

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

UNIDAD DE POSGRADO



**“ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE SERVICIOS ANALÍTICOS GENERALES
S.A.C. APLICANDO EL MODELO DE DENISON”**

Tesis para obtener el grado académico de
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

MAESTRISTA

CARMEN DEL ROSARIO BALCAZAR GUERRA

ASESOR

Dr. ALFONSO RAMÓN CHUNG PINZÁS

LIMA-PERÚ

2018

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Situación Problemática	1
1.2. Formulación del Problema	7
1.3. Justificación metodológica	8
1.4. Justificación práctica	9
1.5. Objetivos	10
1.5.1. Objetivo general	10
1.5.2. Objetivos específicos	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1. Marco epistemológico de la investigación	12
2.2. Antecedentes de la investigación	15
2.2.1 Internacionales	16
2.2.2 Nacionales	24
2.3. Bases Teóricas	31
2.3.1 Cultura organizacional	31
2.3.1.1 Cultura	32
2.3.1.2 Definición de cultura organizacional	33
2.3.1.3 Culturas fuertes versus culturas débiles	40
2.3.1.4 Características de la cultura organizacional	41
2.3.1.5 Dimensiones de la cultura organizacional	41
2.3.1.6 Modelo de Bass y Avolio	43
2.3.1.7 Modelo de las dimensiones culturales según Hofstede	43
2.3.1.8 Modelo de cultura organizacional de Edgar H. Schein	45
2.3.1.9 Modelo de las tres perspectivas	45
2.3.1.10 Modelo de Denison	46
2.3.1.11 Medición de la cultura organizacional	49

2.3.2 Estrategias de mejora	52
2.3.2.1 Motivación Laboral	52
2.3.2.2 Proceso Motivacional	52
2.3.2.3 Impulsos Motivadores	54
2.3.2.4 Teorías de la Motivación	55
2.3.2.5 Liderazgo	57
2.3.2.6 Administración y Liderazgo	57
2.3.2.7 Rasgo de los líderes eficaces	57
2.3.2.8 La conducta del liderazgo	58
2.3.2.9 Clasificación del modelo de liderazgo	58
2.4. Glosario	61
2.4.1 Acuerdo	61
2.4.2 Actitud	61
2.4.3 Adaptabilidad	61
2.4.4 Aprendizaje organizacional	61
2.4.5 Cambio	62
2.4.6 Capacidad	62
2.4.7 Consistencia	62
2.4.8 Coordinación	63
2.4.9 Cultura Organizacional	63
2.4.10 Dirección	63
2.4.11 Diseño	63
2.4.12 Empoderamiento	64
2.4.13 Encuesta	64
2.4.14 Estrategia	64
2.4.15 Experimento	64
2.4.16 Involucramiento en el trabajo	65
2.4.17 Integración	65
2.4.18 Liderazgo	65
2.4.19 Logro	66
2.4.20 Medición	66
2.4.21 Meta	66
2.4.22 Misión	66
2.4.23 Motivación	67

2.4.24	Objetivos	67
2.4.25	Propósito	67
2.4.26	Recursos humanos	67
2.4.27	Trabajo en equipo	68
2.4.28	Valores	68
2.4.29	Visión	68
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		69
3.1.	Hipótesis y variables	69
3.1.1	Hipótesis general	69
3.1.2	Hipótesis específicas	69
3.2.	Identificación de variables	70
3.2.1	Variable dependiente: Cultura organizacional	70
3.2.2	Variable independiente: Estrategias de mejora de liderazgo y motivación	72
3.3	Operacionalización	74
3.3.1	Variable dependiente: Cultura organizacional	74
3.3.2	Variable independiente: Estrategia de mejora	74
3.3.3	Operacionalización	75
3.4	Matriz de consistencia	77
3.5	Tipo y diseño de investigación	79
3.5.1	Tipo de investigación	79
3.5.2	Diseño de la investigación	79
3.6	Unidad de análisis	81
3.7	Población de estudio	82
3.8	Tamaño de la muestra	82
3.9	Selección de muestra	84
3.10	Técnicas de recolección de datos	85
3.10.1	Cuestionario de cultura organizacional	85
3.10.1.1	Involucramiento	85
3.10.1.2	Consistencia	87
3.10.1.3	Adaptabilidad	89
3.10.1.4	Misión	92

