacional: califica la disposición que tienen los empleados para asimilar las oportunidades que la empresa y sus miembros brindan para obtener nuevo conocimiento, experiencia y adquirir nuevas habilidades.

Dentro de la dimensión misión se analiza a la organización en un futuro, la manera en que se está preparando para afrontarlo en base al cumplimiento de sus objetivos establecidos por medio de un plan. Incluye para este análisis las siguientes sub dimensiones:

- Dirección e intención estratégica: evalúa la construcción de estrategias empresariales y como estas contribuyen en el crecimiento de la institución.
- Metas y objetivos: mide el grado en que los objetivos organizacionales están relacionados con la misión. Con la finalidad de que la empresa elabore normas que guíen la conducta de sus empleados.
- Visión: evalúa las proyecciones que la empresa realiza con miras hacia el futuro, y el grado en que éstas se involucran en sus trabajadores.

Cada una de estas dimensiones se encuentran ubicadas en un cuadrante según el gráfico de este modelo, cada cuadrante tiene 2 características particulares colocadas sobre el eje horizontal y vertical; por lo que son opuestas entre sí, teniendo: estabilidad contra flexibilidad y punto de vista interno vs externo. (Denison *et al.*, 2006)

Figura 9. Dimensiones y Sub dimensiones del Instrumento de Denison



Nota: La herramienta de Denison consta de 12 sub dimensiones agrupadas en 4 dimensiones, cada una identificada por un color. Adaptado de Denison *et al.*, (2006).

Según Denison *et al.* (2006), la herramienta de diagnóstico propuesta por Denison y Neale (1996), está conformada por 60 preguntas, distribuidas de 5 en 5 entre sus 12 sub dimensiones bajo los lineamientos del modelo organizacional de Denison. Las 12 sub dimensiones se agrupan en 4 dimensiones, por lo que cada dimensión contiene 15 preguntas o lo que equivale a decir 3 sub dimensiones; cada ítem viene formulado en base a la escala tipo Likert, en las que se incluyen 5 opciones posibles que van desde completamente desacuerdo hasta completamente de acuerdo siendo esta última la más alta.

Una vez aplicada la herramienta al total de los miembros de una organización, en base a las directrices proporcionadas por Denison *et al.* (2006), se procede a determinar el promedio aritmético de cada una de las dimensiones según la calificación otorgada a cada una de sus

preguntas, pudiendo presentarse un valor máximo de 5 y mínimo de 1. A partir de estos resultados se puede determinar los rasgos culturales del personal de la organización y de acuerdo con el valor obtenido entre las cuatro dimensiones se pueden presentar las siguientes hipótesis:

- Hipótesis del involucramiento: demuestra el nivel de compromiso que tienen los empleados para con su organización, dependiente de sus colegas, jefes o subordinados.
- Hipótesis de la consistencia: determina que tan fuerte se presenta una cultura en la empresa, existiendo un sistema de valores y creencias sólido, lo que facilita el control al interior de la organización.
- Hipótesis de la adaptabilidad: destaca la capacidad que tiene una organización para identificar y adaptarse a los cambios que se puedan presentar en su entorno. Determina que tan propensa al riesgo es la empresa.
- Hipótesis de la misión: determina el grado en que los empleados ejecutan sus tareas de acuerdo con los objetivos, metas y visión empresarial. Demuestra el impacto que tiene la dirección estratégica en el desempeño del personal.

Para Chuc (2017) , esta herramienta brinda la posibilidad de realizar un análisis de 360 grados a la organización, puesto que permite estudiar su cultura de manera global. En cada una de sus dimensiones se puede observar por medio de resultados, cuales son fortalezas y debilidades, por lo que se puede concluir en que apartados de cada dimensión la empresa necesita mejorar o efectuar cambios, y cuales son aquellos que debe mantener por el impacto positivo que generan y su contribución en la consecución de los objetivos empresariales.

De acuerdo con Denison *et al.* (2012), esta herramienta demostró ser consistente y confiable al presentar un índice Alfa de Cronbach que oscila entre 0,70 y 0,85 en sus 12 sub dimensiones.

2.2.6 Cambio en la cultura organizacional

Para Jones (2013) , el cambio de cultura organizacional determina el proceso por el cual una organización debe pasar para dejar el estado en el que se encuentra actualmente con la finalidad de mejorar en el futuro. Este cambio por lo general viene dado por el deseo que tienen las organizaciones de incrementar su efectividad mediante un mejor uso de sus recursos, el desarrollo de nuevas capacidades en sus empleados y un aumento del desempeño colectivo e individual.

Según Ritter (2008), para llevar a cabo este cambio con éxito se requiere un personal comprometido y dispuesto a entregar su tiempo y energía, de lo contrario el proceso podría quedar inconcluso siendo el principal perjudicado la organización. Este personal debe entender lo imprescindible que se ha vuelto el cambio cultural y que por lo general es producto de los siguientes acontecimientos:

- La reestructuración de la directiva en la organización que trae como consecuencia la modificación de los objetivos estratégicos existentes.
- La necesidad de un cambio de identidad empresarial producto de la compra o fusión con otra empresa.
- Una producción ineficiente debido a una organización desmotivada.
- Pérdida de su cuota de mercado que da como resultado la falta de liquidez en las cuentas empresariales.

Estas circunstancias exigen a las organizaciones adquirir una nueva cultura que involucre una reestructuración empresarial en su totalidad, adaptándose a los requerimientos que aparecen con el pasar del tiempo. (Ritter, 2008)

Para Hernandez Palomino *et al.* (2011), realizar un cambio en la cultura de la organización es una tarea difícil. Por lo que la clave del éxito se encuentra en conseguir que el personal este de acuerdo con este cambio, para ello propone dividir a este proceso en las siguientes fases:

- Como primera fase se encuentra la preparación, consiste en que los empleados reconozcan la existencia de los problemas ya sean que estos se encuentren relacionados con los clientes, la estructura organizacional o sean causados por el personal.
- La segunda fase recibe el nombre de diagnóstico, en esta fase se puede verificar el compromiso que tienen los individuos que conforman la parte superior en el organigrama de la empresa, lo que permite a los empleados actuar por convencimiento.
- La tercera fase es nombrada como institucionalización, el objetivo es lograr que esta fase sea aceptada por la mayor cantidad de miembros posible. Es necesario aceptar que al empezar el proceso de cambio muchos empleados pueden verse atemorizados, siendo una conducta normal; sin embargo, es fundamental contar su apoyo para reducir el riesgo presente en este proceso.

Guízar Montúfar (2013), afirma que la mayoría de autores proponen modelos de cambio planeado, es decir que se dividen en fases o etapas, estos modelos se detallan a continuación en la (Tabla 1) del presente trabajo.

Tabla 1. Modelos de Cambio de cultura Organizacional.

Autores del Modelo de Cambio		Etapas / Fases
Kurt Lewin	El modelo propone, detectar la necesidad de cambio para continuar con la preparación del mismo.	1) Descongelar: identificar problemas que interfieren en la organización. 2) Movimiento: Modificar las prácticas y procesos para llegar al estado deseado. 3) Recongelar: Afianzar las nuevas prácticas.
Conner D.	Busca que los administradores adquieran una actitud de resiliencia, caracterizada por ser flexible y fuerte para realizar cambios. Empezando por un micro cambio hasta llegar a un cambio que involucre a toda la organización.	1) Fase de preparación: Informar al personal sobre el cambio. 2) Fase de aceptación: Entender la naturaleza del cambio. 3) Etapa de compromiso: Probar, adoptar e institucionalizar el cambio.
Faria Mello	Se propone un modelo de cambio planeado, caracterizado por una fase inicial que involucra el contacto, contrato y entrada.	1) Contacto: Realizar un sondeo para conocer la situación actual y reconocer la necesidad de cambios. 2) Contrato: Acuerdo para poner en marcha el plan de cambio. 3) Entrada: Realizar contactos con el personal para comprometerlo a realizar cambios. 4)Recolección de datos: Aplicación de cuestionarios y métodos de observación. 5) Diagnóstico: Definición de necesidades, problemas y objetivos de cambio. 6) Planeación de intervenciones: Definir estrategias, establecer los programas a seguir. 7) Acción e institucionalización: Implementar el programa, y crear un método para dar solución a problemas. 8) Acompañamiento y evaluación: Control de resultados.

John Kotter

Kotter afirma que son los altos mandos quienes deben promover, planear y realizar los cambios. Este modelo ayuda a resolver las dudas de ¿Cómo alcanzar el objetivo deseado?, ¿a quién debemos involucrar? o ¿por dónde debemos empezar?

1) Crear sentido de urgencia: No basta solo con comunicar el cambio, se debe lograr que los miembros de la organización sientan la necesidad de cambiar.

2) Formar el equipo de cambio: Gestionar el cambio no es suficiente para tener éxito, es necesario que exista un liderazgo con experiencia para llevarlo a cabo.

3) Crear la visión: Debe estar redactada de forma clara, para que todos los miembros la puedan entender y sentirse involucrados.

4) Comunicar la visión: Es la parte más importante, si se comunica la visión correctamente, toda la organización se siente comprometida con ella.

5) Superar los obstáculos: Se realiza modificaciones a las estructura del cambio en base a los problemas que se han presentado.

6) Asegurar el éxito al corto plazo: Definir objetivos alcanzables que aseguren el éxito del cambio en sus primeras fases.

7) Crecer sobre el cambio ya generado: Continuar con los procesos que presentaron éxito y modificar aquellos que no lo tuvieron.

8) Fijar el cambio de cultura: Fijar el cambio, documentarlo y detallar los procesos utilizados para repetirlos o mejorarlos en un futuro.

Nota: Guízar y Montúfar analiza los modelos de cambio de cultura propuestos por 4 autores. En los que describe cada una de sus etapas. Adaptado de Guízar Montúfar, (2013).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

En el presente capítulo se describe la metodología que se empleó para la realización del diagnóstico de cultura organizacional a la empresa Segurcromsig Cía. Ltda., la población que formó parte de este estudio y la herramienta que se utilizó para el análisis de información e interpretación de resultados; con el propósito de conocer los rasgos culturales comunes entre los empleados y con ello identificar las debilidades y fortalezas de la organización.

3.1 Metodología

Para realizar el análisis de cultura organizacional a la empresa Segurcromsig Cía. Ltda., se decidió junto el jefe del área de recursos humanos y el gerente operativo de la empresa trabajar con la herramienta propuesta Denison *et al.* (2006), puesto que como afirma Denison (2011), este modelo proporciona a las organizaciones un enfoque cultural que es sencillo de interpretar, a la vez que permite realizar un estudio global de los diferentes rasgos culturales y, conocer cuáles de estos rasgos forman parte de cultura de la empresa en estudio y con ello identificar sus fortalezas y debilidades.

La metodología presenta un enfoque mixto. En una primera etapa se procedió a la recolección de información de tipo cuantitativa, por medio de la aplicación de la herramienta a los 113 empleados que se encuentran vinculados a la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. bajo contrato de acuerdo al cronograma expuesto en la Tabla 2.

Tabla 2. Cronograma de Trabajo para la Aplicación de la Herramienta de Diagnóstico a los Empleados de la Empresa Segurcromsig Cía. Ltda.

Semana	Fecha	Provincia	Número de Zonas	Número de Empleados
-	7 de ene. del 2022	Azuay (Administración)	-	12
Semana 1	Del 10 de ene. al 15 de ene. del 2022	Pichincha Esmeraldas	2 1	12 5
Semana 2	Del 17 de ene. al 21 de ene. del 2022	Azuay	4	24
Semana 3	Del 24 de ene. al 29 de ene. del 2022	Azuay	5	30
Semana 4	Del 31 de ene. al 5 de feb. del 2022	Azuay	5	30
Total			17	113

Nota: La tabla describe el cronograma usado para la recolección de información aplicando el instrumento propuesto por Denison *et al.* (2006) a los 113 empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

Aunque en un inicio el análisis fue propuesto para 109 empleados, en la fecha en que se realizó la aplicación del instrumento se produjo un incremento de 4 empleados debido a la

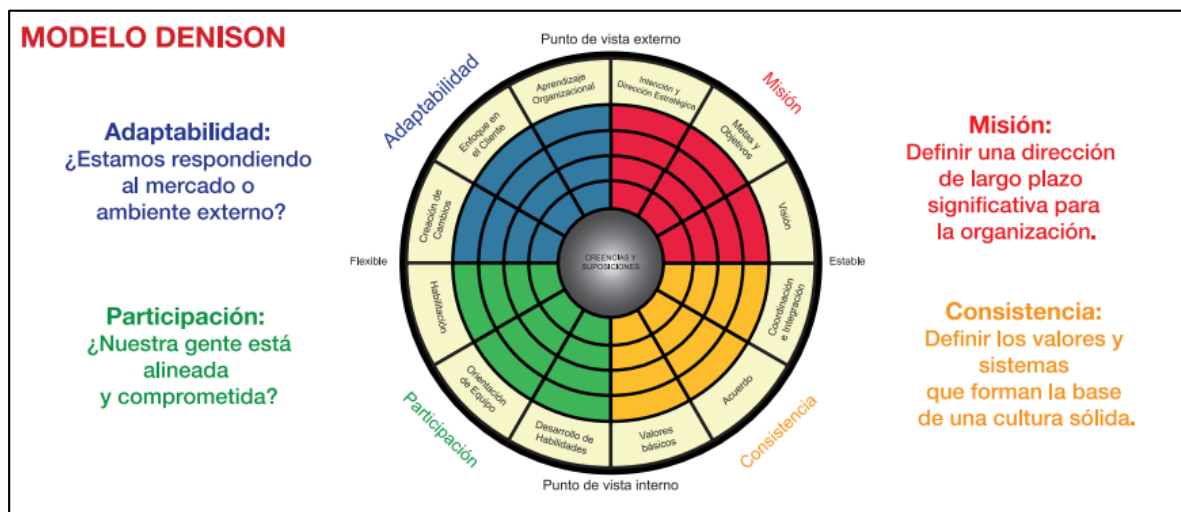
apertura de una nueva zona o punto de trabajo en la provincia de Pichincha a inicios del mes de enero del 2022.

Una vez que la información fue ingresada y procesada con ayuda del programa Microsoft Excel, la segunda etapa se enfocó en el análisis cualitativo, con el objeto de conocer los principales resultados y determinar los rasgos culturales de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda., el informe con los resultados fue elaborado en el programa Microsoft Word.

3.2 Herramienta de diagnóstico

El instrumento propuesto por Denison (2011), enfatiza el análisis de 4 atributos que toda organización debe tener, si lo que busca, es ser efectiva. Estos 4 aspectos son denominados Adaptabilidad, Misión, Consistencia y Participación mismos que constituyen las 4 dimensiones del modelo. Un estudio conjunto de estas dimensiones permite medir los distintos comportamientos que forman parte de la cultura en una organización y ayuda a dar respuesta a las preguntas clave que tienen sus miembros.

Figura 10. Modelo Cultural de Denison



Nota: Gráfico propuesto por Denison para ilustrar las dimensiones que forman parte de su modelo cultural. Tomado de Denison, (2011).

Para su identificación, a cada dimensión se le asigna un color: para la dimensión Adaptabilidad el color azul, Participación el color verde, Misión el color rojo y Consistencia el color amarillo. (Denison, 2011)

Cada una de las 4 dimensiones o atributos se componen de 3 índices o sub dimensiones. Cada sub dimensión se identifica igualmente por un color, siendo el mismo asignado para la dimensión a la cual pertenecen, proporcionando de esta manera una ayuda visual al momento

de la elaboración y presentación de informes. Cada una de las 12 sub dimensiones se compone de 5 preguntas, dando un total de 60 preguntas, mismas que se encuentran detalladas en el (Anexo 1).

En la (Tabla 3), en base a información de Denison *et al.* (2006) , se presenta una síntesis de las dimensiones y sub dimensiones que conforman el modelo de Denison, así como el número de ítems que corresponde a cada una de ellas en el cuestionario.

