



TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA  
ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y COMO SISTEMA DE INTEGRACIÓN AL  
INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES.

AUTORES

CLAUDIA MARIA QUIÑONES ZULUAGA

FERNANDO ALBERTO LOPEZ VELASQUEZ

DIRECTOR DEL PROYECTO

MARIA VICTORIA RESTREPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2017

## **TABLA DE CONTENIDO**

1. RESUMEN.....	3
2. PALABRAS CLAVE.....	4
3. OBJETIVOS .....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Alcances y Limitaciones .....	5
4. MARCO TEÓRICO.....	6
4.1. Diseño organizacional.....	7
4.1.1. Definición Estrategia Organizacional.....	8
4.1.2. Definición Plan estratégico: perspectivas .....	9
4.1.3. Objetivos estratégicos.....	10
4.1.4. Definición Cultura Organizacional.....	11
4.1.5. Tipos de cultura organizacional.....	12
4.1.6. Tipos de dimensiones de la cultura .....	13
4.1.7. Instrumento de medición de la cultura organizacional.....	14
4.1.8. Aplicación medición cultura actual.....	15
4.1.9. Alineación cultural requerida con estrategia .....	16
4.1.10. Cierre de brechas entre cultura requerida y cultura actual .....	16
4.1.11. Manejo del cambio .....	17
4.1.12. Procesos de Gestión Humana.....	19
5. MARCO METODOLÓGICO .....	21
Metodología.....	21
1 CONCLUSIONES.....	25
2 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	26
3 ANEXOS .....	27

## 1. RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es analizar cómo la cultura empresarial afecta la competitividad de las compañías y qué tan alejada está dicha cultura con relación a la estrategia y los objetivos corporativos.

Para las empresas es fundamental tener una estrategia bien diseñada que se acople a los resultados que tienen proyectados; una vez definida la estrategia las organizaciones deben precisar el tipo de cultura que deben tener como soporte para alcanzar los objetivos; una vez definida esta cultura, se debe interconectar con la estrategia para generar valor al interior de la organización.

Para producir esta transformación, se pretende establecer fundamentos que ayuden a las empresas a medir el estado actual de su cultura considerando lo estratégico, mediante la alineación de prácticas internas que puedan ayudar en el cierre de brechas entre la cultura y la estrategia. Gracias a este método, las PYMES que no están en capacidad económica de contratar una empresa de medición de cultura, estarán en la capacidad de medir y realizar cambios pertinentes que ayuden a la eficiencia administrativa y a potenciar su competitividad.

### ABSTRACT

The main objective of this paper is to analyze how corporate culture affects the competitiveness of companies, and how far this culture is from corporate strategy and objectives.

For companies, it is essential to have a well-designed strategy that fits the results they have projected, once the strategy is defined, organizations must specify the type of culture must have as a support to achieve the objectives; once this culture is defined, it must be interconnected with the strategy to generate value within the organization.

To produce this transformation, the aim is to establish foundations that will help companies measure the current state of their culture considering the strategic, by aligning internal practices that can help bridge gaps between culture and strategy. Thanks to this method, PYMES that are not economically able to hire a culture measurement company will be able to measure and make relevant changes that help administrative efficiency and enhance their competitiveness..

## 2. PALABRAS CLAVE

Transformación, gestión administrativa, estrategia, cultura organizacional, competitividad.

Transformación: proceso a través del cual se dinamiza el poder individual y colectivo de la organización para generar y mantener una actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje en las relaciones internas y externas.

Gestión administrativa: Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Estrategia: Determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Cultura organizacional: Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Competitividad: Es la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o servicio cumpliendo la expectativa de sus clientes a través del manejo eficiente de los recursos en relación con la competencia.

Transformation, administrative management, strategy, organizational culture, competitiveness.

Transformation: process through which the individual and collective power of the organization is dynamized to generate and maintain a permanent attitude of renewal, innovation and learning in internal and external relations.

Administrative Management: The process by which a variety of core resources are obtained, deployed or used to support the organization's objectives.

Strategy: Determination of the purpose (mission) and basic long-term objectives of a company and adoption of action resources and allocation of the necessary resources to achieve these purposes.

Organizational culture: General pattern of conduct, beliefs and values shared by the members of an organization.

Competitiveness: The ability of a company to offer a product or service meeting the expectations of its customers through efficient management of resources in relation to the competition.

### 3. OBJETIVOS

#### **Objetivo General**

Proponer una metodología que permita a organizaciones medianas y pequeñas medir qué tan conectada está la cultura organizacional con la estrategia de la compañía, a fin de que los administradores y/o propietarios puedan desarrollar prácticas que contribuyan a fortalecer la competitividad de sus empresas.

#### **Objetivos Específicos**

- Definir desde el ámbito organizacional por qué es importante la cultura y cuál es su relación con los procesos de planeación estratégica.
- A partir de la definición teórica de cultura organizacional, plantear cómo debe ésta medirse con base en la metodología a seguir para planear la aplicación de la herramienta de medición y establecer el posterior plan de acción.

#### **Alcances y Limitaciones**

- El trabajo pretende formar una metodología que entregue a las empresas de tamaño mediano y pequeño un conjunto de herramientas que alineen la cultura y la estrategia con el propósito de obtener mejores resultados.
- Otro propósito es entregar una metodología para medir la cultura organizacional que permita identificar fortalezas y debilidades que tienen las empresas en este campo.
- La metodología se creará de forma global que permita su uso en diferentes tipos de compañías.

Entre los factores que limitan la realización del estudio están los siguientes:

- Parte de la metodología es probar el producto en una compañía.
- No se puede realizar una metodología específica por tipo de empresa.
- La metodología que se entrega a las empresas, no garantiza que una vez implementada se obtengan una alineación de la cultura y la estrategia, puesto que esto depende de la disposición que tengan los dueños y/o administradores de aplicar y dinamizar su negocio.

#### 4. MARCO TEÓRICO

La cultura en una organización es uno de los activos que genera mayor valor cuando está alineada con la estrategia, pero esto presenta un gran desafío para los administradores porque en gran parte de las organizaciones actuales se dificultan la alineación entre el diseño de las organizaciones y la cultura con la estrategia de la empresa.

Las buenas prácticas y metodologías de diseño organizacional son herramientas que aportan al desarrollo interno de las empresas como paso inicial para comprender la situación actual y determinar en qué aspectos enfocarse de forma apropiada para que los esfuerzos de reestructuración como el proceso de gestión humana, liderazgo y objetivos estratégicos den un nuevo enfoque organizacional desde el mismo proceso de toma de decisiones con la intención de proyectarse hacia un futuro sostenible. Sin embargo,

No existe un diseño o estructura organizacional óptima para una determinada estrategia o tipo de organización. Lo que para una organización podría ser adecuado para otra similar quizá no lo sea, aunque las empresas exitosas dentro de una determinada industria tiendan a organizarse de una forma similar. (Fred. R, 2013, p. 220)

De ahí la importancia de realizar un análisis comparativo de estructuras organizacionales que permitan proponer una metodología ideal para las pequeñas y medianas empresas, de manera que se pueda comprender cuál es el curso de acción a realizar para fortalecer puntos débiles y afianzar procesos de gestión que dinamicen y consoliden al interior de las empresas en cada una de sus áreas para hacer un frente común a las fuerzas externas.