3.10.2 Estrategias de mejora	95
3.10.3 Las técnicas analíticas que se utilizaron para comprobar las hipótesis	96
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	97
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados	97
4.1.1 Procesamiento de datos	102
4.1.2 Características demográficos y laborales	104
4.1.3 Las estrategias utilizadas en la mejora de la cultura organizacional	107
4.1.3.1 Taller de Motivación	108
4.1.3.2 Taller de Liderazgo	120
4.1.3.3 Taller de Trabajo en equipo	123
4.1.3.4 Taller de Cultura Organizacional	138
4.2 Contrastación de hipótesis	142
4.2.1 Hipótesis específica 1	142
4.2.2 Hipótesis específica 2	153
4.2.3 Hipótesis específica 3	164
4.2.4 Hipótesis específica 4	175
4.2.5 Hipótesis general	186
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	190
Conclusiones	190
Recomendaciones	192
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	194
ANEXOS	204

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Definiciones de cultura organizacional	37
Cuadro 2 Algunas dimensiones subyacentes de la cultura organizacional	42
Cuadro 3 Teorías de la motivación	56
Cuadro 4 Clasificación del modelo de liderazgo	59
Cuadro 5 Relación de hipótesis, variables e indicadores	71
Cuadro 6 Variable independiente con las estrategias de mejora	74
Cuadro 7 Matriz operacional	76
Cuadro 8 Matriz de consistencia	78
Cuadro 9 Cronograma de toma de datos para la medida inicial del GE	84
Cuadro 10 Cronograma de toma de datos para la medida después de la estrategia aplicada al GE	84
Cuadro 11 Distribución de preguntas en la encuesta Denison	94
Cuadro 12 Escala Likert para la cultura organizacional	94
Cuadro 13 Matriz de análisis de datos	95
Cuadro 14 Características demográficas – Cantidad de empleados	104
Cuadro 15 Características demográficas – Edad	105
Cuadro 16 Características demográficas – Escolaridad	105
Cuadro 17 Características demográficas – Estado civil	106
Cuadro 18 Características laborales – Género	106
Cuadro 19 Características laborales – Antigüedad en el puesto	106
Cuadro 20 Características laborales – Antigüedad en la empresa	107
Cuadro 21 Cronograma de los talleres	108
Cuadro 22 Área administrativa antes de la estrategia (involucramiento, pre test)	143
Cuadro 23 Área administrativa antes de la estrategia (involucramiento, post test)	143
Cuadro 24 Área operacional antes de la estrategia (involucramiento, pre test)	148
Cuadro 25 Área operacional después de la estrategia (involucramiento, post test)	149
Cuadro 26 Área administrativa antes de la estrategia	

(consistencia, pre test)	154
Cuadro 27 Área administrativa después de la estrategia (consistencia, post test)	154
Cuadro 28 Área operacional antes de la estrategia (consistencia, pre test)	159
Cuadro 29 Área operacional después de la estrategia (consistencia, post test)	160
Cuadro 30 Área administrativa antes de la estrategia (adaptabilidad, pre test)	165
Cuadro 31 Área administrativa antes de la estrategia (adaptabilidad, pre test)	165
Cuadro 32 Área operacional antes de la estrategia (adaptabilidad, pre test)	170
Cuadro 33 Área operacional después de la estrategia (adaptabilidad, post test)	171
Cuadro 34 Área administrativa antes de la estrategia (misión, pre test)	176
Cuadro 35 Área administrativa después de la estrategia (misión, post test)	176
Cuadro 36 Área operacional antes de la estrategia (misión, pre test)	181
Cuadro 37 Área operacional después de la estrategia (misión, post test)	182
Cuadro 38 Área administrativa antes de la estrategia (pre test)	187
Cuadro 39 Área administrativa después de la estrategia (post test)	188
Cuadro 40 Área de operaciones antes de la estrategia (pre test)	188
Cuadro 41 Área de operaciones después de la estrategia (post test)	189