Tabla 3. Descripción de las Dimensiones del Instrumento de Denison

	Dimensiones		Sub dimensiones	Ítems en el instrumento
Participación o Involucramiento	Se caracteriza por el poder de sus integrantes, los que están organizados en equipos. Los miembros están comprometidos con su trabajo, sienten pertenencia en la organización, participan en las decisiones que están relacionados con los objetivos de la empresa.	Empoderamiento	Genera sentimiento de pertenencia y responsabilidad en el personal de una organización.	1 - 5
		Orientación al Equipo	Se refiere a que el personal trabaja con responsabilidad y en cooperación con los demás para lograr los objetivos comunes.	6 - 10
		Desarrollo de Capacidades	La organización invierte en el desarrollo de competencias y habilidades de su personal.	11 - 15
Consistencia	Se caracteriza porque las actividades están coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con consistencia fuerte presentan estabilidad e integración como resultado de la visión compartida y un alto grado de uniformidad.	Valores Centrales	Se refiere al sentimiento de identidad y expectativas claras.	16 - 20
		Acuerdo	Es el lograr acuerdos en temas controversiales entre el personal.	21 - 25
		Coordinación e Integración	Se refiere a que las diferentes áreas trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos.	26 - 30

Adaptabilidad	Las organizaciones adaptativas tienen capacidad experiencia en introducir cambios, usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado.	Creación del Cambio	Se refiere a que la institución se adecuada al entorno y se anticipa a los futuros cambios.	31- 35
		Enfoque en el Cliente	Conocer a los clientes o usuarios anticipándose a sus necesidades.	36- 40
		Aprendizaje Organizacional	Transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.	41- 45
Misión	Representa el propósito y la dirección sobre las metas y los objetivos estratégicos, proporcionan una visión clara de cómo será la organización en el futuro.	Dirección e Intención Estratégica	Expresan el propósito de la organización y muestran el modo en cómo todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.	46 - 50
		Metas y Objetivos	Facilitan a cada empleado una dirección precisa de su trabajo.	51 - 55
		Visión	Se refiere a la imagen de la organización cómo desea ser reconocida en el futuro.	56 - 60

Nota: La tabla contiene una descripción de las dimensiones y sub dimensiones que conforman el modelo cultural de Denison. Adaptado de Denison *et al.* (2006)

La escala que se utiliza para la calificación y posterior tabulación de cada uno de los 60 ítems del instrumento es de tipo Likert que va desde una calificación de 1 hasta 5. Presentando la siguiente distribución:

Tabla 4. *Escala de Calificación Likert para los Ítems del Instrumento de Denison*

	Calificación
Completamente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutral	3
Desacuerdo	2
Completamente Desacuerdo	1

Nota: La tabla describe la escala de calificación usada para evaluar los ítems del modelo cultural de Denison. Adaptado de Denison *et al.* (2006).

Para identificar las fortalezas y debilidades de una organización, Denison (2011) propone dividir los resultados de los ítems de cada sub dimensión por cuartiles: en el primer cuartil se concentran los ítems que son vulnerables y requieren la toma de acciones por parte de la organización, en el segundo y tercer cuartil se encuentra los ítems “aceptables”, estos ítems no representan una debilidad para la empresa, sin embargo, pueden mejorar con las debidas correcciones, y en el cuarto cuartil se encuentran los valores óptimos que son considerados las fortalezas de la empresa





Figura 11. *Identificación de Fortalezas y Debilidades según el Modelo de Denison*

Q1	Q2	Q3	Q4
25%	50%	75%	100%
Débil	Aceptable		Fuerte

Nota: La figura describe la forma en que se identifican las fortalezas y debilidades en el modelo de Denison. Adaptado de Denison, (2011).

Adicionalmente, este modelo permite realizar un análisis por hemisferios, lo que permite conocer cuan flexible es una organización, así como, el enfoque que la caracteriza sea este interno o externo; para conocer cuan flexible es una organización se debe analizar los resultados promedio de la dimensión Adaptabilidad junto a la dimensión Participación, mientras que para saber cuan estable es, las dimensiones a analizar en conjunto son Misión y Consistencia; para conocer cuál es el enfoque que predomina, se analiza los resultados promedio de las dimensiones Adaptabilidad y Misión para el enfoque externo y, la dimensión Participación junto a Consistencia para el enfoque interno. (Denison, 2011)

Tabla 5. Hemisferios del Modelo de Denison

	Hemisferio Superior
	Adaptabilidad - Misión Enfoque Externo
	Hemisferio Inferior
	Participación - Consistencia Enfoque Interno
	Hemisferio Izquierdo
	Adaptabilidad - Participación Flexibilidad
	Hemisferio Derecho
	Misión - Consistencia Estabilidad

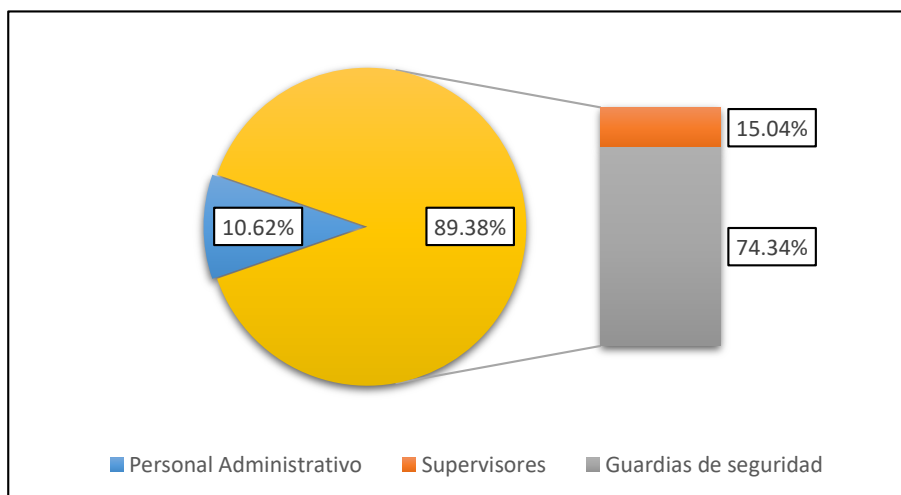
Nota: La tabla describe los hemisferios del modelo de Denison. Adaptado de Denison, (2011).

Según Denison *et al.* (2012), el instrumento es confiable presentando un índice Alfa de Cronbach promedio de 0,89.

3.3 Población

Por medio de datos proporcionados por el departamento de talento humano de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. se pudo conocer la siguiente información de los empleados.

Figura 12. Distribución del Personal en la Empresa Segurcromsig Cía. Ltda. por Funciones

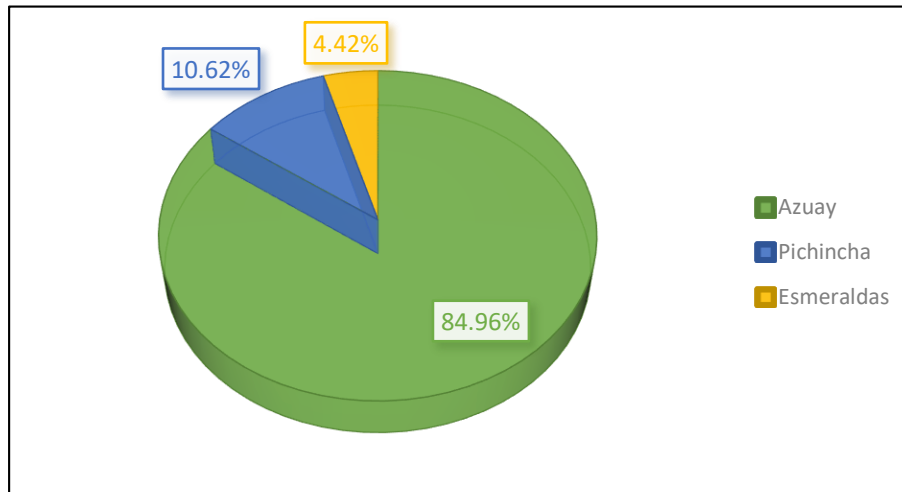


Nota: La figura describe el porcentaje de participación de los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. de acuerdo a sus funciones. Fuente:

De los 113 empleados de la empresa, 12 (10,62%) pertenecen al personal administrativo y 101 (89,38%) al personal operativo que se dividen en: 17 supervisores que equivalen al

15,94% del personal operativo y se encuentran asignados 1 por cada punto en que la empresa presta servicios, mientras que 84 (74,34%) de este personal son guardias de seguridad.

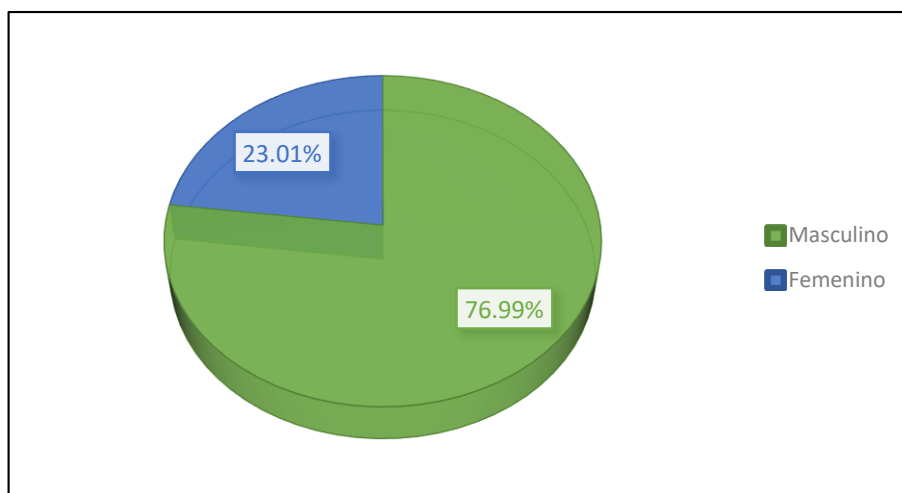
Figura 13. Distribución del Personal de la Empresa Segurcromsig Cía. Ltda. por Provincias.



Nota: La figura describe el porcentaje de participación de los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. por provincias. Fuente: Elaboración propia.

Se pudo conocer que 96 empleados (84,96%) laboran en la provincia del Azuay, incluido el personal administrativo, en tanto que en las provincias del Pichincha y Esmeraldas laboran 12 (10,62%) y 5 (4,42%) empleados respectivamente.

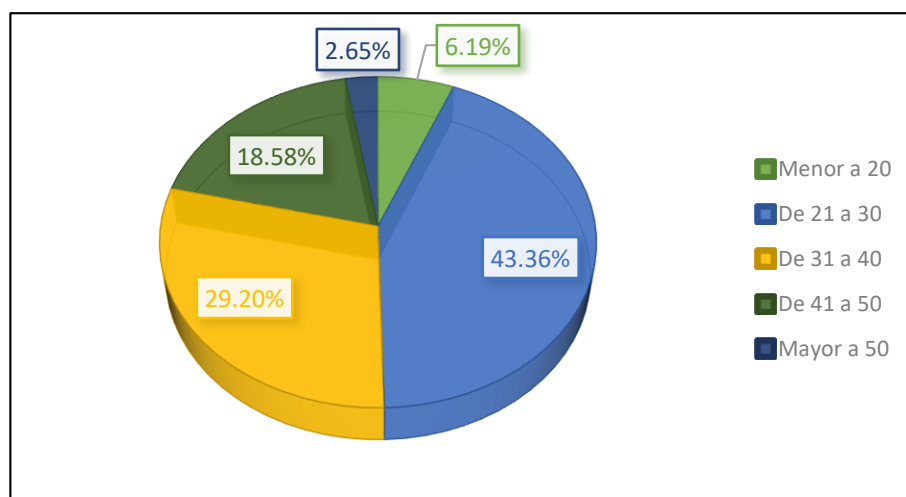
Figura 14. Distribución del Personal de la Empresa Segurcromsig Cía. Ltda. por Género



Nota: La figura describe el porcentaje de participación que tiene cada género en el total de empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

Del total del personal, 26 (23,01%) empleados pertenecen al género femenino y 87 (76,99%) al género masculino.

Figura 15. Distribución del Personal de la Empresa Segurcromsig Cía. Ltda. por Edad



Nota: La figura describe el porcentaje de participación de los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. por edad. Fuente: Elaboración propia.

De los 113 empleados, 7 (6,19%) son menores a 20 años, pero mayores a 18; 49 (43,36%) se encuentran entre los 21 y 30 años; 33 (29,20%) se encuentran entre los 31 y 40 años; 21 (18,58%) entre los 41 y 50 años; y 3 (2,65%) de ellos superan la edad de 50 años.

3.4 Resultados del diagnóstico de cultura organizacional

3.4.1 Dimensión Participación

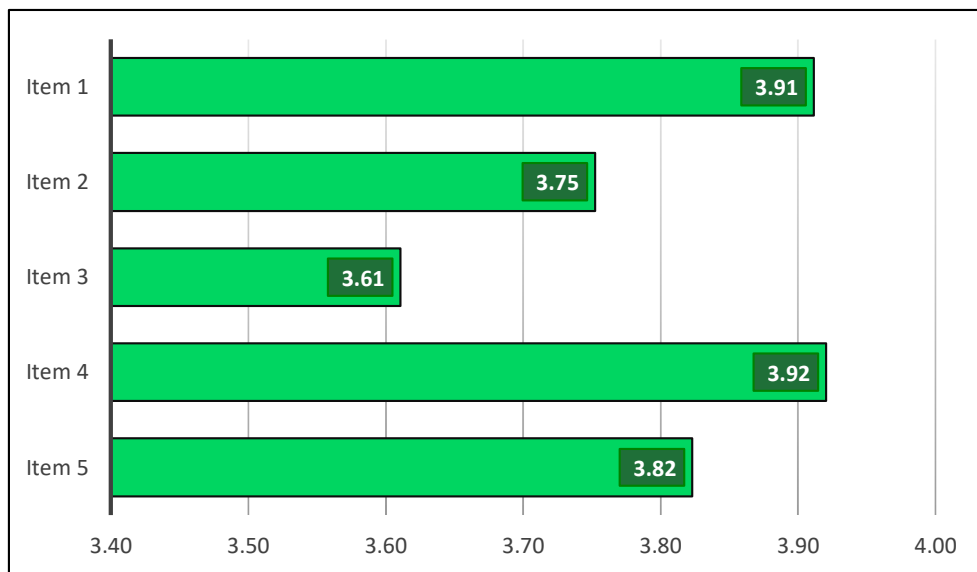
3.4.1.1 Sub dimensión Empoderamiento

Tabla 6. Ítems de la Sub Dimensión Empoderamiento

#	Item
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.

Nota: En la tabla se detallan los ítems del 1 al 5 correspondientes a la sub dimensión Empoderamiento. Tomado de Denison *et al.*, (2006).

Figura 16. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Empoderamiento



Nota: La figura describe las calificaciones promedio en los ítems de la sub dimensión Empoderamiento, que se obtuvieron al aplicar la herramienta de Denison *et al.* (2006) a los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los ítems analizados en esta sub dimensión, se pudo conocer que los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. se comprometen con sus respectivas tareas con una calificación promedio de 3,91 en el ítem 1 y que su contribución genera un impacto positivo en el desempeño de la organización, presentando un valor promedio de 3,92 en el ítem 4. Todos los miembros participan en la planificación de actividades en algún grado de acuerdo con el ítem 5 con un promedio de 3,82 y según el ítem 2 que tuvo una puntuación de 3,75 por lo general para la realización del análisis previo a la toma de decisiones importantes se involucra al departamento que maneja la información necesaria. Sin embargo, existe cierta dificultad para obtener la información entre distintas áreas, esto se evidencia en el ítem 3 que obtuvo la puntuación más baja de la sub dimensión con un promedio de 3,61.

El análisis de esta sub dimensión demuestra que los miembros de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. son responsables en sus respectivas asignaciones y se sienten identificados con la institución en la que laboran.