Es decir “si las estrategias permiten aprovechar las fortalezas culturales, como una fuerte ética del trabajo o los altos estándares éticos, entonces la gerencia podrá efectuar cambios frecuentes con facilidad y rapidez.” (Fred. R, 2013, p. 99) lo que traerá como resultado una poderosa ventaja competitiva al integrar la cultura organizacional con la estrategia del negocio.

Para analizar a las pequeñas y medianas empresas, se va a proponer una herramienta que según los lineamientos requeridos, ayuda a diagnosticar cómo se encuentra la empresa y en qué campos debe mejorar para que su cultura esté alineada con las estrategias. La herramienta permitirá definir cuál de los 4 estilos

de cultura es la requerida para lograr los objetivos estratégicos y cuál es la que se está presentando al momento de realizar la medición.

Una vez se realice la medición, se obtiene un diagnóstico de la cultura actual y requerida, el cual ayudará a proponer una metodología que ayude a la empresa al cierre de brechas entre la cultura y la estrategia, estrategias adecuadas para el manejo del cambio y cómo alinear los procesos de gestión humana con la cultura organizacional, esto les permitirá integrar la cultura para poder obtener mejores resultados en los objetivos estratégicos.

Lo mencionado anteriormente debe ir acompañado de una actitud abierta por parte de los directivos de las compañías, que permitan tener un diagnóstico acertado y reciban las metodologías propuestas de la mejor manera, ya que, si se tiene una excelente herramienta pero las personas colocan obstáculos en los procesos, no se puede lograr el objetivo.

Se mencionarán las definiciones de los temas que afectan dicho proceso, para poder tener un contexto ideal que permita la comprensión de la importancia de aplicar la metodología y tener la cultura y las estrategias alineadas.

#### **4.1. Diseño organizacional**

La estructura de cualquier sistema debe tener un origen concebido en su funcionalidad para adaptarse a múltiples factores, debe ser pensada para facilitar de manera oportuna conexiones entre las partes y un todo que permita abordar circunstancias favorables o desfavorables del entorno. ¿Cómo diseñar una estructura funcional y flexible? Las organizaciones en la Revolución Industrial buscaban eficiencia en su funcionamiento y desarrollaron organizaciones de jerarquía vertical y burocrática que implementaban sistema de control a corto plazo y no se consideraban las necesidades humanas, en la actualidad siguen siendo la práctica de la administración moderna con algunas modificaciones. El diseño organizacional ha sufrido cambios profundos en la era de la información con enfoques más flexibles en un ambiente cambiante por la globalización: la internet que ha generado mayor participación de la base de la pirámide.

En la actualidad, casi todas las organizaciones operan en entornos muy inciertos. De esta manera participamos en un periodo de transición significativo, en el que los conceptos de la teoría y el diseño organizacional cambiaron en forma tan significativa como lo hicieron en los inicios de la Revolución Industrial. (R. Daft, 2010, p 26)

#### 4.1.1. Definición Estrategia Organizacional

Definir la estrategia organizacional es uno de los grandes desafíos de las organizaciones en la actualidad. Esta responsabilidad es asumida por la alta gerencia que debe realizar planes bien combinados que logren diseñar una estrategia que se adapte a un entorno en constante cambio. De ahí que es razonable pensar que “la estrategia de una organización constituye un patrón específico de decisiones y acciones que los gerentes toman para aprovechar sus competencias esenciales y así alcanzar una ventaja competitiva con la cual superar a sus competidores” (A. D. Chfndier, *Stnategy and Struclurr: Chapten in the History of the Industrial Enterprise* Cambridge, MA:MTT Press, 1962).

De hecho, cuando una compañía busca mejorar sus resultados es su deber “superar a la competencia e impulsar el desempeño de la compañía, lo que concede a los administradores libertad considerable para elegir sus estrategias” (Michael E. Porter, *¿What Is Strategy?*, *Harvard Business Review* 74, núm. 6 1996 pp. 65-67.)

Es así como algunas empresas con resolución introducen en sus negocios maneras diferentes de competir al identificar estrategias que creen eficiencia administrativa y logran captar la preferencia de los clientes. Estas combinaciones de oportunidades implican toda una elaboración de “la estrategia de una empresa para proporcionar dirección y guía no sólo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer” (Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A. J. Strickland, *Administración Estratégica*, Decimoctava edición, McGraw Hill 2012. Pag.5). Como por ejemplo se encuentra lo que sucede en las grandes multinacionales, cuando permiten que la estrategia sea guiada por algún software o sistema de bases de datos que condiciona a los individuos y limita los objetivos de la empresa desperdiciando oportunidades de desarrollo.

Más aún, la estrategia elabora uno o varios escenarios posibles. Desde el comienzo se prepara, si sucede algo nuevo o inesperado, a integrarlo para modificar o enriquecer su acción [...] una estrategia se determina teniendo en cuenta una situación aleatoria, elementos adversos, e inclusive adversarios, y está destinada a modificarse en función de las informaciones provistas durante el proceso. Una estrategia para ser llevada a cabo por una organización necesita, entonces, que la organización no sea concebida



para obedecer programas, sino que sea capaz de contribuir a la elaboración y al desarrollo de la estrategia” (Morín, 1995, p126)

De otra parte, el cambio organizacional ocurre cada vez de manera más vertiginosa por las fuerzas que se generan por el entorno altamente competitivo, esto obliga a proveer un marco que facilite pensar de forma diferente y “la cultura puede explicar las insuperables dificultades que una empresa enfrenta cuando intenta cambiar su dirección estratégica” (Allarie y Firsirotu, 1985, p.19).

#### **4.1.2. Definición Plan estratégico: perspectivas**

Diversos estudios de cultura organizacional buscan animar el incremento de las competencias, mediante programas de capacitación que generen cambios al interior de las organizaciones pero en algunas ocasiones están desligados de la estrategia, “el reto actual de la administración estratégica es generar los cambios en la cultura organizacional y la mentalidad de cada persona, necesarios para lograr el apoyo a la formulación, implementación y evaluación de estrategias” (DAVID, FRED R. Conceptos de administración estratégica PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013 Pag.100

Para las empresas es muy importantes ser competitivas, esto ha hecho que sean más productivas, que encuentren diferentes vías para lograr los objetivos estratégicos y ser más eficientes con los recursos que tienen disponibles. Para lograr los objetivos, cada uno de los colaboradores deben tener claridad de los mismos y conocer el aporte que pueden entregar para el desarrollo y cumplimiento de dichos objetivos.