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional	34
Figura 2 Dimensiones culturales según Hofstede	45
Figura 3 Modelo de Cultura Organizacional de Denison	48
Figura 4 Fases importantes de una metodología sistemática para el manejo de encuestas	50
Figura 5 Proceso Cíclico de la Motivación	54
Figura 6 Impulsos Motivadores	55
Figura 7 Característica de Involucramiento y sus índices	86
Figura 8 Característica de Consistencia y sus índices inicial del GE	88
Figura 9 Característica de Adaptabilidad y sus índices	90
Figura 10 Característica de Misión y sus índices	91
Figura 11 ¿“p=0.05” sinónimo de descubrimiento científico?	102
Figura 12 Motivación	109
Figura 13 Conociéndonos	110
Figura 14 Presentándose cada uno	111
Figura 15 Estableciendo canales de motivación	112
Figura 16 Contestando las preguntas para conocerse	112
Figura 17 Contestando las preguntas para conocerse	113
Figura 18 A construir	113
Figura 19 Empezando a formar el edificio de papel	114
Figura 20,21 Empezando a formar el edificio de papel	115
Figura 22, 23, 24 Grupo terminando la tarea	116,117
Figura 25, 26, 27, 28 Muévelo	118,119
Figura 29,30 Líder	122
Figura 31 Trabajo en equipo	124
Figura 32 Equipo de trabajo	125
Figura 33 1.-Conjunto de personas	125
Figura 34 2.-Organización	126
Figura 35 3.-Objetivo común	126
Figura 36 Ventajas y Desventajas	127

Figura 37 10 Claves del trabajo en equipo	127
Figura 38 Construye confianza	128
Figura 39 Establecer objetivos comunes	129
Figura 40 Crear un sentido de pertenencia	129
Figura 41 Involucra a tu gente en las decisiones	130
Figura 42 Que haya entendimiento entre las partes	131
Figura 43 Motiva la responsabilidad y el compromiso mutuo	132
Figura 44 La comunicación	132
Figura 45 Aprovechar la diversidad	133
Figura 46 Celebra los éxitos grupales	134
Figura 47 Sé un líder	134
Figura 48 Globi Globi	135
Figura 49 Lléname con inteligencia	136
Figura 50 Espalda con espalda	137
Figura 51 Presentación de un video de motivación	137
Figura 52 Cultura Organizacional	139
Figura 53 Elementos	140
Figura 54 Valores	140
Figura 55 Identidad y Cultura	141
Figura 56 Elementos para construir una cultura organizacional	141
Figura 57 Prueba de Normalidad de la variable involucramiento pre test-administrativos	145
Figura 58 Prueba de Normalidad de la variable involucramiento post test-administrativos	146
Figura 59 Prueba de Normalidad de la variable involucramiento pre test-operaciones	151
Figura 60 Prueba de Normalidad de la variable involucramiento post test-operaciones	152
Figura 61 Prueba de Normalidad de la variable consistencia pre test-administrativos	156
Figura 62 Prueba de Normalidad de la variable consistencia post test-administrativos	157
Figura 63 Prueba de Normalidad de la variable consistencia pre test-operaciones	162

Figura 64 Prueba de Normalidad de la variable consistencia post test-operaciones	163
Figura 65 Prueba de Normalidad de la variable adaptabilidad pre test-administrativos	167
Figura 66 Prueba de Normalidad de la variable adaptabilidad post test-administrativos	168
Figura 67 Prueba de Normalidad de la variable adaptabilidad pre test-operaciones	173
Figura 68 Prueba de Normalidad de la variable adaptabilidad post test-operaciones	174
Figura 69 Prueba de Normalidad de la variable misión pre test-administrativos	178
Figura 70 Prueba de Normalidad de la variable misión post test-administrativos	179
Figura 71 Prueba de Normalidad de la variable misión pre test-operaciones	184
Figura 72 Prueba de Normalidad de la variable misión post test-operaciones	185

RESUMEN

El problema presentado en esta investigación se dividió en las 4 dimensiones según el modelo de Denison para la medición de la cultura organizacional, de la empresa de servicios de laboratorio Servicios Analíticos Generales S.A.C.