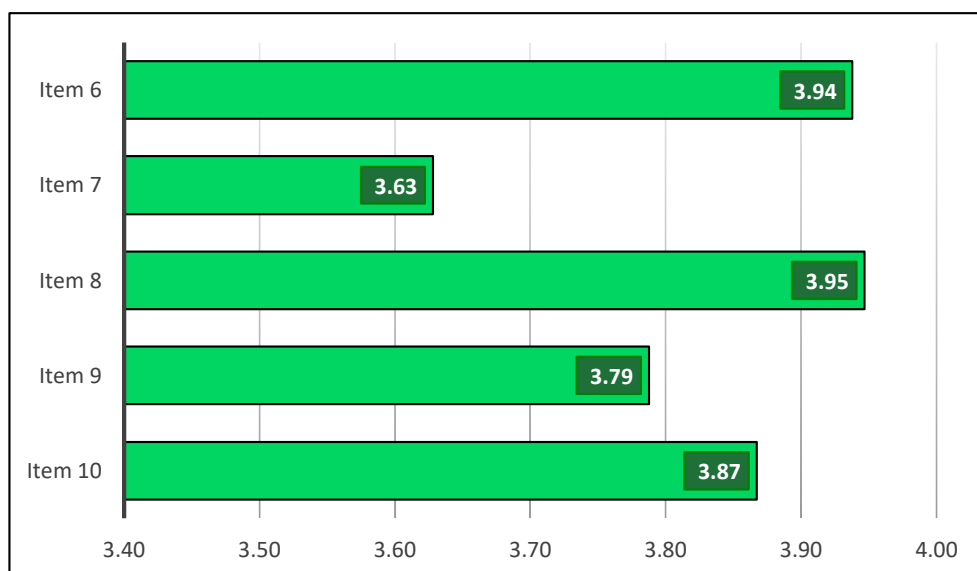
3.4.1.2 Sub dimensión Orientación al Equipo

Tabla 7. Ítems de la Sub Dimensión Orientación al Equipo

#	Ítem
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.
10	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.

Nota: En la tabla se detallan los ítems del 6 al 10 correspondientes a la sub dimensión Orientación al Equipo. Tomado de Denison *et al.*, (2006).

Figura 17. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Orientación al Equipo



Nota: La figura describe las calificaciones promedio en los ítems de la sub dimensión Orientación al Equipo, que se obtuvieron al aplicar la herramienta de Denison *et al.* (2006) a los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la información obtenida en esta sub dimensión, la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. motiva a que todos los miembros trabajen en conjunto ya sea en su departamento o entre distintas áreas, consiguiendo de esta forma que las tareas y decisiones importantes no recaigan únicamente sobre los directivos, esto se evidencia en los ítems 6 y 8 que mostraron una calificación promedio de 3,94 y 3,95 respectivamente, las más altas en la sub dimensión.

Los empleados entienden lo importante que es trabajar en grupo para conseguir resultados por lo que evitan el trabajo individual esto se puede visualizar en el ítem 9 con una calificación promedio de 3,79; aunque no todos se sienten parte de un equipo de acuerdo con el ítem 7 que presentó un promedio de 3,63 la cual es la más baja de los ítems analizados. Por otra parte, se destaca el trabajo de los directivos al distribuir las tareas entre los distintos departamentos de modo que los empleados entienden lo necesario que es su trabajo para conseguir los objetivos empresariales; según el ítem 10 con un promedio de 3,87.

De acuerdo con el análisis de esta sub dimensión, los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda., conocen lo importante que es trabajar en equipo para cumplir con los objetivos organizacionales.

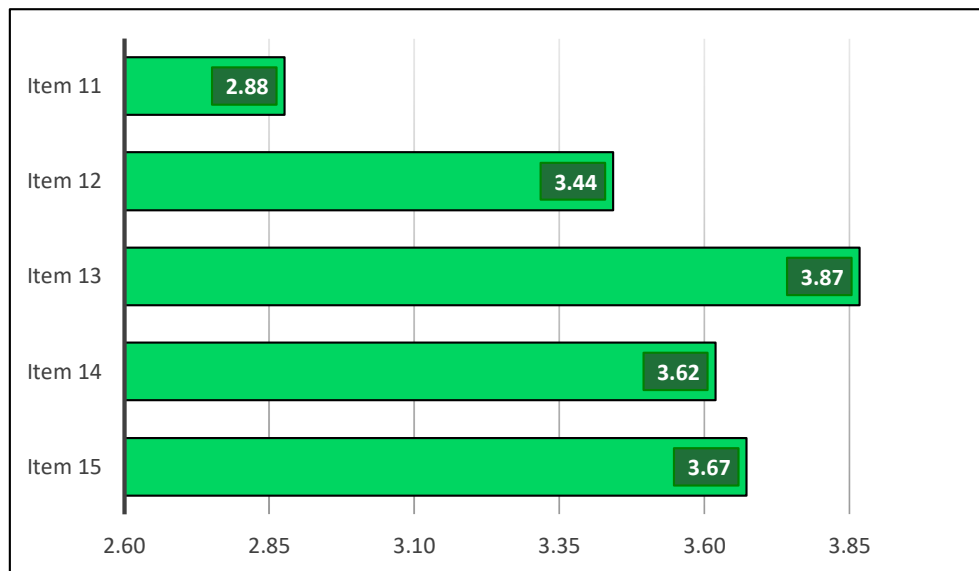
3.4.1.3 Sub dimensión Desarrollo de Capacidades

Tabla 8. *Ítems de la Sub Dimensión Desarrollo de Capacidades*

#	Ítem
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.
12	Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.
15	A menudo se solucionan problemas porque disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.

Nota: En la tabla se detallan los ítems del 11 al 15 correspondientes a la sub dimensión Desarrollo de Capacidades. Tomado de Denison *et al.*, (2006).

Figura 18. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Desarrollo de Capacidades



Nota: La figura describe las calificaciones promedio en los ítems de la sub Dimensión Desarrollo de Capacidades, que se obtuvieron al aplicar la herramienta Denison *et al.* (2006) a los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

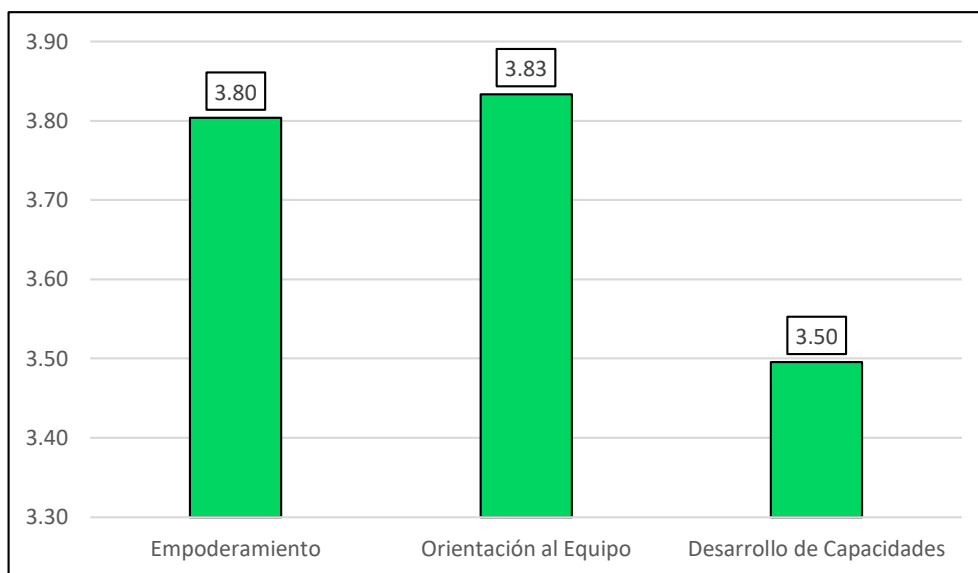
Los directivos de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. invierten recursos para el desarrollo y mejoras de las habilidades en el personal de acuerdo con el ítem 13 que tuvo la calificación más alta de la sub dimensión con un promedio de 3,87; esta inversión ha permitido que los empleados adquieran la capacidad para solucionar los problemas que se presenten en su trabajo, conforme lo indica el ítem 15 con un promedio de 3,67.

La dirección es muy estricta en el cumplimiento y desarrollo de las actividades laborales, por lo que no se delega toda la autoridad a los empleados para que puedan actuar por sí mismos según el ítem 11 que presentó la calificación promedio de 2,88 la más baja; lo que da como resultado que los futuros líderes no adquieran habilidades de liderazgo de acuerdo con el ítem 12 con un promedio de 3,44; el no permitir que los empleados actúen por si mismos en ciertas ocasiones, ha provocado que éstos piensen que su trabajo y habilidades no son percibidos por sus líderes como una ventaja sobre la competencia, de acuerdo con lo expresado en el ítem 14 con un promedio de 3,62.

Estos resultados permiten evidenciar que la empresa destina recursos para la adquisición y desarrollo de habilidades en el personal, sin embargo, no se motiva a que los empleados aprendan por experiencia, debido a que no se les permite tomar decisiones por si mismos en cuanto a la manera de realizar su trabajo.

3.4.1.4 Resultados de la dimensión Participación

Figura 19. Resultados de la Dimensión Participación



Nota: La figura describe las calificaciones promedio en los ítems de la dimensión Participación, que se obtuvieron al aplicar la herramienta de Denison *et al.* (2006) a los empleados de la empresa Seurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

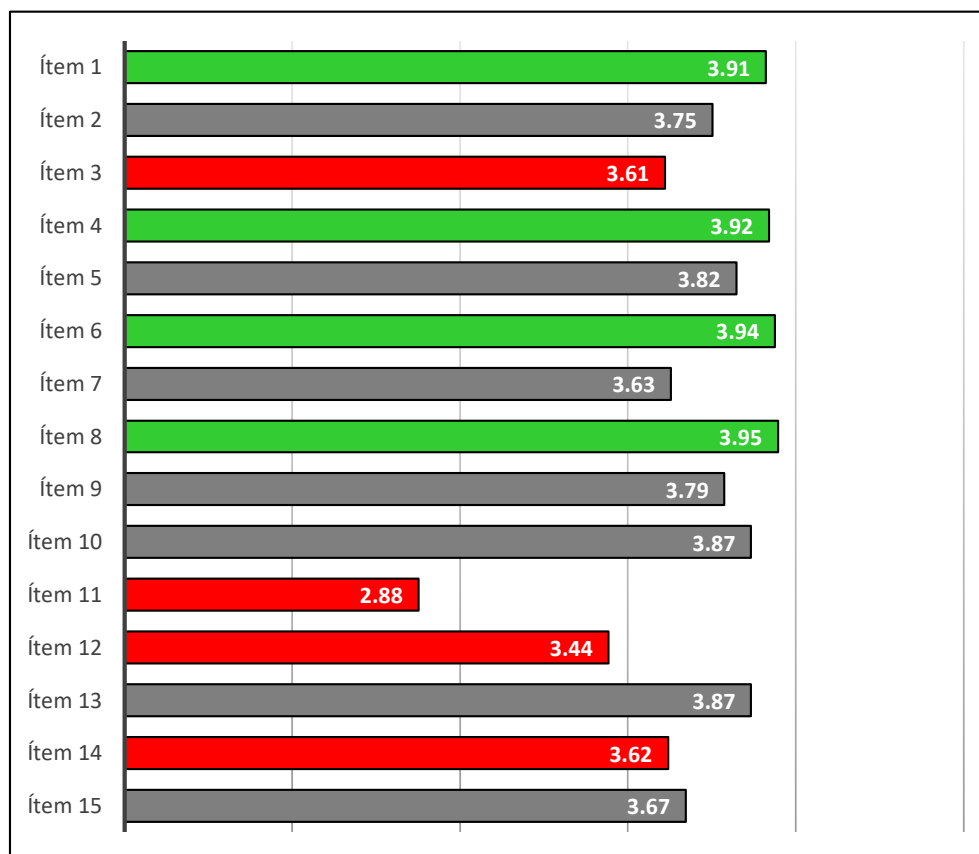
En la dimensión Participación sobresale la sub dimensión Orientación al Equipo con un promedio de 3,83 lo que demuestra que los empleados de la empresa Seurcromsig Cía. Ltda. se esfuerzan por trabajar en equipo con el propósito de cumplir con los objetivos planteados por la dirección, le sigue la sub dimensión Empoderamiento con un promedio de 3,80 muy cercano al valor máximo por lo que se puede afirmar que los miembros de la organización se sienten capaces de cumplir con el trabajo que se les pide realizar, son responsables en cada una de sus asignaciones y se sienten identificados con el lugar en el cual trabajan y, con el promedio más bajo de la dimensión se encuentra la sub dimensión Desarrollo de Capacidades con una calificación de 3,50; este puntaje se debe a que, aunque la empresa invierte en sus empleados para que puedan mejorar y adquirir nuevas destrezas que les permitan aventajar a la competencia, no se les permite ejercer autonomía en sus cargos, evitando que sus habilidades de liderazgo se desarrollen.

Tabla 9. Datos Estadísticos de la Dimensión Participación

Valor Promedio	Valor Mínimo	Valor Máximo	Cuartiles		
			Primero (25%)	Segundo (50%)	Tercero (75%)
3,71	2,88	3,95	3,62	3,79	3,91

Nota: Los datos de la tabla permite conocer los valores más representativos que se obtuvieron en la dimensión Participación y con ellos identificar las fortalezas (en un rango mayor o igual a 3,91) y debilidades (en un rango menor o igual a 3,62) que se encuentran en sus respectivos ítems. Fuente: Elaboración propia

Figura 20. Fortalezas y Debilidades de la Dimensión Participación



Nota: La figura permite identificar las fortalezas (color verde) y las debilidades (color rojo) en la dimensión Participación para la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión Participación se identificaron como fortalezas a los ítems 1,4,6 y 8. Siendo una fortaleza para la empresa Segurcromsig. Cía. Ltda. el compromiso de sus empleados en sus funciones, lo que da a conocer a sus directivos que la labor realizada por cada uno de sus miembros juega un papel importante para el cumplimiento de las metas organizacionales. Los miembros son responsables por las tareas de cada una de sus áreas y se incentiva el trabajo en equipo, por lo que los directivos no se encuentran sobrecargados en sus tareas de supervisión.

Como debilidades se identificaron los ítems 3,11,12 y 14 que en general tienen que ver con la falta de oportunidades que tienen los empleados para el desarrollo de habilidades de liderazgo, puesto que aún no se les permite actuar por su propia cuenta en sus puestos de trabajo.

3.4.2 Dimensión Consistencia

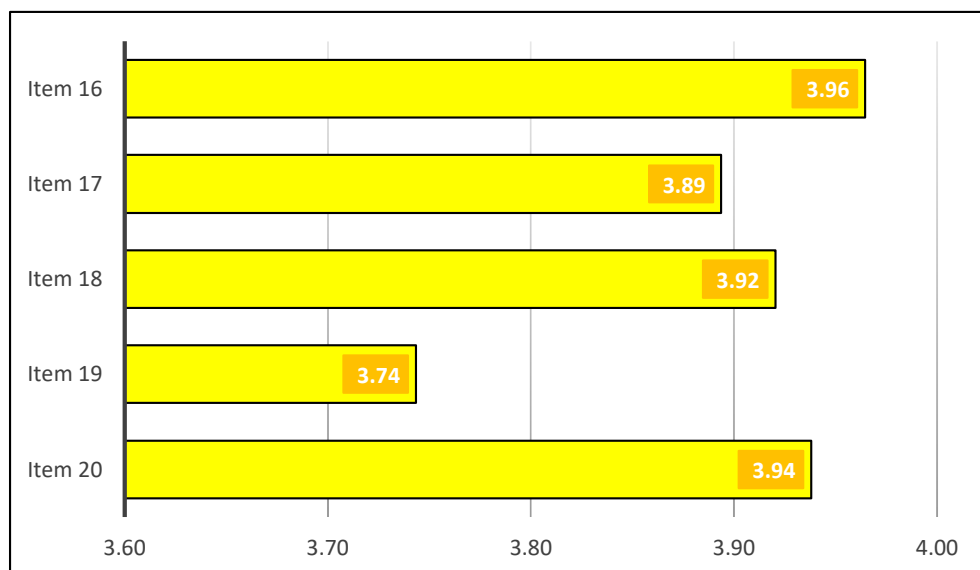
3.4.2.1 Sub dimensión Valores Centrales

Tabla 10. *Ítems de la Sub Dimensión Valores Centrales*

#	Ítem
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.

Nota: En la tabla se detallan los ítems del 16 al 20 correspondientes a la sub dimensión Valores Centrales. Tomado de Denison *et al.*, (2006).