Para poner la estrategia en acción se ha considerado por Kaplan y Norton (1997) en su libro *Balanced Scorecard* cuatro objetivos que reflejan las estrategias a alcanzar en cuatro áreas principales: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

El modelo en la perspectiva financiera tiene presente el crecimiento y la diversificación de los ingresos que proyecta los objetivos financieros a largo plazo, mediante revisiones periódicas con el propósito de confirmar o cambiar la estrategia financiera. De tal forma que se integren a un esquema que permita una secuencia de acciones recíprocas entre clientes internos y externos, para así reducir costos, y maximizar el recurso físico y financiero de la organización

En la perspectiva del cliente traduce la estrategia en objetivos específicos que de manera clara identifica y configura el posicionamiento de la empresa frente a su competencia, en la medida que hagan seguimiento a sus indicadores clave sobre

los clientes, como lo son: satisfacción, fidelidad, retención y rentabilidad, para reforzar los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

En el aspecto de proceso interno facilita información valiosa e importante acerca del relacionamiento de las diferentes áreas con la cadena de valor. La cadena de valor está integrada por todas las actividades de la empresa, que generan valor agregado y el aporte al desarrollo de Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad como táctica, para alcanzar resultados comerciales y financieros.

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere a los recursos de suma importancia en la creación de valor al proporcionar los medios necesarios para el alcance de los objetivos. Este proceso es a largo plazo donde la organización debe de invertir en un conjunto de técnicas que vaya más allá de la formación tradicional. Kaplan y Norton han dividido en tres categorías a las variables que actúan en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. La capacidad de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder(empoderamiento) y coherencia de objetivos.

De esta manera la concepción del Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral) integra los indicadores que surgen del análisis de la estrategia de la empresa con los objetivos claves de la empresa para obtener los resultados estratégicos deseados.

#### **4.1.3. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son objetivos planteados por una organización para el cumplimiento de metas a mediano y largo plazo, adicional ayudar a lograr el posicionamiento de una organización en un mercado específico.

Los objetivos están acompañados de estrategias que ayudan en el proceso de alcanzar las metas; el objetivo es cumplir con la misión inspirándose en la visión.

Los objetivos estratégicos son muy importantes para una compañía ya que le ayudan a recorrer el camino correcto y tener el enfoque correcto que ayude a alcanzar la meta final, una compañía estructurada y organizada debe tener dichos objetivos, ya que la ausencia de los mismos puede ocasionar que la compañía fracase al no tener un camino claro a seguir.

Estos objetivos generalmente son mayores a un año hasta cinco años; no se recomienda que sean a más años ya que la dinámica y las condiciones de los mercados cambian, lo ideal es que sea máximo a 5 años y al llegar a este periodo se planteen nuevos objetivos según las necesidades de la compañía.

Sin embargo, y como parte del proceso de direccionamiento estratégico, deben monitorearse permanentemente y revisar si se requiere su reevaluación anualmente para así garantizar que responden a las necesidades de la organización y los cambios en el entorno.

#### **4.1.4. Definición Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se define como:

un patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir (Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1985, p9).

Schein indicó que los siguientes elementos son los más útiles para vincular la cultura organizacional con la estrategia:

- Las declaraciones formales de la filosofía, los organigramas, los credos, los materiales usados para el reclutamiento y la selección y la socialización.
- El diseño de espacios físicos, fachadas y edificios.
- El cambio deliberado de roles, la enseñanza y la capacitación por los líderes.
- Un sistema de recompensa y estatus explícito, criterios de promoción.
- Historias, leyendas, mitos y parábolas sobre personas y acontecimientos clave.
- Aquello a lo que los líderes ponen atención, miden y controlan.
- Las reacciones del líder a los incidentes importantes y a las crisis de la empresa.
- La manera en que la empresa ha sido diseñada y estructurada.
- Los sistemas y procedimientos corporativos.

- Los criterios utilizados para el reclutamiento, la selección, la promoción, la nivelación, la jubilación y la “excomuni3n” del personal.

#### 4.1.5. Tipos de cultura organizacional

Los 4 estilos de la cultura organizacional de Cameron y Quinn est3n estructurados en el Anexo 2 conforme a la encuesta OCAI y se describen a continuaci3n:

**Clan:** Se muestra como una familia extendida m3s que una entidad econ3mica; en lugar de reglas y procedimientos de jerarqu3as o de centros de mercado competitivo, las caracter3sticas son trabajo en equipo, que los empleados participen de los programas y el compromiso corporativo. El ambiente es manejado a trav3s del trabajo en equipo y desarrollo de los empleados, los consumidores se piensan como partners y el objetivo de la organizaci3n es desarrollar un ambiente de trabajo humano y la tarea principal es empoderar a los empleados y facilitar su participaci3n compromiso y lealtad.

**Adhocracia:** Este estilo de direcci3n tiene un alto grado de flexibilidad hacia el entorno donde participa con la facilidad al comunicar una visi3n clara del futuro, donde el dinamismo y la rapidez facilita un posicionamiento externo con un alto grado de precisi3n que le permite ampliar las alternativas. En esta l3nea de actuaci3n, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la generaci3n de ideas, innovaci3n y el cambio continuo.

**Jerarqu3a:** Viene de los estudios de Max Webber donde 3l dice que existen 7 atributos de la burocracia, reglas, especializaci3n, meritocracia, jerarqu3a propiedad separada, impersonalidad y responsabilidad. Se caracteriza por una estructura muy formalizada en el lugar de trabajo, por los procesos y los procedimientos; el objetivo a largo plazo es la estabilidad, la predictibilidad y la eficiencia, las reglas formales y las pol3ticas mantienen la organizaci3n reunida.

**Mercado:** Esta se refiere a la organizaci3n como el mercado en s3 mismo y est3 orientada al ambiente externo en lugar de los problemas internos, se enfoca en las transacciones con muchos de los agentes externos como proveedores, contratistas, sindicatos y entes regulatorios, el control interno se mantiene por reglas y trabajos especializados as3 como decisiones centralizadas. Los valores clave en estas organizaciones son competitividad y productividad los cuales se logran a trav3s de un fuerte 3nfasis en posicionamiento externo y control.