Al aplicar el cuestionario en la dimensión involucramiento se encontró que no existía empoderamiento en las labores, el trabajo de equipo no se apreciaba y faltaba liderazgo; en la dimensión consistencia se logró apreciar que los jefes no hacían lo que pregonaban, la comunicación no era fluida entre los directivos y los jefes, así mismo se adolecía de consistencia en las labores; con respecto a la dimensión adaptabilidad se pudo observar que el personal no tenía la actitud al cambio por lo tanto no eran flexibles, además había alta rotación de personal; finalmente la dimensión de misión, se encontró que los colaboradores no tenían claro las estrategias de la organización, tampoco conocían la visión.

Después de la aplicar las estrategias de liderazgo y motivación, el ambiente en la organización cambio de manera gradual las personas que no se conocían empezaron a conocerse y la motivación de otros solicitando más talleres. En los talleres de liderazgo se apoyó a los colaboradores introvertidas a crecer manejando grupos pequeños y se comprobó que la comunicación se hizo más fluida. Se logró que el personal de operaciones se integre con el personal administrativo.

Estos cambios es muy importante mantenerlos, no dejar de incentivar a los colaboradores.

Palabras claves: Cultura organizacional, Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión.

ABSTRACT

The problem presented in this research was divided into the 4 dimensions according to Denison's model for the measurement of the organizational culture of the laboratory services company Servicios Analíticos Generales S.A.C

When applying the questionnaire in the involvement dimension, it was found that there was not empowerment in the work, the team work was not appreciated and lacked leadership; In the consistency dimension it was possible to appreciate that the bosses did not do what they preached, the communication was not fluid between the managers and the bosses, also it was affected of consistency in the works; With respect to the adaptability dimension, it was possible to observe that the personnel did not have the attitude to the change therefore they were not flexible, in addition there was high rotation of personnel; Finally the dimension of mission, it was found that the collaborators were not clear the strategies of the organization, did not know the vision. After applying the strategies of leadership and motivation, the environment in the organization gradually changed people who did not know each other and the motivation of others requesting more workshops. In the leadership workshops the introverted collaborators were supported to grow managing small groups and it was verified that the communication became more fluid. Operations staff were integrated with administrative staff. These changes are very important to keep them, do not stop encouraging the collaborators.

Keywords: Organizational Culture, Involvement, Consistency, Adaptability and Mission.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática

La cultura organizacional concibe como un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia tales como la tecnología, el mercado y la competencia (Calderón, Murillo y Torres, 2003).

A los elementos ya mencionados de valores, creencias y principios, Denison agrega otro factor a la cultura organizacional: “el conjunto de procedimientos, y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos” (Denison, 1991).

El modelo de Denison (Bonavia, Prado y García-Hernández, 2010) es un instrumento construido tras una revisión profunda de la investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional (Denison, 1990, 2001). Esto lo diferencia de la mayoría de los demás cuestionarios sobre cultura organizativa, lo que supone otro importante valor añadido (Bonavia et al., 2010). Estos valores se agrupan en cuatro rasgos culturales o

dimensiones para medir la cultura organizacional de una empresa; en el caso de Servicios Analíticos Generales S.A.C. al aplicar el cuestionario del modelo se disgregan los problemas como se aprecia líneas abajo.

1.1.1 Involucramiento

- Los trabajadores carecen del empoderamiento en sus labores, no tienen la autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo; ocasionando codificación erradas de muestras, análisis de muestras equivocadas, informes redactados de manera imprecisa y poco clara; originando quejas del cliente consecuentemente pérdida de dinero. Generando esto una carencia de pertenencia y responsabilidad hacia a la organización.
- No se aprecia de trabajo en equipo, la empresa adolece de desarrollo de capacidades porque continuamente cometen errores por la falta de motivación; lamentablemente los colaboradores no conocen los objetivos de la organización, originando desconfianza entre ellos, perjudicando el funcionamiento correcto del trabajo en equipo.
- Dificultad en desarrollar las capacidades al formar futuros líderes, la organización no invierte en el desarrollo de las competencias y habilidades de los empleados, buscan culpables entre las personas no del sistema.

1.1.2 Consistencia

- Falta de orientación de los empleados hacia los valores de la empresa.