Figura 21. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Valores Centrales



Nota: La figura describe las calificaciones promedio en los ítems de la sub dimensión Valores Centrales, que se obtuvieron al aplicar la herramienta de Denison *et al.* (2006) a los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

En la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. existe un código de ética que guía el comportamiento de sus miembros y les permite conocer lo que es correcto, este código consta de valores propios del grupo y forma parte de la identidad que tienen como organización, esto se evidencia en los ítems 18 y 20 con puntuaciones de 3,92 y 3,94 respectivamente; sin embargo, existe una parte del personal que no está de acuerdo con los valores establecidos por el grupo, por lo que piensan que ignorarlos no los llevarían a tener problema alguno, esto de acuerdo con el ítem 19 que presentó una puntuación promedio de 3,74 siendo la más baja de la sub dimensión.

En cuanto al estilo directivo los integrantes de la empresa creen que es único ya que reúne características distintivas; lo que ha generado que los empleados confíen en la dirección, puesto que los miembros que conforman la misma, ponen en práctica lo dicho en sus mensajes; según los ítems 17 y 16 que presentaron una calificación de 3,89 y 3,96 respectivamente.

Del análisis de esta sub dimensión se puede afirmar que los miembros de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. comparten sentimientos, expectativas y valores que llegan a formar una identidad que los diferencian de otras organizaciones.

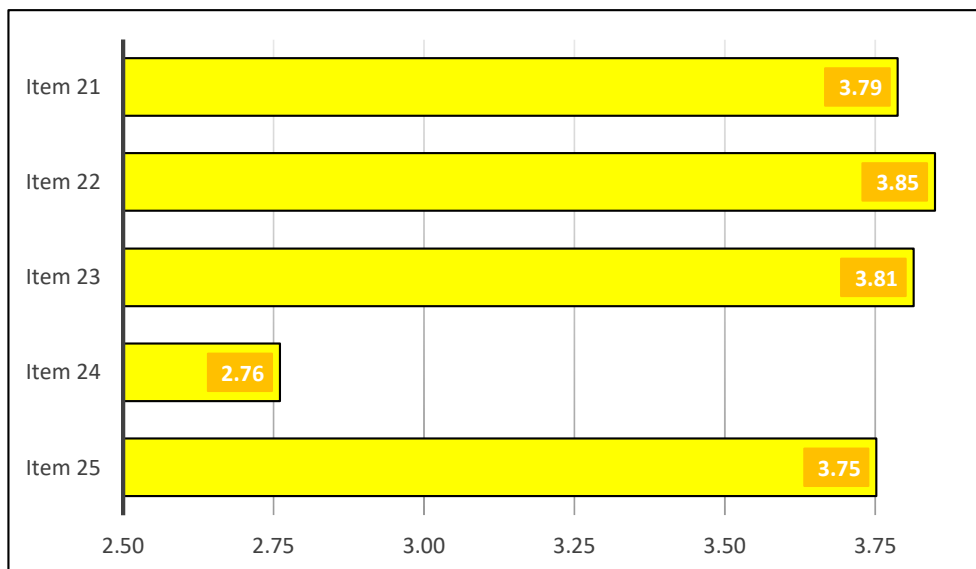
3.4.2.2 Sub dimensión Acuerdo

Tabla 11. *Ítems de la Sub Dimensión Acuerdo*

#	Ítem
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.
22	Este grupo tiene una cultura “fuerte”.
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.

Nota: En la tabla se detallan los ítems del 21 al 25 correspondientes a la sub dimensión Acuerdo. Tomado de Denison *et al.*, (2006).

Figura 22. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Acuerdo



Nota: La figura describe las calificaciones promedio en los ítems de la sub dimensión Acuerdo, que se obtuvieron al aplicar la herramienta de Denison *et al.* (2006) a los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

Los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. son un grupo capaz de encontrar soluciones a los problemas que puedan presentarse por medio de acuerdos en los que todos puedan beneficiarse incluso en temas en los que existen mucha discusión, esto se evidencia en los ítems 21 y 23 con promedios de 3,79 y 3,81 respectivamente; sin embargo, aún les resulta difícil lograr consensos en temas cruciales para la empresa esto se refleja en el ítem 24 con un promedio de 2,76.

De acuerdo con los ítems 22 y 25 la cultura dentro de la organización es fuerte y, en la misma se encuentra especificado la forma en la que se debe proceder para llegar a acuerdos y realizar las actividades en general, en estos ítems se obtuvo una calificación promedio de 3,85 y 3,75.

De lo analizado en la sub dimensión acuerdo, existe una cultura fuerte presente entre los empleados y los une como grupo, sin embargo, se pudo conocer que es difícil para los miembros llegar a un acuerdo cuando se discute temas importantes para la organización.

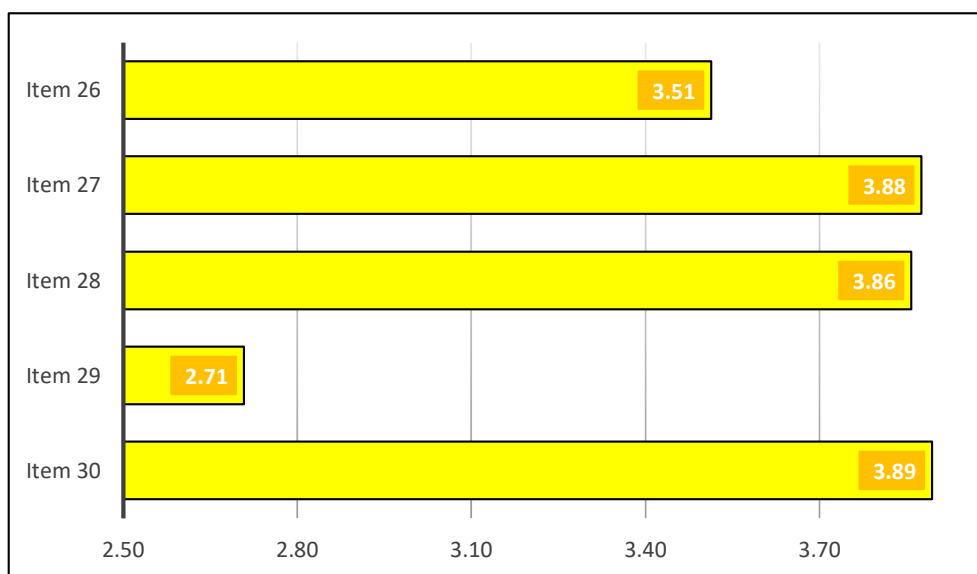
3.4.2.3 Sub dimensión Coordinación e Integración

Tabla 12. Ítems de la Sub Dimensión Coordinación e Integración

#	Ítem
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.

Nota: En la tabla se detallan los ítems del 26 al 30 correspondientes a la sub dimensión Coordinación e Integración. Tomado de Denison *et al.*, (2006).

Figura 23. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Coordinación e Integración



Nota: La figura describe las calificaciones promedio en los ítems de la sub dimensión Coordinación e Integración, que se obtuvieron al aplicar la herramienta de Denison *et al.* (2006) a los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

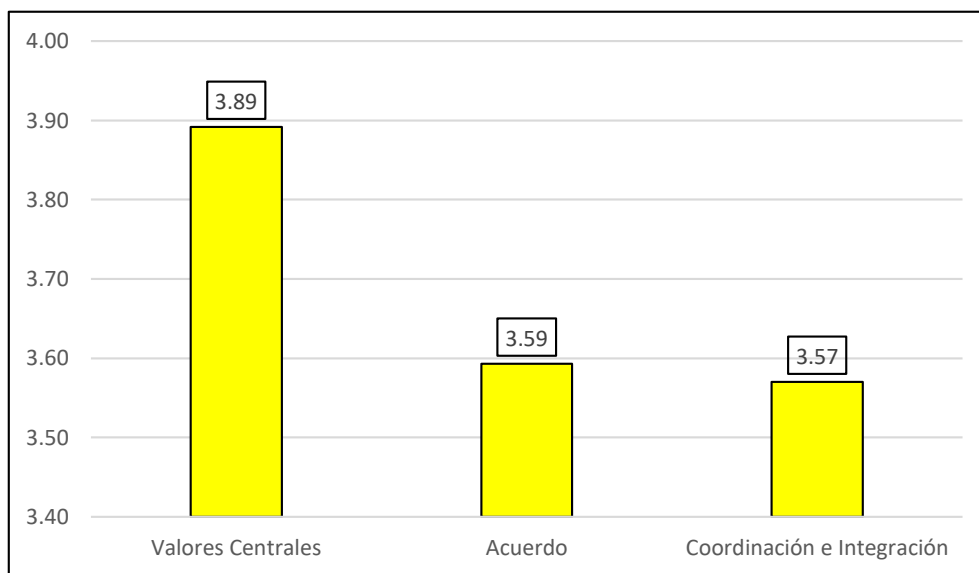
Los miembros de Segurcromsig Cía. Ltda., concuerdan en que los distintos niveles jerárquicos de la empresa comparten los mismos objetivos y los miran desde un punto de vista en concreto, esta perspectiva compartida permite que sea sencillo trabajar en proyectos en los que se vean involucrados departamentos diferentes; según los ítems 30, 27, 28 que obtuvieron promedios de 3,89; 3,88; 3,86 respectivamente y en el ítem 29 con un puntaje de 2,71 siendo la más baja de la sub dimensión, pero al tratarse de una pregunta que no es afirmativa su

resultado bajo se lo puede interpretar como bueno. Sin embargo, aunque existe una buena coordinación, los empleados admiten que su forma de trabajar aun no logra ser lo suficientemente estable, de acuerdo con la pregunta 26 que presento una calificación de 3,51.

De acuerdo con los resultados de esta sub dimensión, las áreas que conforman la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. se encuentran correctamente definidas, facilitando a sus miembros coordinar actividades entre distintas áreas, lo que les permite trabajar en conjunto por el cumplimiento de los objetivos empresariales.

3.4.2.4 Resultados de la dimensión Consistencia

Figura 24. Resultados de la Dimensión Consistencia



Nota: La figura describe las calificaciones promedio en los ítems de la dimensión Consistencia, que se obtuvieron al aplicar la herramienta de Denison *et al.* (2006) a los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

La sub dimensión Valores Centrales presentó el promedio más alto de la dimensión Consistencia con un promedio de 3,89; le sigue la sub dimensión Acuerdo con promedio de 3,59; y como última la sub dimensión Coordinación e Integración, que se ve afectada en su resultado por una pregunta de calificación inversa, presentando un promedio de 3,57.

Estos resultados dan a conocer que la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. es una organización consistente e integrada, que se destaca por tener una cultura definida que forma parte de la identidad empresarial y guía la manera en la que sus empleados deben comportarse en su trabajo

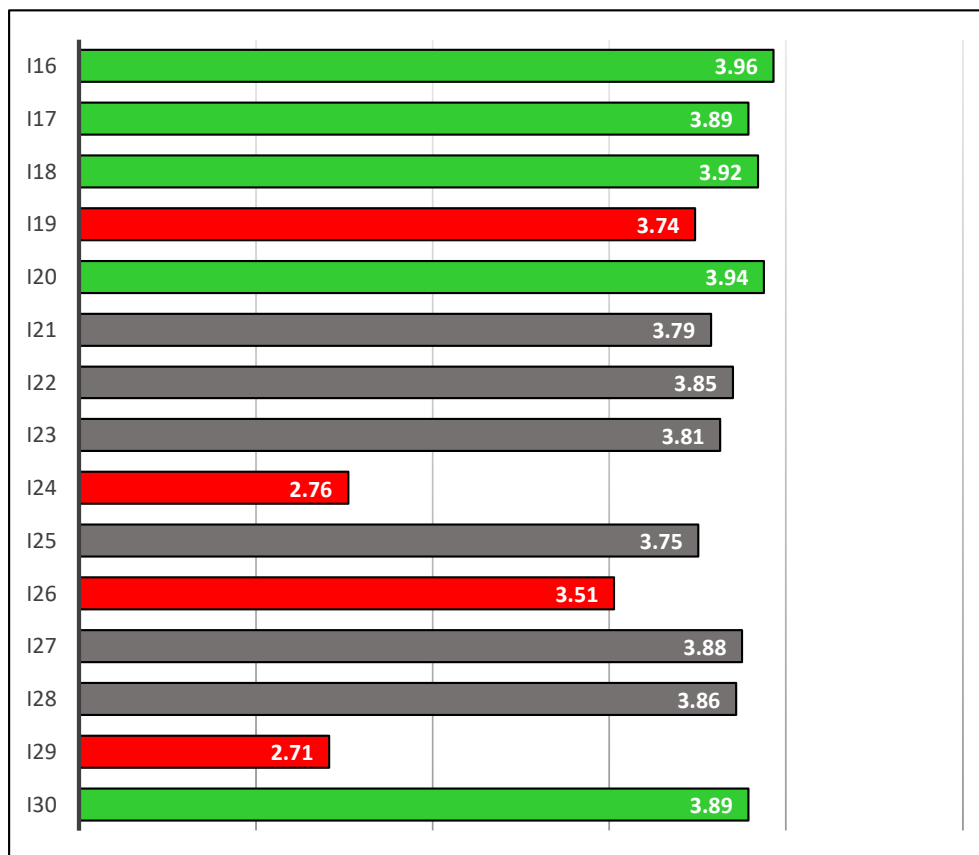
La dirección adoptó un estilo de cultura que facilita el trabajo entre los empleados de distintas áreas guiándolos hacia un objetivo en común sin importar el nivel jerárquico que tengan, pero a pesar de tener un acuerdo en su forma de trabajar, aún existen discusiones al momento de coordinar temas que son cruciales para la empresa.

Tabla 13. Datos Estadísticos de la Dimensión Consistencia

Valor Promedio	Valor Mínimo	Valor Máximo	Cuartiles		
			Primero (25%)	Segundo (50%)	Tercero (75%)
3,68	2,71	3,96	3,74	3,85	3,89

Nota: Los datos de la tabla permite conocer los valores más representativos que se obtuvieron en la dimensión Consistencia y con ellos identificar las fortalezas (en un rango mayor o igual a 3,89) y debilidades (en un rango menor o igual a 3,74 que se encuentran en sus respectivos ítems. Fuente: Elaboración propia

Figura 25. Fortalezas y Debilidades de la Dimensión Consistencia



Nota: La figura permite identificar las fortalezas (color verde) y las debilidades (color rojo) en la dimensión Consistencia para la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

Se identificaron como fortalezas para la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. los ítems 16,17,18 y 20 pertenecientes a la sub dimensión Valores Centrales y el ítem 30 que forma parte de la sub dimensión Coordinación e Integración. Lo que indica que la empresa tiene los valores culturales definidos, estos valores guían y controlan el comportamiento de sus empleados y forman parte de su identidad, destaca también el trabajo hecho por la dirección y su estilo de liderazgo que ha logrado que sus empleados confíen en los miembros que forman parte de la directiva. Otra de las fortalezas que tiene la empresa es el compromiso en el trabajo sin importar los diferentes niveles jerárquicos que permite que todo el personal se encuentre en línea con los objetivos propuestos por la dirección.

Como debilidades se identificaron los ítems 19,24 y 26 uno por cada sub dimensión de análisis; aunque el ítem 29 entra en este rango, no se lo considera debido a que se trata de un ítem con interpretación inversa. La empresa Segurcromsig Cía. Ltda. tiene problemas para lograr un acuerdo con sus empleados en discusiones en las que se tratan temas importantes para la organización y, muchos de sus miembros aún no aceptan los valores grupales, por estas razones la empresa aun no logra tener una consistencia adecuada que facilite su trabajo.