#### **4.1.6. Tipos de dimensiones de la cultura**

Las dimensiones de la cultura organizacional están en todas las áreas funcionales de las compañías. En cierto sentido, descubrir los valores y creencias básicas que están profundamente compenetrados con historias, lenguaje y rituales de una organización. La cultura es un aspecto de la organización que ya no debe desarrollarse a parte de la estrategia ya que estas deben trabajar en conjunto. (DAVID, FRED R. Conceptos de administración estratégica PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013 Pag.99

La cultura organizacional tiene las siguientes dimensiones:

- Atención a los detalles
- Orientación a los resultados
- Orientación a las personas
- Orientación a los equipos
- Energía
- Estabilidad
- Innovación y riesgo

Estas se deben desarrollarse adecuadamente para lograr un excelente resultado en la cultura organizacional, no se debe descuidar ningún frente ya que todos son muy importantes. Al tener todos los frentes cubiertos, se pueden lograr mejores resultados en los objetivos estratégicos de las compañías.

##### **4.1.6.1. Cómo se mide la cultura**

Empresas como Barrett Values Centre, Hay Group, Mckinsey Solutions, son reconocidas compañías que se enfocan en medir y modelar competencias, ya que manejan herramientas de liderazgo, herramientas de inteligencia emocional, competencias para roles, autodesarrollo, etc. modelos de competencias que reflejan la realidad del desempeño permitiendo que las personas y las compañías se vuelvan más flexibles y más preciso en sus decisiones ayudando a comprender las necesidades y prioridades de desarrollo.

La cultura se debe gestionar para atraer talento y poder retenerlo y de igual modo a clientes e inversionistas. De ahí la importancia de entender que es lo que se quiere para la organización. Para efectos del presente trabajo, se trabajará con base en la propuesta de los autores Cameron y Quinn por considerar que es la más completa y de fácil aplicación para las empresas medianas y pequeñas.

La metodología para realizar esta medición de cultura, inicia con definir por parte de los directivos cuál es la cultura requerida que se necesita para apalancar de

manera exitosa la implementación de la estrategia de acuerdo con su entorno competitivo. Por ejemplo, si una compañía anuncia en su estrategia que quiere diferenciarse por la innovación y no tiene una cultura creativa, su estrategia no va a funcionar.

El otro componente a medir es la cultura actual, en la que se pregunta a todos los integrantes de la organización cómo perciben la cultura en la que trabajan. Con esa información se puede empezar a gestionar la cultura, es decir: buscar cómo cerrar las brechas para llevar la cultura actual a la cultura requerida.

Y la cultura que se enfoca en mejorar resultados actuales y alcanzar resultados deseables, la cultura deseada que es fundamental en el proceso de cambio organizacional y tiene el objetivo de resumir la posición que aspira tener la organización en el futuro, lo que sirve de base a las actitudes y comportamientos ante las acciones estratégicas que serán proyectadas.

Hernández, Méndez y Contreras (2014) manifiestan que no existe un modelo perfecto de cultura organizacional, sin embargo, este debe contener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez.

Una vez recolectada la información se procede a realizar un diagnóstico de cómo se encuentra la organización y en qué aspectos se deben trabajar para poder obtener los resultados requeridos.

#### **4.1.7. Instrumento de medición de la cultura organizacional**

El Modelo de los Valores en Competencia formulado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn tiene la intención de ayudar a identificar los objetivos de la organización mediante una herramienta aplicada conocida como el modelo OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) que ayuda a identificar la cultura actual de la organización y la cultura que los miembros de la organización consideran que debe desarrollarse para satisfacer los cambios futuros y las oportunidades de mejora de la empresa.

El Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional maneja seis dimensiones clave de la cultura organizacional: características dominantes, liderazgo organizacional, administración de personal, cohesión, énfasis estratégico, y criterio de éxito que se definen a partir de un cuestionario desarrollado por Kim S. Cameron que provee una imagen del supuesto fundamental sobre los que opera la organización.

Considerado lo anterior se propone utilizar la metodología elaborada por Cameron y Quinn (1996) como instrumento para medir el estado actual de la cultura de la organización y dónde podría estar mediante el Modelo de Valores en Competencia. Este modelo se basa en dos dimensiones, a modo de ejes cartesianos, que se cruzan produciendo cuatro cuadrantes con sus respectivos tipos de cultura (ver Figura N°1).

Figura N°1  
MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA

<b>Orientación interna e Integración</b>	<b>Flexibilidad y Discrección</b>		<b>Orientación externa y Diferenciación</b>
	<b>CLAN</b>	<b>ADHOCRACIA</b>	
	<b>JERARQUÍA</b>	<b>MERCADO</b>	
	<b>Estabilidad y Control</b>		

Fuente: Cameron y Quinn (2006)

El cuadrante de clan se centra en mantener un vínculo estrecho donde las personas comparten mucho, son sensibles y se preocupan por la unidad, el cuadrante de adhocracia tiene una orientación de posicionamiento externo con un alto grado de precisión de flexibilidad e individualidad. El cuadrante de jerarquía en una organización se enfoca en el mantenimiento interno con la necesidad de estabilidad y control. Y por último se encuentra el cuadrante de mercado que se centra en posicionamiento externo, orientado a resultados con la necesidad de estabilidad y control.

#### **4.1.8. Aplicación medición cultura actual**

El instrumento posee dos aplicaciones, donde una de ellas está orientada a diagnosticar la cultura actual de la organización y la otra consiste en identificar la cultura que los miembros piensan que deberían desarrollarse para enfrentar posibles cambios en el futuro. Por consiguiente, en dicho estudio se tendrá en cuenta el diagnóstico de la cultura actual.

#### **4.1.9. Alineación cultural requerida con estrategia**

La cultura requerida se debe alinear a la estrategia según las necesidades, las metas a lograr y los objetivos propuestos, las creencias internas, los valores, las costumbres y los hábitos de los colaboradores, deben estar relacionados con los objetivos ya que si están descoordinados se dificultará enormemente el cumplimiento de los mismos, haciendo que la compañía fracase a nivel estratégico, administrativo y financiero, lo que puede hacer que retroceda en su proceso de aprendizaje y mejora.

El diagnóstico de cómo se encuentra la cultura actual, es clave para saber qué tan lejos está de la cultura requerida, esto ayudará a que se genere un plan de acción para poder alinear la cultura requerida con los objetivos estratégicos y poder lograrlos en un mejor porcentaje de cumplimiento.

#### **4.1.10. Cierre de brechas entre cultura requerida y cultura actual**

Al realizar un diagnóstico que permita saber que tan alejada se encuentra la cultura actual vs la cultura requerida, se debe realizar un plan de acción para cerrar dichas brechas en las organizaciones, este debe estar alineado con los objetivos estratégicos para poder obtener los mejores resultados.

Constantemente las personas se vuelven un obstáculo al momento de incorporar las estrategias con la cultura, ya que muchas no comprenden las razones por las cuales se están realizando dichos cambios, por lo cual se vuelve indispensable que antes de iniciar un cierre de brechas, a todas las personas les brinden la información exacta de lo que está pasando, por qué está pasando, que se debe cambiar y cuáles son los objetivos a lograr, esto debe estar acompañado de un clima organizacional adecuado para el cambio, el cual deben liderar los gerentes de las organizaciones. Tanto directivos como todo el personal deben tomar el cambio como una oportunidad de mejora

Crear las estrategias adecuadas no es suficiente ya que todas las personas de la organización deben estar motivados para llevar a cabo este proceso y poder implementarlas, uno de los enfoques administrativos importantes para implementar, es adaptar la estructura organizacional a la estrategia, tener un clima que facilite el cambio, administrar relaciones políticas, crear una cultura de apoyo a las estrategias, adaptar todos los procesos de producción/operaciones y administrar los recursos humanos. Establecer objetivos anualmente, diseñar políticas y asignar recursos centrales de implementación de estrategias comunes en todas las organizaciones. Todo esto se debe adaptar según el tipo y tamaño de



la organización. (Fred R. David Pag.234, CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA decimocuarta edición PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013. Pag244)

#### **4.1.11. Manejo del cambio**

De acuerdo con Robbins (1999), el cambio organizacional está definido como: “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo”, por medio del aprendizaje.

El cambio se ha vuelto muy importante en las organizaciones, ya que en los últimos tiempos se ha demostrado que las empresas que no se adaptan a los diferentes requerimientos del mercado, mueren en el camino. Los cambios están relacionados con las nuevas tendencias y actitudes de las compañías, esto afecta directamente a todo tipo de organizaciones ya que lo que puede ser novedoso hoy, puede que mañana no.

El constante movimiento y requiere una gran capacidad de adaptación para poder sobrevivir y competir en el entorno. Un proceso bien dirigido implica cambio personal que les permita a las personas ser más flexibles a la adaptabilidad de los cambios que se genera, el proceso de cambio debe ser planeado adecuadamente con el fin de garantizar que los resultados sean beneficiosos para la organización.

La capacidad de cambio se da a partir de la autoeducación constantes, se aprende, se desaprende y se ayuda a los demás a aprender; el punto de partida para lograr esto es educarse constantemente.

Según Robbins (1999, p. 627), las organizaciones exitosas son aquellas que puedan generar cambios en respuesta a lo que realice la competencia, las compañías deben actuar rápido, deben desarrollar ideas y productos para sacar al mercado, apoyándose en ciclos cortos de producción para no incurrir en gastos inapropiados, en estos procesos lo que más prima es la flexibilidad y esto también se puede lograr haciendo las cosas de manera diferente a lo tradicional, esto genera un cambio constante en las organizaciones.

El problema más común cuando se realizan los procesos diferentes es que cuando surgen inconvenientes, las personas tienden a volver a hacer las cosas de manera tradicional y por eso en muchos de los casos, los procesos de cambio fracasan rápidamente.

El proceso de cambio tiene básicamente 3 etapas:

1. Recolección de datos: definir los datos necesarios y los métodos necesarios para la recolección de los mismos.
2. Diagnóstico organizacional: analizar los datos recolectados que permitan interpretarlos y sacar un diagnóstico de la situación, se identifican

prioridades, objetivos a lograr, inconvenientes que se están presentando y sus consecuencias.

3. Acción de intervención: se define el proceso más apropiado para solucionar los problemas encontrados en la organización.

Este concepto se involucra en el presente trabajo de grado pues el cierre de brechas entre cultura requerida y cultura actual exigirá que se presente un plan donde se trabaje de cerca con los colaboradores de la organización para hacer posible este proceso y que además permita identificar las acciones requeridas antes, durante y después de iniciar el proceso de cambio.

#### 4.1.11.1. Resistencia al cambio

Lo mas natural que se presenta en un ser humano es la resistencia al cambio y es algo que se debe considerar, se debe tener una buena actitud, mente abierta y tener iniciativa que permita romper con el esquema de resistencia al cambio.

El ser humano tiende a tener miedo a los cambios, a lo que para ellos es desconocido y mas cuando esos cambios pueden significar un cambio radical en su vida personal, familiar y/o laboral, que altere su rutina de lo que es cotidiano o de lo que siempre se ha conocido como lo que es estable o lo que funciona.

Para mitigar la resistencia al cambio en las compañías, un factor muy importante es la comunicación y que por medio de esta se puedan transmitir los valores, las creencias, el conocimiento y la experticia. Por eso es tan importante trabajar de la mano con recursos humanos para que se genere un ambiente optimo para crear los cambios y que se le pueda demostrar a los colaboradores los beneficios personales y laborales que puede traer a futuro realizar esos cambios, poder demostrarle como el cambio los vuelven personas mas competitivas, mas eficientes, que generan aportes positivos a la compañía, que el trabajo que se realice sea cada vez mejor con un alto nivel de exigencia, calidad excelencia en los procesos.

Las organizaciones que tienen una visión global, que son proactivas y abiertas al cambio, generalmente se percatan y entienden los efectos positivos que pueden tener en la conducta de los colaboradores el generar cambios al interior de las diferentes áreas. Kurt Lewin nos muestra un modelo a seguir que consta de tres fases:

1. **Descongelamiento:** se generan las herramientas para reducir la resistencia al cambio y esto se genera por medio de la comunicación, que permita conocer las falencias que se presentan.
2. **Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva:** se implementa el plan de acción empezando por las brechas más fáciles hasta llegar a las más complejas.
3. **Nuevo congelamiento:** Se crean las condiciones necesarias para garantizar que los cambios que se han logrado no desaparezcan.

Es importante aclarar que lo anteriormente mencionado es el reflejo de lo que desea el grupo que está a cargo de implementar el proceso.

Para el cierre de brechas es muy importante tener en cuenta que la resistencia al cambio es algo que generalmente se presenta y que se debe tener en cuenta para disminuir su influencia negativa, que esto no afecte la correcta implementación de un plan de acción y los resultados esperados.

#### **4.1.11.2. Desarrollo organizacional**

Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. Robbins (1999, p. 642), define el desarrollo organizacional de la manera siguiente: es un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado.

Dentro de lo señalado anteriormente el término clave es cambio. Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización. El desarrollo organizacional involucra un cambio planeado porque este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.

El rol del desarrollo organizacional es fundamental en el proceso de cierre de brechas entre cultura actual y cultura requerida a fin de lograr a través de él, brindarle a la organización y a los colaboradores, las herramientas necesarias en cuanto a procesos, tecnología, estructura y formación que permitan llegar a la situación ideal que requiere la organización.

#### **4.1.12. Procesos de Gestión Humana**

Tradicionalmente, la Gestión Humana se ha visto como un proceso que orientan a la organización en el adiestramiento de los colaboradores con el objetivo de fortalecer y mantener el capital económico como factor importante para el crecimiento y el cumplimiento de las metas trazadas, pero es mucho más que eso.