3.4.3 Dimensión Adaptabilidad

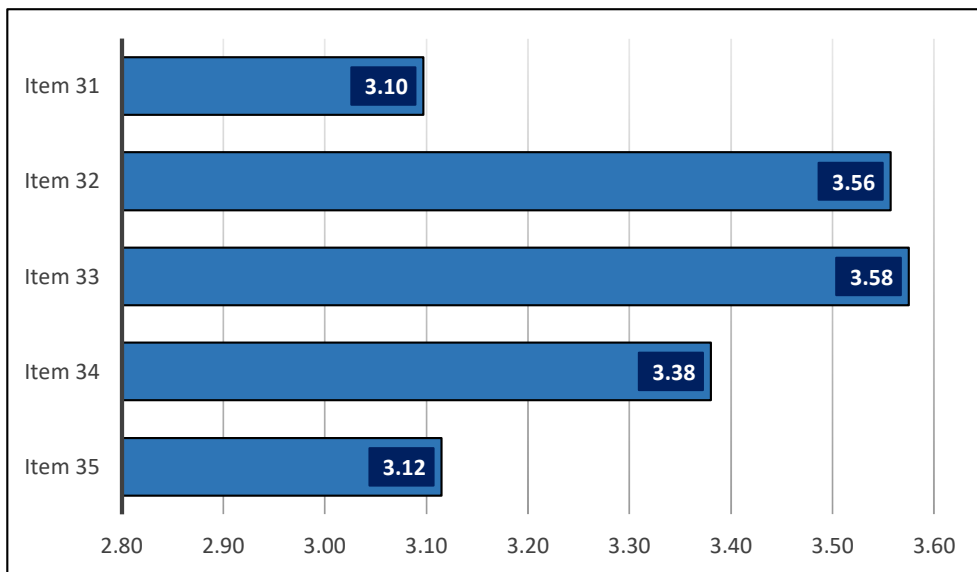
3.4.3.1 Sub dimensión Creación del cambio

Tabla 14. *Ítems de la Sub Dimensión Creación del Cambio*

#	Ítem
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.
33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.

Nota: En la tabla se detalla los ítems del 31 al 35 correspondientes a la sub dimensión Creación del Cambio. Tomado de Denison *et al.*, (2006)

Figura 26. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Creación del Cambio



Nota: La figura describe las calificaciones promedio en los ítems de la sub dimensión Creación del Cambio, que se obtuvieron al aplicar la herramienta de Denison *et al.* (2006) a los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

En la empresa Segurcromsig, los empleados procuran encontrar maneras diferentes de realizar su trabajo, con la finalidad de poder enfrentar los cambios que puedan presentarse en su entorno; de acuerdo con los ítems 32 y 33 con un promedio de 3,56 y 3,58 respectivamente, sin embargo, estos cambios suelen encontrar barreras en sus procesos, debido a la falta de cooperación del personal que lidera los diferentes departamentos y a la manera rigurosa en la que se verifica que las tareas sean cumplidas de acuerdo con las normas existentes; esto se evidencia en los ítems 31, 34 y 35 con calificaciones de 3,10; 3,38 y 3,12 respectivamente.

De acuerdo con esta sub dimensión, los empleados de la empresa Segurcromsig. Cía. Ltda. están conscientes de que su entorno está cambiando y, buscan nuevas y mejores formas de realizar su trabajo con la finalidad de anticiparse a estos cambios, pero su iniciativa se ve limitada por los procesos y normas rígidas existentes en la compañía.

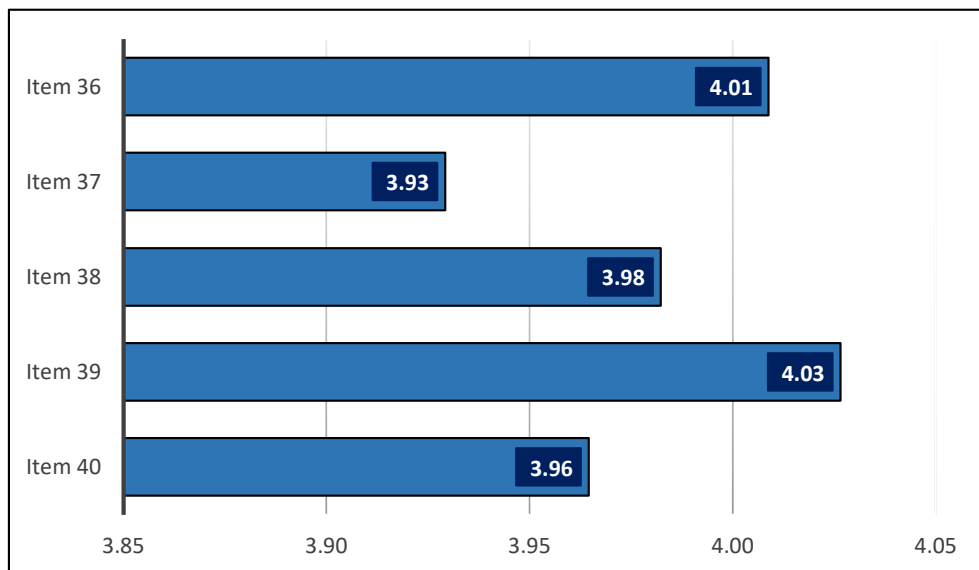
3.4.3.2 Sub dimensión Enfoque en el Cliente

Tabla 15. Ítems de la Sub Dimensión Enfoque en el Cliente

#	Ítem
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.
37	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.
39	Nuestras decisiones con frecuencia se toman considerando los intereses de los clientes.
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.

Nota: En la tabla se detallan los ítems del 36 al 40 correspondientes a la sub dimensión Enfoque en el Cliente. Tomado de Denison *et al.*, (2006).

Figura 27. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Enfoque en el Cliente



Nota: La figura describe las calificaciones promedio en los ítems de la sub dimensión Enfoque en el Cliente, que se obtuvieron al aplicar la herramienta de Denison *et al.* (2006) a los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

Los empleados de Segurcromsig Cía. Ltda., se esfuerzan por conocer los requerimientos que exige su entorno con la finalidad de ofrecer servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes; de acuerdo con el ítem 38 con una puntuación de 3,98; para ello la organización consulta cuales son sus intereses y recomendaciones, mismas que son consideradas al momento de mejorar sus servicios, esto se evidencia en los ítems 39, 36 y 37 con calificaciones de 4,03; 4,01 y 3,93 respectivamente; y para ofrecerles una mejor atención se ha implementado un

sistema que permite una comunicación personal con ellos, en la cual se ayuda a resolver sus dudas y problemas, de acuerdo con el ítem 40 que obtuvo un promedio de 3,96.

De acuerdo con la información analizada en esta sub dimensión, los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. se encuentran capacitados para brindar un servicio de calidad a sus clientes, adaptándose sus requerimientos y necesidades.

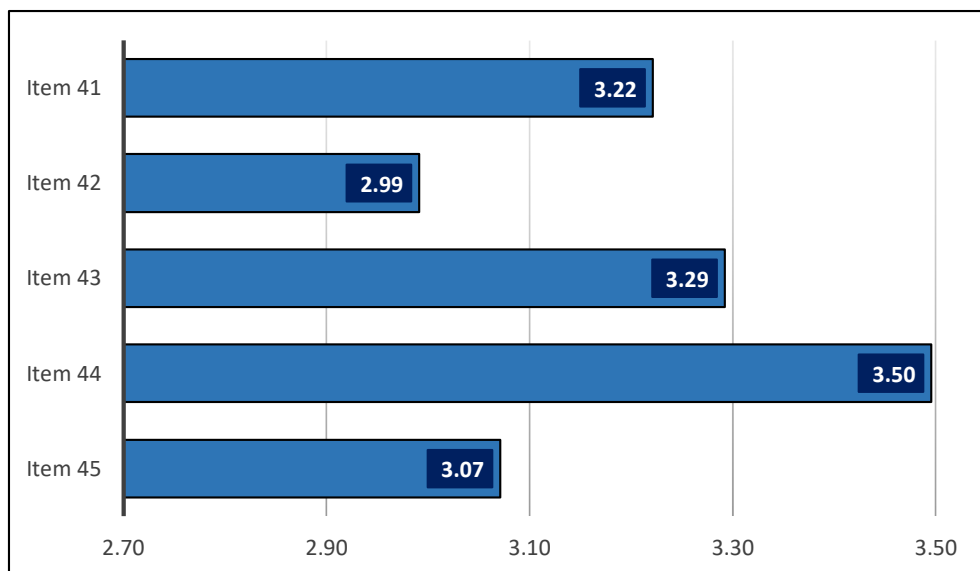
3.4.3.3 Sub dimensión Aprendizaje Organizacional

Tabla 16. *Ítems de la Sub Dimensión Aprendizaje Organizacional*

#	Ítem
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.
43	Muchas ideas “se pierden por el camino”.
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.
45	Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.

Nota: En la tabla se detalla los ítems del 41 al 45 correspondientes a la sub dimensión Aprendizaje Organizacional. Tomado de Denison *et al.*, (2006).

Figura 28. *Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Aprendizaje Organizacional*



Nota: La figura describe las calificaciones promedio en los ítems de la sub dimensión Aprendizaje Organizacional, que se obtuvieron al aplicar la herramienta de Denison *et al.* (2006) a los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

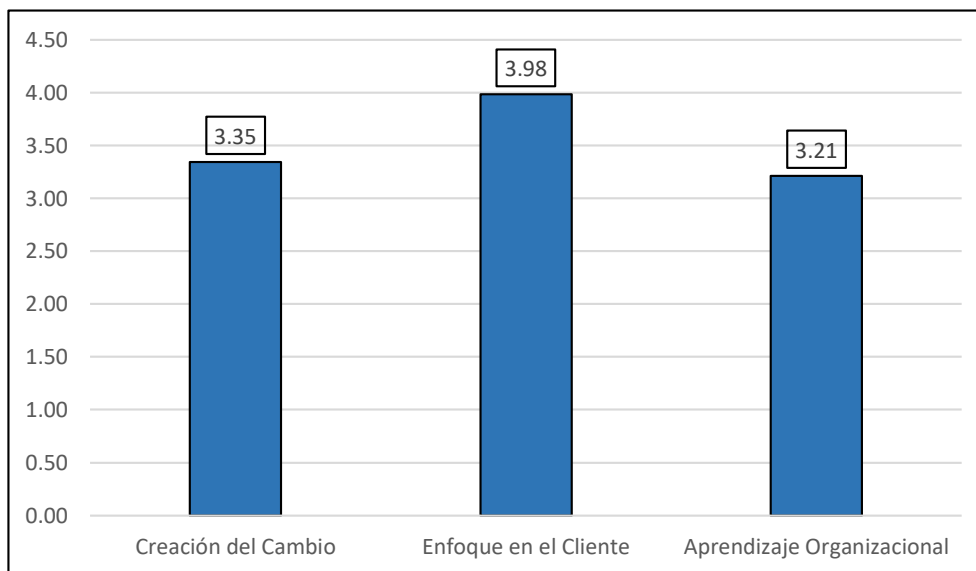
Los empleados de Segurcromsig Cía. Ltda. se han planteado como objetivo aprender a medida que realizan su trabajo, encontrando en el fracaso una oportunidad para mejorar y adquirir conocimiento; esto de acuerdo con los ítems 41 y 44 en los que se presentó un promedio de 3,22 y 3,50 respectivamente, por el contrario, existen otras formas de aprendizaje que no se

están promoviendo en la organización como lo es la innovación, provocando que muchas ideas valiosas aportadas por los empleados no sean consideradas; esto puede observarse en los ítems 42,43 y 45, con promedios de 2,99; 3,29 y 3,07 respectivamente.

Los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda., comprenden lo importante que es aprender constantemente, sin embargo, pierden oportunidades de aprendizaje que aparecen por medio de la innovación.

3.4.3.4 Resultados de la dimensión Adaptabilidad

Figura 29. Resultados en la Dimensión Adaptabilidad



Nota: La figura describe las calificaciones promedio en los ítems de la dimensión Adaptabilidad, que se obtuvieron al aplicar la herramienta de Denison *et al.* (2006) a los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

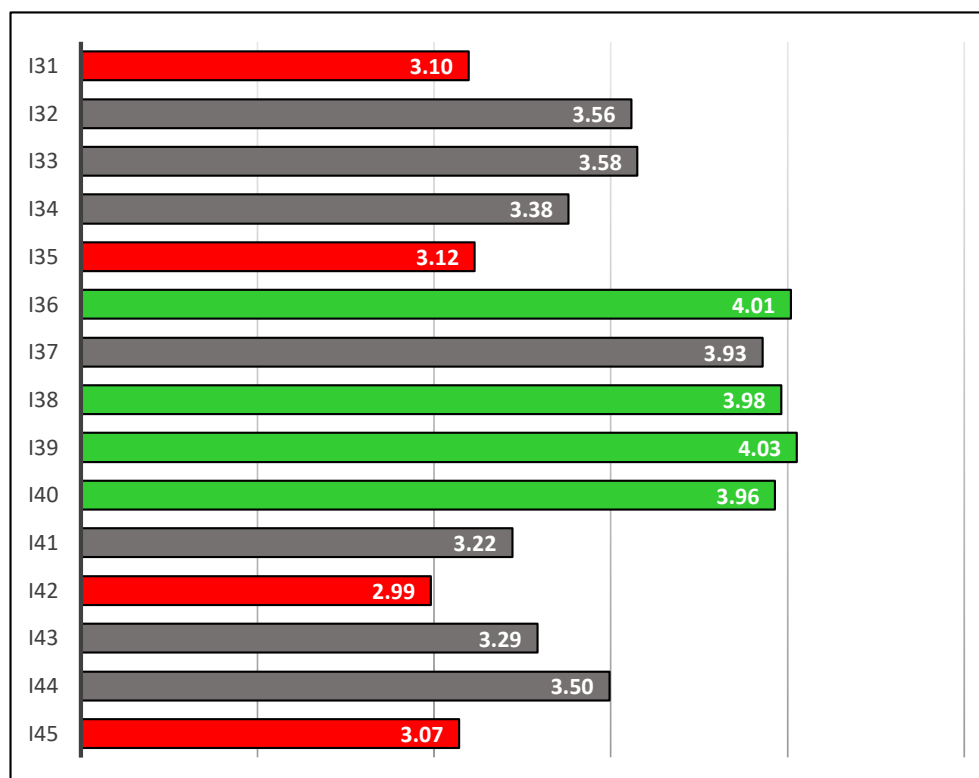
En la dimensión Adaptabilidad sobresale la sub dimensión Enfoque en el Cliente con un promedio de 3,98; ratificando de esta forma lo importante que son los clientes para la empresa Segurcromsig Cía. Ltda., le sigue la sub dimensión Creación del Cambio con un promedio de 3.35 y la sub dimensión Aprendizaje Organizacional con un promedio de 3,21; entre las razones para que estas dimensiones tengan una puntuación baja con respecto a la sub dimensión enfoque en el cliente, se encuentran los procesos rígidos y controlados que impiden que los empleados aprendan por medio de la innovación, y normas estrictas que dificultan a los miembros realizar cambios en su entorno laboral que puedan mejorar su desempeño.