El capital humano implementado como estrategia ha adquirido una función mucho más importante en la creación de ventaja competitiva que requiere mayor

compromiso de la gerencia para potencializar el trabajo en equipo y hacer que las personas se apropien de la organización, es decir que se conviertan en socios estratégicos que puedan identificar que practicas pueden mejorar la calidad de la gestión

La importancia de los procesos de gestión humana como ventaja competitiva en el mercado actual está encaminado en el desarrollo de un tipo de competencia como factor de diferenciación. El desarrollo de estas competencias permite identificar el valor del recurso humano en la consecución de los planes y objetivos organizacionales para suplir las diferentes necesidades de los niveles de la organización para poder administrar.

Los procesos más importantes que se deben alinear para lograr que la cultura sea parte de la organización y estén acordes a los objetivos estratégicos de la compañía son:

1. Admisión: El reclutamiento y la selección del personal debe estar alineado con los comportamientos, principios y valores que ayuden a lograr los objetivos estratégicos de la compañía.
2. Aplicación: El diseño de los cargos debe estar relacionado con el proceso de admisión, la inducción y la orientación de las personas en todo su proceso de ingreso y acople a la organización, debe estar enfocado a que se adapten y fomenten la cultura deseada.
3. Desarrollo: La capacitación y el desarrollo organizacional debe estar en constante adaptación a los objetivos estratégicos.

## 5. MARCO METODOLÓGICO

### Metodología

La mayor parte de las empresas medianas y pequeñas tienen una cultura dominante y diversas sub-culturas al interior de sí. El concepto de cultura dominante define los valores fundamentales que caracterizan a una organización. En particular, el Modelo de valores en competencia es útil para identificar los principales enfoques que comparten la mayoría de los miembros de una empresa. Determinar de manera previa los principales elementos que componen la cultura organizacional e identificar los factores internos que provocan la resistencia al cambio, es un paso importante para iniciar una estrategia de cambio cultural. Con este objetivo, el modelo como la metodología propuestos por Cameron y Quinn (1996), actúa como referente, en el cual los encuestados pueden reflejar la cultura actual de sus organizaciones.

Ese es el propósito de usar el Marco de Valores por Competencias como un medio efectivo para dirigir el comportamiento de los miembros de una empresa y facilitar el cambio en la cultura organizacional. La ventaja de elaborar la encuesta OCAI es obtener información de los trabajadores y de los directivos de forma efectiva que propicie un ambiente adecuado para difundir una cultura apropiada que puede llegar a representar una ventaja competitiva.

1. El proceso parte del interés de la compañía por identificar si cultura y estrategia están alineados y tener claro que está dispuesta a realizar la medición de forma clara y honesta por parte de las directivas y los colaboradores.
2. Se debe realizar una sensibilización a los directivos y colaboradores de la organización previa a la medición, esto con el fin de que haya entendimiento acerca del proceso que va a seguirse, así como de la confidencialidad de las respuestas y la utilización de las mismas.
3. El primer paso es realizar la medición con las directivas para saber cuál es la cultura requerida según los objetivos estratégicos y definir cuál es el estilo de cultura (clan, adhocracia, jerarquía o mercado) que se ajusta a los objetivos que se desean alcanzar.
4. La medición se hace de la siguiente manera: la encuesta consta de seis elementos (véase el anexo1), cada ítem tiene cuatro alternativas. Se divide

en cada ítem el valor total de 100 puntos entre estas cuatro alternativas. Cada evaluador dará un mayor número de puntos a la alternativa que debe responder a la necesidad de la organización. Por ejemplo, en el ítem 1, si se piensa que la alternativa A es la requerida para la organización, alternativas B y C son algo similares, y la alternativa D es apenas similar en absoluto, podría responder 55 puntos a A, 20 puntos cada uno a B y C, y 5 puntos a D. Se debe validar que cada total sea igual a 100 para cada ítem del proceso de medición. Se debe realizar un consolidado de los resultados de la cultura requerida por los directivos.

5. Se pide a cada encuestado que califique su "organización". Se debe realizar la medición de la cultura actual con todos los colaboradores de la compañía (debe ser un censo y no una muestra representativa); la encuesta la deben realizar las personas que lleven más de 6 meses dentro de la empresa para que tengan una opinión clara y objetiva frente al tema.
6. Los directivos también evalúan la cultura actual.
7. Proceso de Diagnóstico:
  - a. Con el consolidado de los directivos se realiza un análisis para saber cuál es la cultura requerida según los objetivos estratégicos de la compañía.
  - b. Con el consolidado de los colaboradores y el de cultura requerida definida por las directivas se realiza otro análisis para identificar las brechas entre una y otra.
8. Proceso de elaboración plan de acción:
  - a. Antes de iniciar los procesos de plan de acción, es necesario que se le informe a los colaboradores los resultados encontrados y cuáles son la brechas identificadas para garantizar el logro de los objetivos; se les debe informar que se van a realizar una serie de cambios que permitan que todos tengan mejores resultados que ayuden al logro de los objetivos estratégicos. Es muy importante hacer parte del proceso a los colaboradores ya que de ellos depende la buena implementación de los planes de acción.

- b. Se debe realizar un plan de acción para cerrar la brecha de la cultura actual y la cultura requerida. En este plan se debe abordar el tema de resistencia al cambio ya que es muy probable que esto se genere en la compañía; se aborda muy bien el manejo del cambio permite que la transición sea menos traumática y más efectiva en los procesos.
- c. En el proceso del plan de acción se debe incluir a gestión humana para que se abarquen los procesos de admisión: para que el reclutamiento y la selección del personal esté acorde a la cultura requerida; aplicación: para que se rediseñen los cargos y queden relacionados con los procesos de admisión, la inducción y la orientación para que estén enfocados a la cultura deseada; y el desarrollo: para que se diseñen capacitaciones que ayuden a ajustar la cultura actual y que el desarrollo del personal se alinee con los objetivos estratégicos actuales.

La metodología se compone de la encuesta OCAI que debe ser dada a funcionarios que por lo menos tengan más de seis meses de servicio porque es el tiempo mínimo de conocimiento y adaptación en la organización. Un punto importante a tener presente es que no hay respuestas correctas o incorrectas al responder este cuestionario, de hecho, el instrumento y la metodología puede ser utilizado por personas no muy experimentadas como agentes de cambio.

Los resultados de la encuesta permiten conocer cuál es la cultura que predomina en el “ahora” y como aborda los desafíos futuros para ajustar la cultura a la estrategia. El instrumento posee dos aplicaciones, donde una de ellas está orientada a diagnosticar la cultura actual de la organización y la otra consiste en identificar la cultura que los miembros piensan que deberían desarrollarse para enfrentar el futuro.

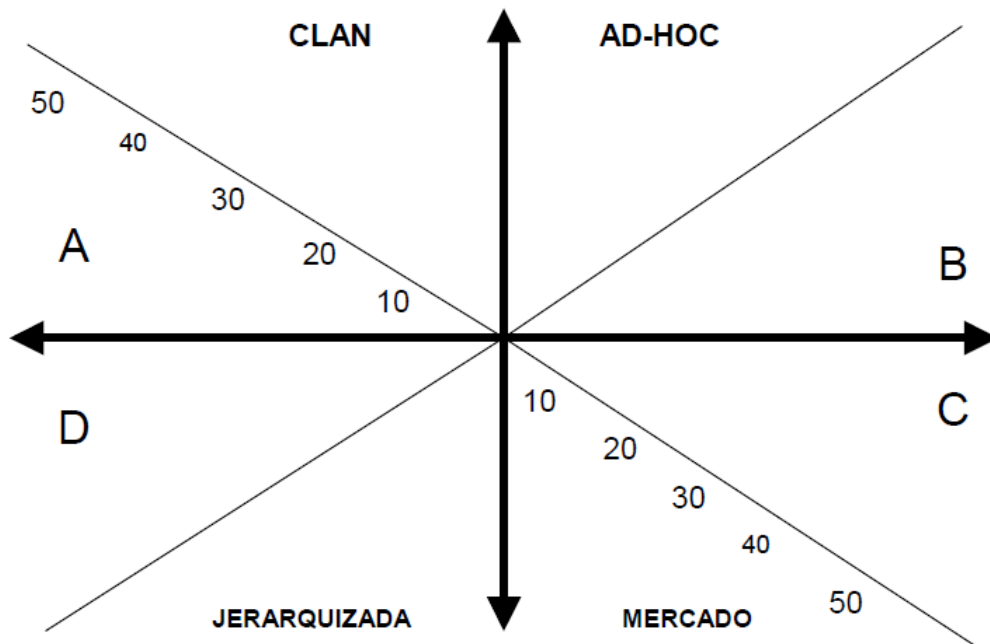
Esta herramienta de OCAI, sirve de base, pero no de estrategia global para el cambio cultural. Consta de un cuestionario (ANEXO 1) de seis preguntas que están compuestas por cuatro alternativas identificadas con las letras A, B, C y D. cada letra está identificada a uno de los cuatro tipos de cultura descrito anteriormente.

Se debe Dividir 100 puntos entre estas cuatro alternativas, dependiendo de la medida en que cada alternativa sea similar a la organización en estudio. Dar un puntaje más alto depende de la alternativa que es más similar a la organización.

Esta valoración se coloca al frente de cada letra en la columna llamada ACTUAL. Para esta primera columna los encuestados deben tener un conocimiento general de la empresa (mínimo seis meses de labores). En la segunda columna que tiene el título PREFERIDA, que identifica la cultura organizacional que desea ser adoptada, es importante incluir individuos claves en la organización que tengan una perspectiva de la cultura organizacional general, con iniciativas preferiblemente el staff de la compañía.

Los resultados del OCAI se integran luego en el modelo CVF Figura N°2. Cada cuadrante se divide con una línea recta de 45° numeradas del 1 al 100. Estos ejes indican el promedio ganado por cada letra, cuanto más cerca de 100 una organización es en un cuadrante, se supone que está más cerca de ese tipo de cultura organizacional dominante.

Figura N°2  
CUADRO DE INTEGRACIÓN DEL CVF CON CUESTIONARIO OCAI



Fuente: Cameron y Quinn (2006)

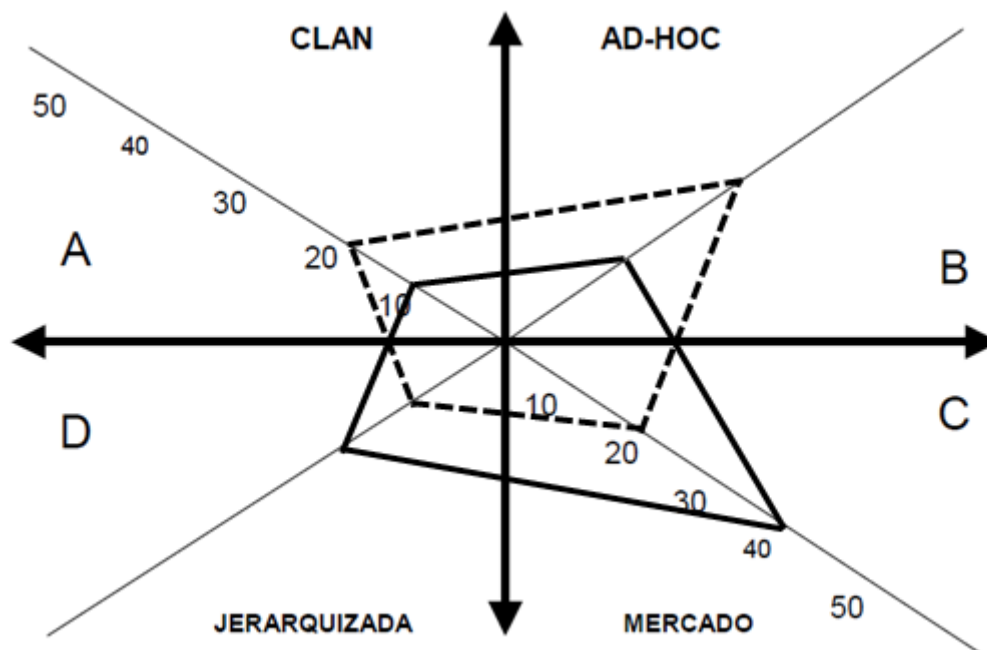
Como ejemplo se toman los siguientes valores de una organización creada para tal fin: empresa YTZ

Letra/Cultura	Promedio ACTUAL	Promedio PREFERIDA
A Clan	10	20
B Adhocracia	15	35
C Mercado	40	20
D Jerarquizada	20	10

Figura N°3



## CUADRO DE INTEGRACIÓN DEL CVF CON CUESTIONARIO OCAI



Después de desarrollado el cuestionario y analizado con los parámetros del modelo de competencia se puede identificar con la línea continua el tipo de cultura actual y con línea de puntos el tipo de cultura organizacional deseada (ver Figura N°3). En este ejemplo de la empresa YTZ se observa que la cultura dominante es de mercado, y la cultura que predomina en las expectativas de la organización es la cultura de adhocracia

### 1 CONCLUSIONES

Con esta investigación podemos concluir que la cultura organizacional ya no es un tema que las corporaciones dejan de lado, poco a poco se han dado cuenta cómo influye directamente en los resultados obtenidos.