Tabla 17. Datos Estadísticos de la Dimensión Adaptabilidad

Valor Promedio	Valor Mínimo	Valor Máximo	Cuartiles		
			Primero (25%)	Segundo (50%)	Tercero (75%)
3,51	2,99	4,03	3,12	3,50	3,96

Nota: Los datos de la tabla permite conocer los valores más representativos que se obtuvieron en la dimensión Adaptabilidad y con ellos identificar las fortalezas (en un rango mayor o igual a 3,96) y debilidades (en un rango menor o igual a 3,12) que se encuentran en sus respectivos ítems. Fuente: Elaboración propia

Figura 30. Fortalezas y Debilidades de la Dimensión Adaptabilidad



Nota: La figura permite identificar las fortalezas (color verde) y las debilidades (color rojo) en la dimensión Adaptabilidad para la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión Adaptabilidad se identificaron como fortalezas los ítems 36, 38, 39 y 40 todos pertenecientes a la sub dimensión Enfoque en el Cliente, afirmando que la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. se esfuerza por brindar un servicio de calidad a sus clientes y destina sus recursos para mejorar los servicios que ofrecen. Mientras que como debilidades se identificaron los ítems 31 y 35 pertenecientes a la sub dimensión Creación al Cambio, y los ítems 42 y 45 pertenecientes a la sub dimensión Aprendizaje Organizacional, demostrando la dificultad que tienen los miembros de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. para introducir cambios, debido a los procesos y controles rígidos; esta rigurosidad en las tareas y procesos impide que los empleados puedan aportar ideas que permitan innovar la forma en que cumplen con su trabajo.

3.4.4 Dimensión Misión

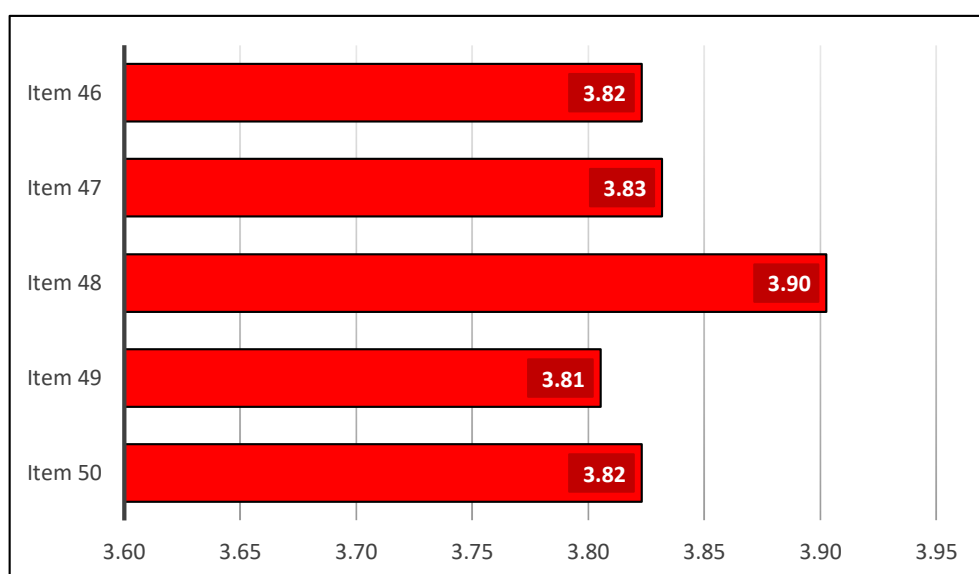
3.4.4.1 Sub dimensión Dirección e Intención Estratégica

Tabla 18. Ítems en la Sub Dimensión Dirección e Intención Estratégica

#	Ítem
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido umbo a nuestro trabajo.
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.
50	La orientación estratégica de esta organización me resulta clara.

Nota: En la tabla se detallan los ítems del 46 al 50 correspondientes a la sub dimensión Dirección e Intención Estratégica. Tomado de Denison *et al.*, (2006).

Figura 31. Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Dirección e Intención Estratégica



Nota: La figura describe las calificaciones promedio en los ítems de la sub dimensión Dirección e Intención Estratégica, que se obtuvieron al aplicar la herramienta de Denison *et al.* (2006) a los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

La empresa Segurcromsig Cía. Ltda. tiene definida su misión de forma clara, lo que permite a sus empleados trabajar con un propósito, de acuerdo con el ítem 48 que presentó una calificación promedio de 3,80; la organización conoce el lugar en el que se encuentra ahora y el lugar en el que se quiere ver en el futuro, esto le ha permitido crear estrategias en las que todo el personal pueda comprender que trabajan en un proyecto que traerá resultados en futuro; de acuerdo con los ítems 46,47,49 y 50 que presentaron calificaciones de 3,82; 3,83; 3,81 y

3,82 respectivamente. Los resultados de esta sub dimensión evidencian que la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. tiene un propósito claro para su futuro, lo que le permite dar a conocer a sus empleados que forman parte de un proyecto que busca el desarrollo y crecimiento de la organización.

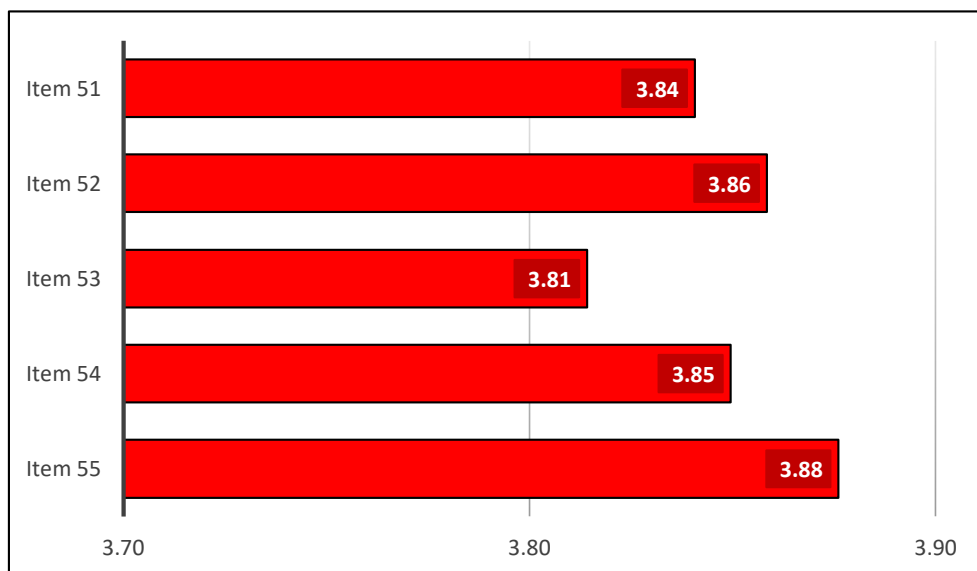
3.4.4.2 Sub dimensión Metas y Objetivos

Tabla 19. *Ítems en la Sub Dimensión Metas y Objetivos*

#	Ítem
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.
53	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.

Nota: En la tabla se detallan los ítems del 51 al 55 correspondientes a la sub dimensión Metas y Objetivos. Tomado de Denison *et al.*, (2006).

Figura 32. *Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Metas y Objetivos*



Nota: La figura describe las calificaciones promedio en los ítems de la sub dimensión Metas y Objetivos, que se obtuvieron al aplicar la herramienta de Denison *et al.* (2006) a los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

La dirección de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. se ha planteado metas que son ambiciosas, pero que se encuentran dentro de sus capacidades, de acuerdo con los ítems 51 y 52 que obtuvieron una calificación promedio de 3,84 y 3,86 respectivamente; de igual forma han definido objetivos y trabajan en conjunto con sus empleados para conseguirlos, estos objetivos son medibles y permiten a los trabajadores conocer cuan cerca están de cumplirlos,

esto se evidencia en los ítems 53 y 54 con calificaciones de 3,81 y 3,85 respectivamente; tanto las metas como los objetivos, le permite a la organización trabajar en el corto plazo con la finalidad de conseguir el éxito en el largo plazo, según el ítem 55 que presentó una calificación de 3,88; la más alta en esta sub dimensión.

De acuerdo con la sub dimensión metas y objetivos, la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. tiene objetivos y metas definidos, lo que permite conducir el esfuerzo de sus empleados hacia la dirección correcta, en la cual se encuentran su misión y visión.

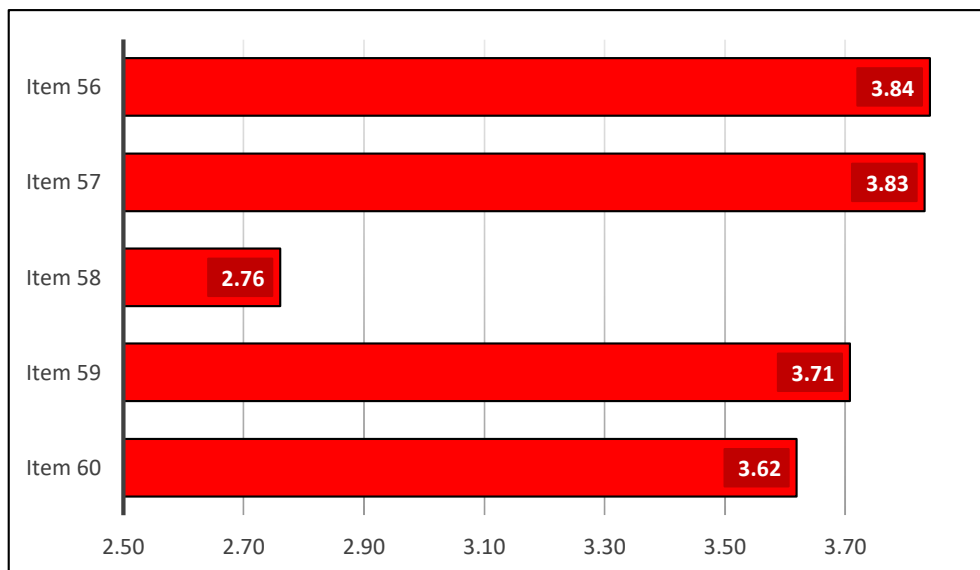
3.4.4.3 Sub dimensión Visión

Tabla 20. *Ítems en la Sub Dimensión Visión*

#	Ítem
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

Nota: En la tabla se detallan los ítems del 56 al 60 correspondientes a la sub dimensión Visión. Tomado de Denison *et al.*, (2006)

Figura 33. *Calificación Promedio en los Ítems de la Sub Dimensión Visión*



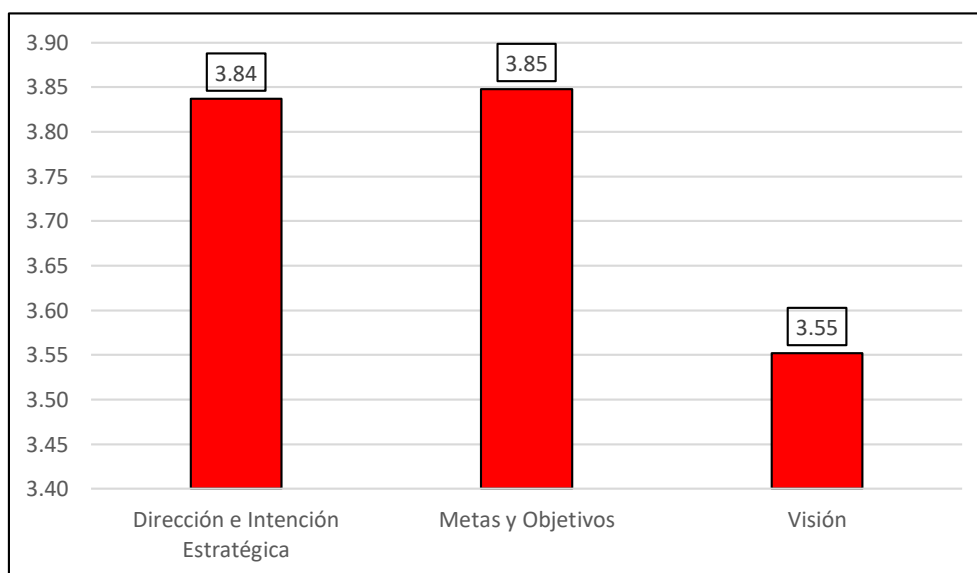
Nota: La figura describe las calificaciones promedio en los ítems de la sub dimensión Visión, que se obtuvieron al aplicar la herramienta de Denison *et al.* (2006) a los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

Los directivos de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. tienen una perspectiva clara de cómo desean que su empresa se vea en un futuro, misma que ha sido transmitida a sus empleados, generando motivación y entusiasmo entre ellos, de acuerdo con los ítems 56, 57 y 59 que presentaron calificaciones promedio de 3,84; 3,83 y 3,71 respectivamente; sin embargo, a los miembros de la empresa aún les cuesta trabajo cumplir con sus propósitos al corto plazo sin afectar la perspectiva que tienen en el futuro, según los ítems 58 y 60 que presentaron calificaciones promedio de 2,76 y 3,62.

De acuerdo con la información proporcionada por análisis de esta sub dimensión, la empresa Segurcromsig Cía. Ltda., comparte una imagen de como desean verse en un futuro, esta perspectiva se encuentra en la mente de sus miembros, pero sus prioridades aún se centran en el corto plazo.

3.4.4.4 Resultados de la dimensión Misión

Figura 34. Resultados de la Dimensión Misión



Nota: La figura describe las calificaciones promedio en los ítems de la dimensión Misión, que se obtuvieron al aplicar la herramienta de Denison *et al.* (2006) a los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la dimensión Misión destacan las sub dimensiones Dirección e Intención Estratégica y, Metas y Objetivos, con calificaciones promedio de 3,84 y 3,85 respectivamente, evidenciándose que los miembros de la empresa Segurcromsig. Cía. Ltda. cuentan con un liderazgo fuerte que tiene claro los objetivos a corto y largo plazo dentro de la organización, y ha encontrado una manera acertada de comunicarlos a los responsables de cada área y los

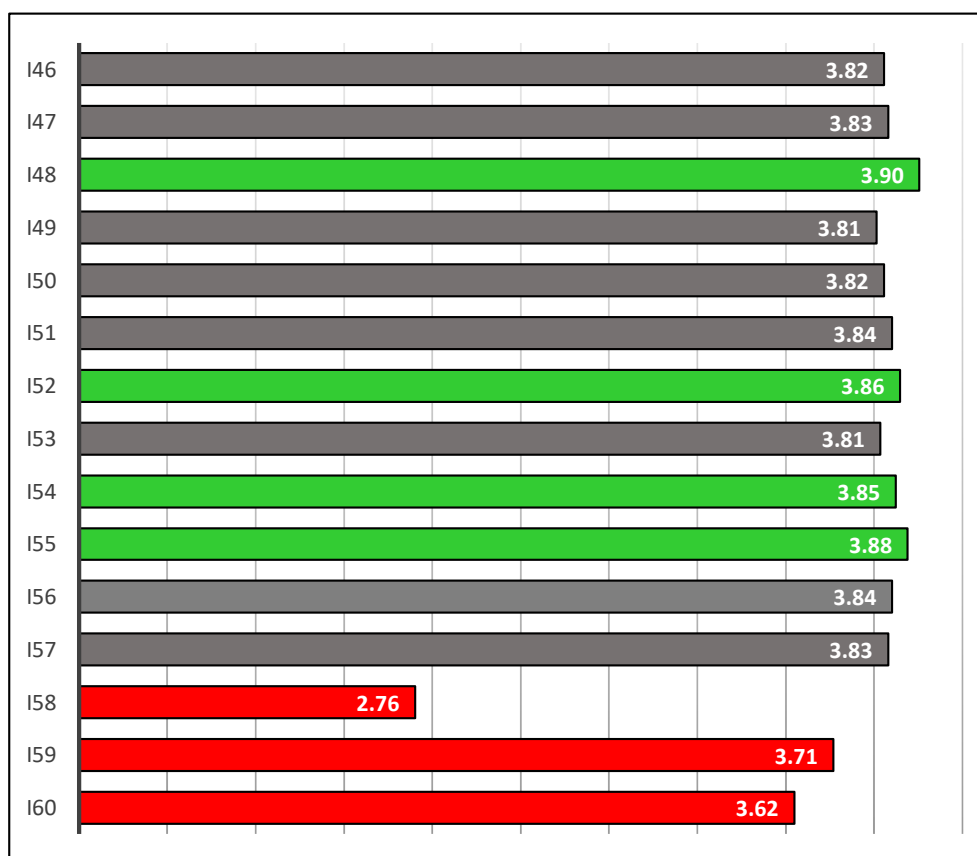
empleados que forman parte de cada una de ellas, por lo que todos los miembros conocen lo que debe hacer para cumplir con estos objetivos; pero a pesar de que los trabajadores conocen los proyectos a largo plazo, se enfocan por conseguir resultados en el corto plazo, por lo que su compromiso con los objetivos al largo plazo se ven afectados; esto se puede observar en la sub dimensión Visión que presentó una calificación promedio de 3,55 la más baja de la dimensión.

Tabla 21. Datos Estadísticos de la Dimensión Misión

Valor Promedio	Valor Mínimo	Valor Máximo	Cuartiles		
			Primero (25%)	Segundo (50%)	Tercero (75%)
3,74	2,76	3,90	3,80	3,82	3,85

Nota: Los datos de la tabla permite conocer los valores más representativos que se obtuvieron en la dimensión Misión y con ellos identificar las fortalezas (en un rango mayor o igual a 3,85) y debilidades (en un rango menor o igual a 3,80) que se encuentran en sus respectivos ítems. Fuente: Elaboración propia

Figura 35. Fortalezas y Debilidades de la Dimensión Misión.



Nota: La figura permite identificar las fortalezas (color verde) y las debilidades (color rojo) en la dimensión Misión para la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

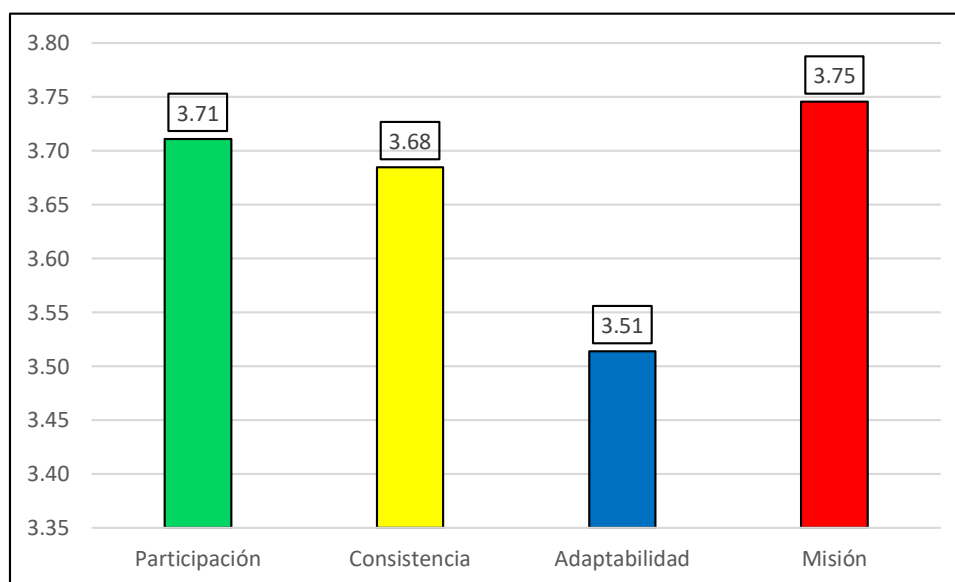
En la dimensión Misión se identificaron como fortalezas: el ítem 48 de la sub dimensión Dirección e Intención Estratégica y en la sub dimensión Metas y Objetivos los ítems 52, 54 y

55, afirmando que la empresa Segurcromsig. Cía. Ltda. tiene una misión clara y definida que conduce a sus miembros hacia una dirección en común, en ésta se encuentran establecidos los objetivos; los cuales son claros, alcanzables y medibles.

Como debilidades se identificaron los ítems 58, 59 y 60, todos estos en la sub dimensión Visión, permitiendo afirmar que a los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. les cuesta trabajo mantener su enfoque en el largo plazo.

3.4.5 Resultados generales del modelo

Figura 36. Resultados Promedio por Dimensión



Nota: La figura describe las calificaciones promedio por dimensiones del modelo de Denison, que se obtuvieron al aplicar la herramienta de Denison *et al.* (2006) a los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

La dimensión Misión presentó una calificación promedio de 3,75, la más alta de todas, según Denison *et al.*, (2006), una organización que tiene calificaciones altas en la dimensión Misión, tiene empleados que ejecutan sus tareas de acuerdo a los objetivos, metas y la visión empresarial. Estos resultados altos para esta dimensión, demuestran que la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. tiene una dirección enfocada en los objetivos estratégicos, lo que ha generado un impacto positivo en sus miembros que de igual forma trabajan para conseguir estos objetivos.

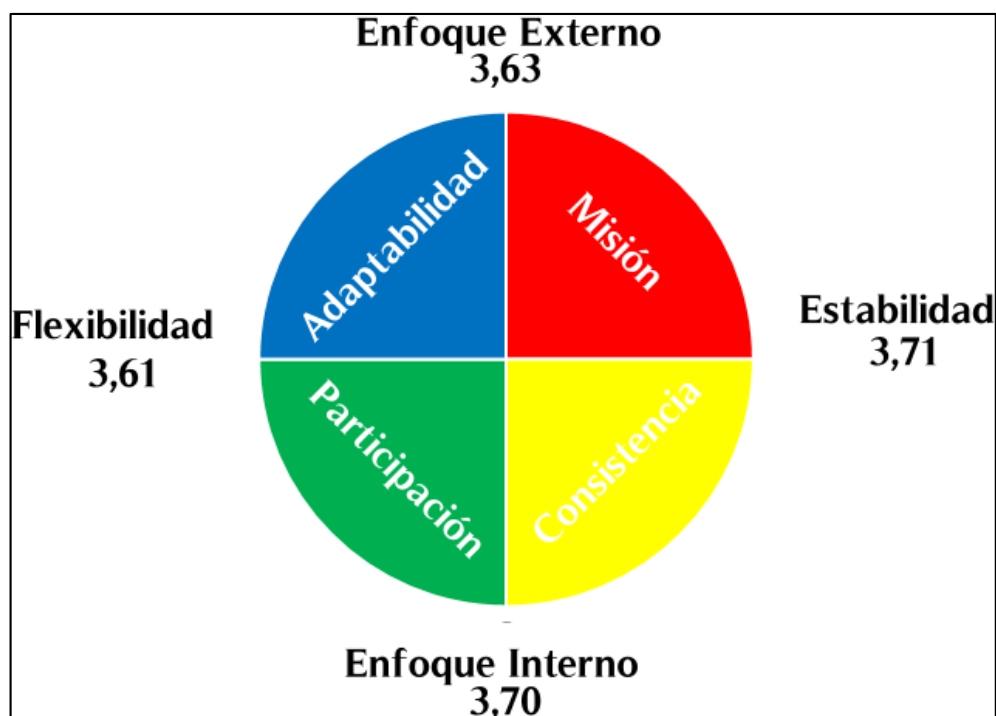
La dimensión Participación obtuvo un promedio de 3,71; que es muy cercano al promedio de la dimensión misión, de acuerdo con Denison *et al.*, (2006), los altos puntajes en esta dimensión demuestran el alto grado de compromiso que tienen sus empleados para con su organización, lo que permite afirmar que los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda.

se encuentran comprometidos con el trabajo que se les pide realizar, este compromiso difiere del pensamiento y opiniones que tengan sus colegas, jefes o subordinados.

La dimensión Consistencia presentó una calificación promedio de 3,68; para Denison *et al.* (2006), las organizaciones que son consistentes presentan una cultura empresarial fuerte, de acuerdo con esta información la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. se caracteriza por tener una cultura definida por un sistema de creencias y valores compartidos por sus miembros, lo que crea en ellos una identidad que los diferencia de los demás, facilitando el control de las actividades que ocurren en el interior de la empresa.

La dimensión Adaptabilidad presento una calificación promedio de 3,51; baja en relación a las dimensiones anteriores, de acuerdo al análisis realizado, la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. tiene problemas para identificar y adaptarse a cambios que se puedan presentar en su entorno, puesto que esta empresa no está dispuesta a correr riesgos innecesarios que comprometan su desempeño.

Figura 37. *Hemisferios del Modelo Cultural de Denison*



Nota: La figura describe los resultados obtenidos en la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. en los hemisferios que forman parte del modelo de Denison, que permiten analizar enfoque externo vs interno y flexibilidad vs adaptabilidad. Adaptado de Denison, (2011).

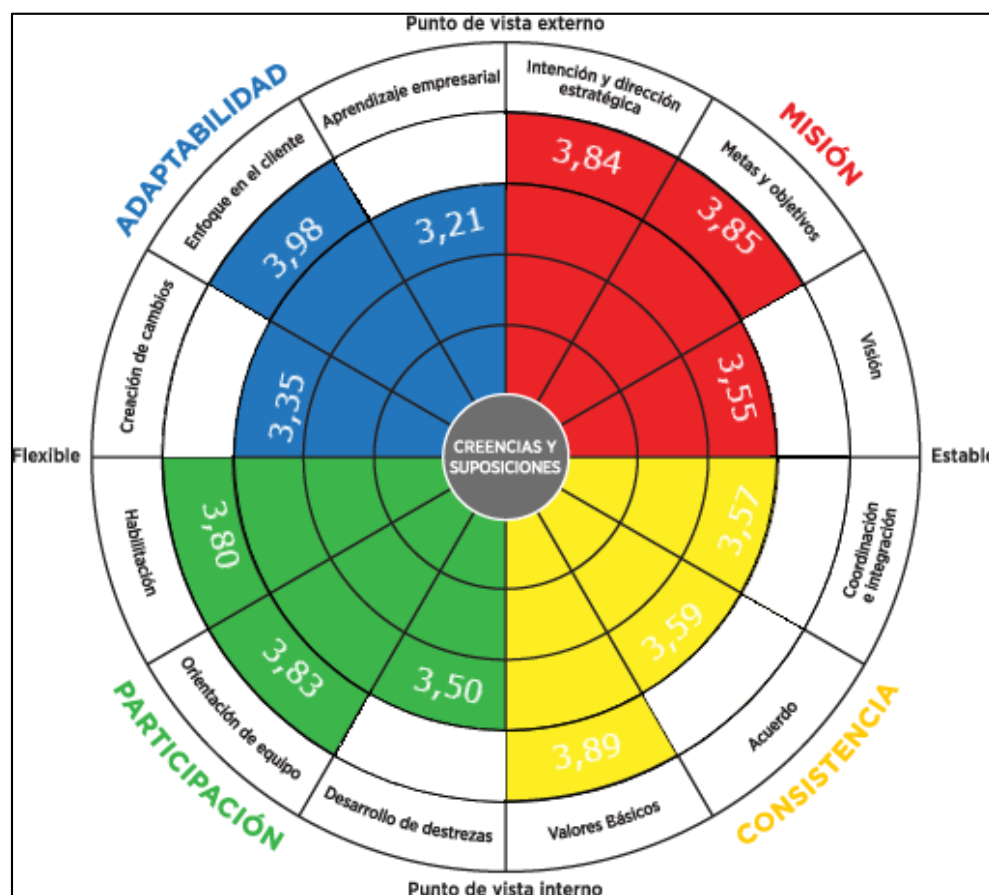
Los resultados obtenidos en la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. al aplicar el modelo de Denison son: para el hemisferio de flexibilidad un promedio de 3,61 y para estabilidad 3,71; existiendo una preferencia de la organización por la estabilidad, según Denison (2011), una

organización estable, permanece enfocada en sus objetivos a través del tiempo y prefiere no correr riesgos innecesarios; una empresa de este tipo se caracteriza por tener altos índices de retorno sobre activos, alta inversión en la mejora de sus servicios y por su estructura de negocios sólida.

La empresa Segurcromsig Cía. Ltda. presenta un enfoque interno promedio de 3,70 superior al enfoque externo con un promedio de 3,63. Según Denison (2011), una organización con un enfoque interno fuerte, se compromete por mantener sus procesos, estructuras y sistemas integrados; los directivos valoran a sus miembros y se sienten orgullosos por ofrecer productos y servicios de calidad.

3.5 Declaratoria de cultura para la empresa Segurcromsig Cía. Ltda.

Figura 38. Resultados Culturales según el Modelo de Denison para la Empresa Segurcromsig Cía. Ltda.



Nota: La figura contiene los resultados promedio de todas las sub dimensiones para la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. analizadas en el modelo de Denison. Adaptado de Denison *et al.*, (2006).

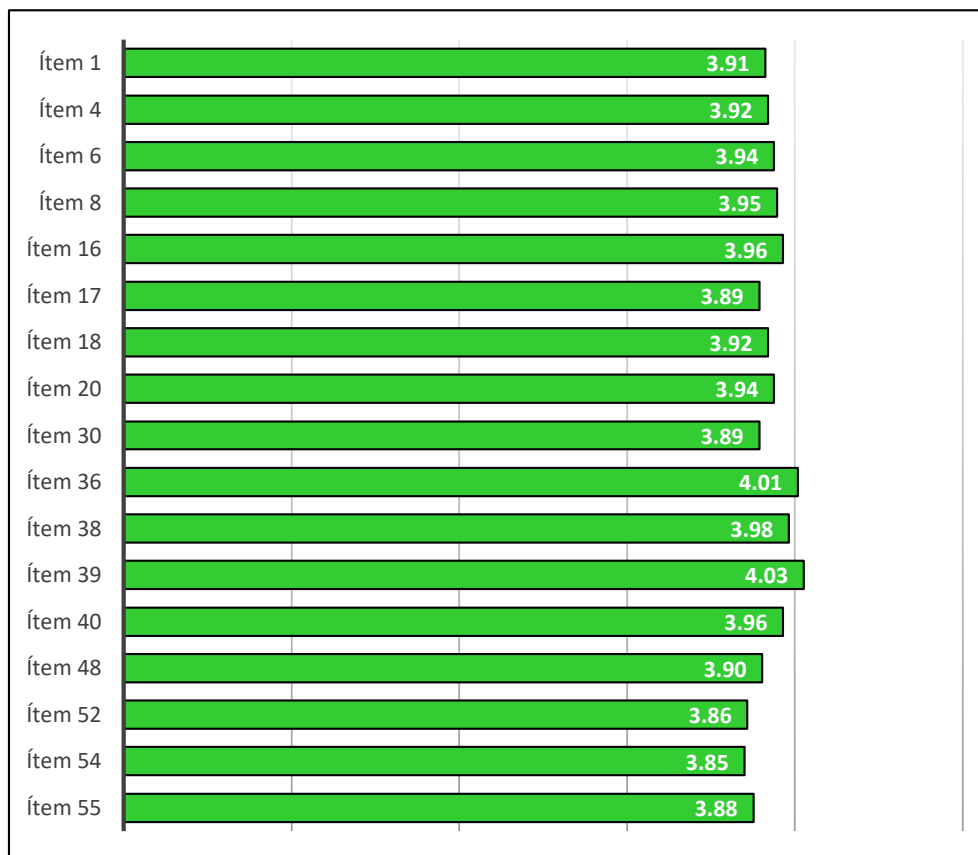
Los miembros de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda., demostraron tener un alto grado de responsabilidad en las tareas asignadas en sus respectivas áreas y tienen iniciativa para ejecutarlas, lo que afirma que tienen un sentido de pertenencia hacia la organización; conocen que para conseguir los objetivos planteados es necesario trabajar en equipo y coordinan entre ellos para evitar problemas y ofrecer soluciones en sus respectivos grupos. La empresa invierte en programas de capacitación para sus empleados, lo que ha permitido que desarrollen capacidades que faciliten su trabajo, sin embargo, no pueden aplicar parte de estos conocimientos porque no se les delega la autoridad en sus respectivas áreas para realizar modificaciones en la manera en que se distribuye las tareas a sus subordinados.

Los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda., poseen valores de grupo que forman parte de su cultura, que los identifican y los distinguen de otras organizaciones, estos valores ayudan a resolver conflictos que puedan presentarse en su trabajo, pero aún no logran llegar a un acuerdo de forma sencilla cuando se trata de tomar decisiones claves para la organización. La empresa se encuentra correctamente estructurada facilitando la coordinación de tareas en la que se vean involucradas distintas áreas.