En todo el proceso de investigación se pudo evidenciar como la resistencia al cambio es el factor más agravante al momento de generar planes de acción, los cuales en muchas ocasiones se ven afectados y generan resultados negativos tanto económicos como en los colaboradores, por lo cual, es muy importante manejar adecuadamente este tema desde el inicio de la encuesta con el fin de obtener mejores resultados al momento de implementar un plan de acción.

Las pymes son organizaciones que en su mayoría no tienen recursos para poder contratar una empresa que realice diagnósticos de cultura, esta metodología les permitirá realizar dicho diagnóstico de forma gratuita, clara y con fundamentos.

De todos los directivos y colaboradores depende una cultura organizacional que permita un mejor cumplimiento de los resultados esperados, por lo cual se debe realizar un proceso que ayude a tomar conciencia sobre la importancia de la misma y que muestre los beneficios a futuro que puede traer tanto organizacionales como personales.

## **2 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.**

Cameron, Kim y Quinn, Robert (2006). Diagnosing and changing organizational culture (edición revisada). Jossey-Bass. U.S.

Alles, Martha Alicia (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias. - 3a ed. 1a reimp. - Buenos Aires: Granica.

Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A. J. Strickland, (2012). Administración Estratégica, Decimoctava edición, McGraw Hill. New York. U.S.

DAVID, FRED R, (2013). Conceptos de administración estratégica PEARSON EDUCACIÓN, México.

D. Chemfinder, (1962). Strategy and Struture: Chapter in the History of the Industrial Enterprise Cambridge, MA:MTT Press.

Michael E. Porter, (1996). "¿What Is Strategy?", Harvard Business Review 74, núm. 6 pp. 65-67.

E. H. SCHEIN, (1983) "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," Organizational Dynamics

Kaplan, Robert S. y David P. Norton, (1997). Cuadro de mando integral (The Balance Scorecard). Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

### 3 ANEXOS

#### ANEXOS N.1 CUESTIONARIO OCAI

<b>1. ITEM CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b> (Asigne 100 puntos en total).	<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
a. La organización es un lugar muy personal, es como una familia la gente siente que comparte mucho de si mismo		
b. La organización es muy dinámica y es un lugar de emprendimiento, la gente está deseando sacar la cabeza y tomar riesgos		
c. La organización está muy orientada a resultados, la mayor preocupación es cómo hacer el trabajo, la gente es muy competitiva y orientada al logro		
d. La organización es muy controlada en sus procesos, es un lugar en el cual se estructuran los procedimientos formales de lo que la gente hace		
<b>Total</b>	0	0
<b>2. ITEM LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b> (Asigne 100 puntos en total).	<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
a. El día a día en la organización es generalmente considerado como ejemplo de acompañamiento y aprendizaje		
b. El liderazgo en la organización es generalmente considerado como un ejemplo de emprendimiento innovación y toma de riesgos		
c. El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de orientación al logro y de resultados		
d. El liderazgo en la organización es generalmente considerado como un ejemplo de coordinación, organización y eficiencia que fluyen de mueve de manera suave		
<b>Total</b>	0	0
<b>3. ITEM ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b> (Asigne 100 puntos en total).	<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
a. El estilo de administración en la organización es caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación		
b. El estilo de administración en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y ser únicos		
c. El estilo de administración en la organización se caracteriza por la competitividad como impulsor, las altas demandas y el cumplimiento de logros		

d. El estilo de administración en la organización se caracteriza por la seguridad en el empleo, la conformidad, la estabilidad y las buenas relaciones		
<b>Total</b>	0	0
<b>4. ITEM COHESIÓN ORGANIZACIONAL</b> (Asigne 100 puntos en total).	<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
a. La cohesión que mantiene a la organización junta es la lealtad y la credibilidad el compromiso de la gente con la organización es muy alto		
b. La cohesión que mantiene a la organización junta es el compromiso con la innovación y el desarrollo, siendo esto lo que marca la pauta		
c. La cohesión que mantiene a mantiene a la organización junta es el énfasis en alcanzar y lograr las metas		
d. La cohesión que une la organización son las reglas formales, las políticas y mantener una organización que fluya bajo reglas es importante		
<b>Total</b>	0	0
<b>5. ITEM ÉNFASIS ESTRATÉGICO</b> (Asigne 100 puntos en total).	<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
a. La organización enfatiza en el desarrollo humano, la alta credibilidad y apertura, la participación persisten		
b. La organización genera nuevos recursos, crea nuevos negocios, prospecta oportunidades desde la innovación, siendo esto lo más valorado		
c. Organización enfatiza en acciones competitivas e impacta fuertemente en el público objetivo y en ganar nuevos territorios siendo esto lo que predomina		
d. La organización hace énfasis en la permanencia, la estabilidad, la eficiencia, y el control		
<b>Total</b>	0	0
<b>6. ITEM CRITERIO DE ÉXITO</b> (Asigne 100 puntos en total).	<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
a. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de del talento humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y preocupación por la gente		

b. La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos y los más innovadores		
c. La organización define el éxito sobre la base de ganar nuevos mercados y desplazar a los competidores, el liderazgo competitivo del mercado es la clave		
d. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia depende de cumplir con los compromisos y agendas y de analizar costos de operación		
Total	0	0

## ANEXOS N.2 TIPO DE CULTURA RELACION OCAI

DIMENSIONES	ATRIBUTOS	ITEMS
CLAN Relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua, cooperación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características Dominantes</li> <li>• Liderazgo Organizacional</li> <li>• Estilo Gerencial</li> <li>• Unión de la Organización</li> <li>• Énfasis Estratégico</li> <li>• Criterio de Éxito</li> </ul>	1 A 2 A 3 A 4 A 5 A 6 A
ADHOCRACIA Innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía, Iniciativas individuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características Dominantes</li> <li>• Liderazgo Organizacional</li> <li>• *Estilo Gerencial</li> <li>• Unión de la Organización</li> <li>• Énfasis Estratégico</li> <li>• Criterio de Éxito</li> </ul>	1 B 2 B 3 B 4 B 5 B 6 B
MERCADO Participación en el mercado, estabilidad financiera, rentabilidad, poco sentimiento de trabajo en equipo, poca cohesión.	Características Dominantes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Organizacional</li> <li>• Estilo Gerencial</li> <li>• Unión de la Organización</li> <li>• Énfasis Estratégico</li> <li>• Criterio de Éxito</li> </ul>	1 C 2 C 3C 4 C 5 C 6 C
JERARQUIZADA Énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizadas, certidumbre, jerarquías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características Dominantes</li> <li>• Liderazgo Organizacional</li> <li>• Estilo Gerencial</li> <li>• Unión de la Organización</li> <li>• Énfasis Estratégico</li> <li>• Criterio de Éxito</li> </ul>	1 D 2 D 3 D 4 D 5 D 6 D