Los empleados de Segurcromsig Cía. Ltda. se aseguran de que los clientes que consumen sus servicios queden satisfechos, por lo que están conscientes de que ellos son el eje de su negocio. La organización no está dispuesta a innovar por lo que es poca flexible al momento de introducir cambios en sus normas y procesos, prefiriendo no asumir riesgos; afectando de esta forma el aprendizaje y preparación de sus miembros para enfrentar los cambios que puedan surgir en el entorno del cual la empresa forma parte.

Los directivos de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. han creado estrategias empresariales en las que se encuentran definidas de manera correcta su misión y visión; estas estrategias detallan las metas y objetivos que necesitan ser cumplidos para garantizar el crecimiento de la organización; han logrado comunicar a los empleados lo importante que son estos objetivos para la empresa en el corto plazo, logrando que ellos se sientan comprometidos por cumplirlos, sin embargo, aunque sus miembros conocen los proyectos de la empresa a largo plazo, no logran enfocar sus esfuerzos hacia esos proyectos.

Figura 39. Fortalezas de la Empresa Segurcromsig Cía. Ltda.



Nota: La figura describe una lista con las fortalezas de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

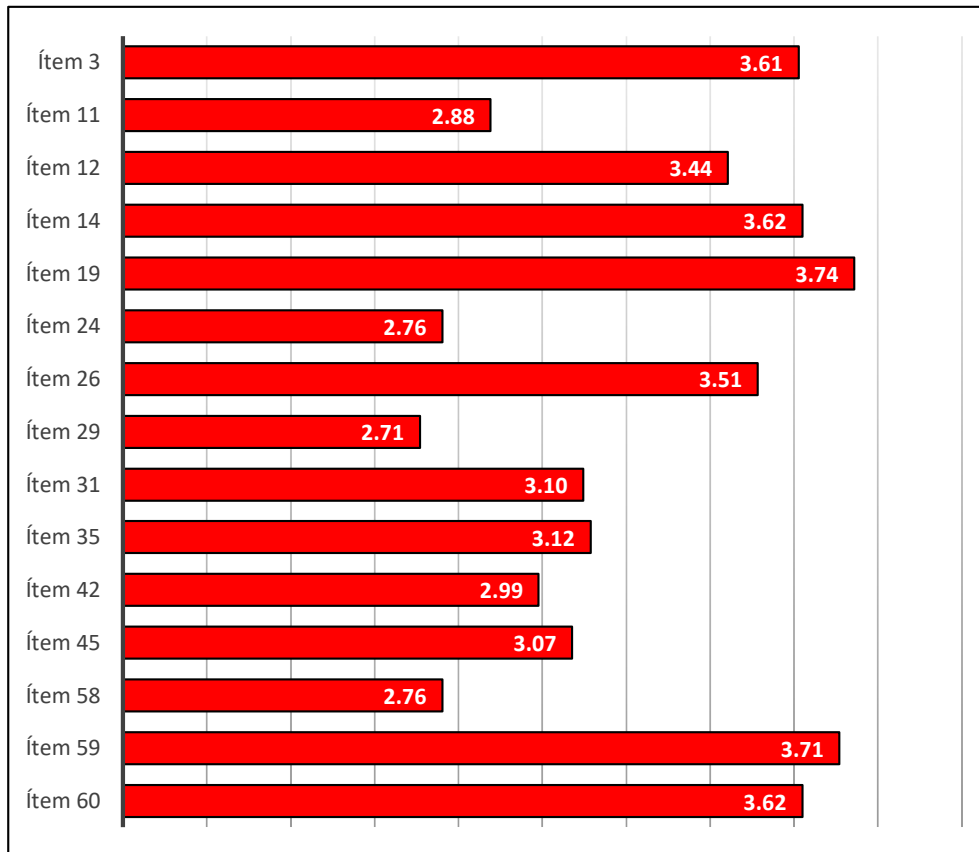
La empresa Segurcromsig Cía. Ltda. tiene empleados que se comprometen por realizar el trabajo que se les pide de la mejor manera y son colaborativos con sus colegas de otras áreas cuando los necesitan, dando prioridad al trabajo en equipo.

La empresa Segurcromsig Cía. Ltda. cuenta con líderes cuyo estilo de dirección es único y diferenciador, han introducido normas y valores que guían el comportamiento de sus empleados y los ayuda a distinguir lo que es correcto; estos directivos han logrado direccionar los esfuerzos de sus empleados hacia un objetivo en común.

Los miembros de Segurcromsig Cía. Ltda. ofrecen un servicio de calidad a sus clientes, y buscan mejorar sus servicios constantemente, para conseguir este propósito se consideran las recomendaciones y reclamos de sus clientes.

Los directivos de Segurcromsig Cía. Ltda. han definido de forma clara la misión y visión de la empresa y han tenido éxito al comunicarlas a su personal; para cumplir con lo presentado en la misión y visión, la dirección ha fijado objetivos y metas que permiten a sus empleados trabajar por un propósito y evaluar su desempeño.

Figura 40. Debilidades de la Empresa Segurcromsig Cía. Ltda.



Nota: La figura describe una lista con las debilidades de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia.

Los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. creen que sus conocimientos y habilidades no son percibidos por sus líderes como una oportunidad para generar una ventaja sobre la competencia, debido a que no se les delega la autoridad necesaria para tomar decisiones en sus respectivas áreas de trabajo sin antes consultar con la dirección.

Los empleados de Segurcromsig Cía. Ltda. tienen dificultad para lograr un consenso al momento de discutir asuntos que son relevantes para la empresa.

La empresa Segurcromsig Cía. Ltda. puede tener dificultades al momento de adaptarse a los cambios de su entorno, debido a que sus procesos y normas son rígidos, lo que impide a sus empleados innovar y encontrar nuevas formas de realizar su trabajo.

A pesar de que los directivos han definido la visión de la empresa de forma correcta, sus empleados no consiguen cumplir con los objetivos en el corto plazo sin comprometer los proyectos a largo plazo.

CONCLUSIONES

La empresa Segurcromsig Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana, cuya sede se encuentra en la ciudad de Cuenca, presta servicios relacionados con la seguridad física y electrónica; la calidad de sus servicios a permitido su expansión hacia las provincias de Pichincha y Esmeraldas. Cuenta con una misión y visión claramente definidas; y posee valores organizacionales que buscan salvaguardar la integridad física y emocional tanto de sus empleados como de las personas que visitan sus instalaciones.

Para una mejor distribución de tareas, la dirección ha optado por separar las actividades operativas de las administrativas, conservando una estructura jerárquica o piramidal en su organigrama, pero que se vuelve horizontal entre departamentos, permitiendo una mejor comunicación entre áreas y un mejor control de las actividades que se realizan en cada una de ellas.

En base a la bibliografía consultada, el desarrollo organizacional permite evaluar los comportamientos de los miembros de una organización; con el propósito de realizar modificaciones en su cultura que ayuden a mejorar su desempeño, y con esto conseguir que la productividad y eficiencia de una organización aumenten.

La cultura organizacional se encuentra formada por los supuestos, valores y creencias que son aceptados por los miembros de una organización y los mantienen unidos, llegando a formar parte de su identidad; dentro de esta cultura se detallan las responsabilidades que tiene cada empleado, el propósito por el cual trabajan y la forma en la que se debe de actuar ante la presencia de problemas y como resolverlos.

El diagnóstico de cultura organizacional realizado a la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. por medio de la herramienta de Denison *et. al* (2006), presentó los siguientes resultados:

La dimensión Participación obtuvo un promedio de 3,71; lo que ratifica el compromiso que tienen los empleados de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. en su trabajo, este compromiso no se ve afectado por las opiniones que puedan dar sus colegas de trabajo o sus jefes de área.

La dimensión Consistencia presentó una calificación promedio de 3,68; este resultado da a conocer que los miembros de la empresa Segurcromsig. Cía. Ltda. comparten valores y

creencias de grupo; estas creencias forman parte de su identidad y sirven de ayuda en el control de las actividades que se realizan dentro de la empresa.

La dimensión Adaptabilidad presento una calificación promedio de 3,51; en base a los resultados obtenidos en esta dimensión se pudo conocer que la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. se maneja por normas y procesos rígidos, esto ha provocado que sus empleados no tengan la capacidad de innovar, como consecuencia, no pueden modificar y mejorar los procedimientos que siguen para la realización de sus tareas.

La dimensión Misión presentó una calificación promedio de 3,75, según este resultado, la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. tienen una dirección que ha sabido como definir sus objetivos y transmitirlos a los miembros de la empresa, consiguiendo que éstos trabajen en el cumplimiento de los mismos.

De acuerdo con estos resultados, la dimensión Misión presentó la calificación promedio más alta, seguida de la dimensión Participación y la dimensión Consistencia, evidenciándose que los directivos de la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. trabajan con un propósito claro, mismo que se ha transmitido a los demás miembros de la organización, quienes se encuentran comprometidos por cumplirlo; al final con el promedio más bajo se encuentra la dimensión Adaptabilidad, demostrándose con este resultado la falta de capacidad y experiencia de la empresa para introducir cambios.

RECOMENDACIONES

Se plantea a la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. las siguientes recomendaciones:

Considerar los resultados obtenidos en este diagnóstico, al momento de planificar cambios en su estructura organizativa o para la realización de modificaciones en sus normas y procedimientos.

Crear planes de mejora, que permita un correcto manejo de información en sus áreas, con el propósito de que esta información se encuentre disponible de manera oportuna, y pueda ser usada por un área distinta cuando la necesite.

Asignar moderadores, que ayuden a mantener el orden en el momento que existan discusiones sobre temas importantes dentro de la organización, con la finalidad de encontrar una pronta solución a los problemas existentes.

Permitir que los jefes de área tengan la autonomía necesaria para introducir cambios en la forma de ejecutar las tareas en sus respectivas áreas, puesto que tener procesos rígidos impiden que los trabajadores puedan aportar ideas innovadoras para la mejora de estos procesos, lo que puede traer como consecuencia, dificultades y problemas para la organización al momento de adaptarse a los cambios de su entorno.

Incluir en las juntas realizadas en la empresa a representantes de las distintas áreas, para que puedan conocer los objetivos planteados en el corto plazo y como estos se encuentran relacionados con los objetivos al largo plazo, de manera que todo el personal conozca de forma clara los proyectos que la organización tiene para un futuro y enfoquen su trabajo hacia ellos.

BIBLIOGRAFÍA

- Bayón, J. (2019). *Cultura Empresarial*. Madrid: Elearning S.L. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Cultural_empresarial.html?id=hXbIDwAAQBAJ&redir_esc=y
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Third Edition ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (Octava Edición ed.). Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chuc, A. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la cultura organizacional. 122-125. Obtenido de http://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2017/12/Ano2017No12_117_135.pdf
- Chuc, A. (2018). Aplicación de un modelo para determinar la cultura organizacional en un sistema educativo. Obtenido de https://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2018/11/Ano2018No14_45_59.pdf
- Denison, D. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 10. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/13029854_Bringing_Corporate_Culture_to_the_Bottom_Line
- Denison, D., & Neale, W. (1996). Denison Organizational Culture Survey. *Denison Consulting, LLC*, 41-43. Obtenido de <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/denison-culture-survey-d48.pdf>
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/274649299_Corporate_Culture_and_Organizational_Effectiveness
- Denison, D., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. *International Institute for Management Development and the*, 1-40.
- Denison, D. (2011). Introducción al Modelo Cultural de Denison. *Alto Impacto*. Obtenido de https://www.altoimpacto.com/resource_redirect/downloads/sites/129400/themes/2639245/downloads/HFYXVQIVRFQmbiLMi3hM_Introduccion_Modelo_Denison.pdf
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4-6. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/241684068_Diagnosing_organizational_cultures_A_conceptual_and_empirical_review_of_culture_effectiveness_surveys

- Gabini, S. (2017). Cultura Organizacional: Una puesta al día. *Revista de Psicología GEPU*, 11(2). Obtenido de <https://revistadepsicologiagepu.es.tl/Cultura-organizacional-d--Una-puesta-al-d%EDa.htm>
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones* (Cuarta Edición ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Hernandez Palomino, J., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Pearson. Obtenido de https://www.academia.edu/40431962/Desarrollo_Organizacionl_Enfoque_Latinoamericano_Libro
- Hofstede, G., Bond, M. H., & Franke, R. H. (1991). Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 165-173. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/229917965_Cultural_Roots_of_Economic_Performance_A_Research_Note
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: Mc.Graw-Hill. Obtenido de <https://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/VSM-2013-English-2013-08-25.pdf>
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2013). Values Survey Module . 10.
- Jones, G. R. (2013). *Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones* (Séptima Edición ed.). Mexico D.F: Pearson Education. Obtenido de <https://pearson.es/espa%C3%B1a/TiendaOnline/teor%C3%ADa-organizacional-7ed->
- Llanos, M. (2016). *La Cultura Organizacional: Eje de Acción de la Gestión Humana*. Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Maldonado, J. A. (2017). *Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional*. Obtenido de https://www.academia.edu/34600879/COMPORTAMIENTO_DESARROLLO_Y_CAMBIO_ORGANIZACIONAL
- Mulder, P. (2013). Modelo de Cultura Organizacional por Edgar Schein. *Toolshero*. Obtenido de <https://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-cultura-organizacional-por-edgar-schein/>
- Newstron, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (Decimotercera edición ed.). Mexico D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- O'Reilly, C., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 49-51. Obtenido de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256404>
- O'Reilly, C., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. *Group & Organization Management*.

- Pedraza, L., & Salazar, K. (2015). Cultura Organizacional desde la Teoría de Edgar Schein: Estudio Fenomenológico. *Clio América*, 19 - 25.
- Restrepo, J. (2020). Prácticas Organizacionales Complementarias al Modelo de Cameron y Quinn. *Universidad Nacional de Colombia*, 39-40. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79010>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional* (Primera Edición ed.). Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Rivera, A., & Carrillo, S. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 2. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera Edición ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education. Obtenido de <https://books.google.com/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&hl=es>
- Rodríguez, R. (2009). La Cultura Organizacional: Un Potencial Activo Estratégico desde la Perspectiva de la Administración. 72-74. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3394655>
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas*, 288-291.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey - Bass. Obtenido de https://books.google.com/books/about/La_cultura_empresarial_y_el_liderazgo_Un.html?hl=es&id=1zuFPQAACAAJ
- Schein, E. (1992). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo: una visión dinámica*. (Primera Edición ed.). Barcelona, España: Plaza y Janes Editores.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey - Bass.
- Segurcromsig Cia. Ltda. (2016). Manual de Funciones de la Empresa. Cuenca.
- Segurcromsig Cía. Ltda. (2018). Carta de presentación de la Empresa., (págs. 1-8). Cuenca.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento para el Diagnóstico de Cultura

DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN EL MODELO DE DENISON

Reciba un cordial saludo, usted ha recibido un documento en el cual se encuentra un listado de 60 reactivos que serán usados para realizar un Diagnóstico de Cultura Organizacional a la empresa **Segurcromsig Cía. Ltda.** Para realizarlo seguir las siguientes instrucciones: Marque con una "x" en la casilla que usted crea conveniente según su nivel de aceptación para cada ítem, considerando la siguiente escala: (5) Completamente de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Neutral, (2) Desacuerdo y (1) Completamente desacuerdo.

#	Ítem	1	2	3	4	5
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12	Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15	A menudo se solucionan problemas porque disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22	Este grupo tiene una cultura "fuerte".					
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26	Nuestra manera de trabajar es consistente (estática) y predecible.					
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.					
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					

#	Ítem	1	2	3	4	5
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.					
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
37	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39	Nuestras decisiones se toman con frecuencia considerando los intereses de los clientes.					
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.					
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43	Muchas ideas "se pierden por el camino".					
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".					
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50	La orientación estratégica de esta organización me resulta clara.					
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

*Gracias por su cooperación

Anexo 2. Nivel de Aceptación por Dimensión