- Adolece de consistencia al realizar las labores de parte del personal antiguo generando confusión con el personal nuevo.
- Los empleados no cumplen con realizar sus labores, la manera correcta de preparar el material de toma de muestra, reiteradas veces olvidándose de algún equipo o algún otro implemento necesario, lo que ha ocasionado quejas muy fuertes de parte de los clientes y pérdidas de dinero tanto de la empresa como de sus clientes.
- El supervisor encargado del muestreo, no va al lugar de toma de muestra ni dirige de manera eficaz a sus subordinados, por eso se genera errores en esta área.
- Para alcanzar un acuerdo en temas claves hay dificultad, se pierde tiempo en reuniones sin llegar a ningún consenso, por el comportamiento de los empleados al no presentar una homogeneidad en los valores de la empresa. Presentando carencia en un nivel de acuerdo tácito y la falta de capacidad de conciliar diferencias cuando se originan.
- Los líderes y directivos no practican lo que pregonan, generando fastidio entre los empleados.
- Carecen de una comunicación fluida entre los directivos y los jefes; es decir diferentes áreas y unidades de la organización no presentan la capacidad de trabajar conjuntamente, generando barreras para el buen desarrollo del trabajo.

1.1.3 Adaptabilidad

- El personal no presenta la actitud a la orientación al cambio, lo mismo sucede con el cliente y el aprendizaje organizacional. No crean valor para la mejora hacia sus clientes.

- El personal no es flexible, vienen con su cultura del anterior trabajo. Falta la reacción rápidamente hacia los cambios que pueden presentarse en el mercado.
- Formación de grupos de trabajo no equipos, sin introducir grandes cambios. Las labores no están orientadas al cliente. Lamentablemente presentan la antigua escuela de no tomar en cuenta las emociones de los empleados.
- Carecen de adaptabilidad porque ocurre mucha rotación de personal, originando pérdidas a la organización por la fuga de talentos. Además por ser un laboratorio acreditado miden competencia técnica la constante rotación origina grandes costos y pérdida de tiempo.
- Los cambios que se originan en su entorno no lo toman como innovación para ganar conocimiento y desarrollar sus capacidades.

1.1.4 Misión

- La organización dirige erróneamente sus propósitos estratégicos, solamente lo conocen los directivos. Así los empleados no saben cómo van a contribuir al desarrollo de la organización
- La misión no la difunde de manera acertada al personal, originando desmotivación. Eso dificulta la dirección precisa a su trabajo.
- Adolece de proyección a largo plazo, el personal no conoce hacia dónde va a llegar porque no tiene los objetivos claros.
- La visión de la organización no es conocida en su totalidad en la organización, sin visión carecen de un buen liderazgo. Esta perspectiva al no presentarse pierden los valores y no capturan los corazones y mentes que componen la empresa.

- En el comienzo de la organización eran pocas personas, más fácil el manejo; pero con el pasar del tiempo el personal ha aumentado generando poca comunicación en la organización.

En unos cinco años si la organización no aplica estrategias estas serán las consecuencias según cada dimensión:

1.1.5 Involucramiento

Al no presentar la correcta delegación de funciones y desarrollo de capacidades la organización está arriesgando la competitividad y el aprovechamiento de nuevas oportunidades que se presenten en el mercado. Originando pérdida de los clientes, impidiendo su crecimiento y evitando la formación de una cultura fuerte en la organización.

No se va alcanzar los objetivos deseados por no presentar un trabajo en equipo con liderazgo significativo.

1.1.6 Consistencia

Al carecer de un trabajo más exhaustivo en los procedimientos, se origina el riesgo de perder la acreditación como laboratorio de servicios de parte de la entidad del estado Instituto Nacional de Calidad-INACAL. Afianzando los valores y acuerdos dentro de la organización, así el personal siente el ambiente agradable mejorando el trabajo y el trato entre todos. Identificándose con la empresa haciéndola sentir que son parte de ella.

1.1.7 Adaptabilidad

Continuará la rotación de personal y como no son flexibles a los cambios del mercado podría la organización fenecer; imposibilitando crear una base fuerte de la cultura organizacional. Se debe lograr una integración interna y adaptación externa, para que sea una organización efectiva.

1.1.8 Misión

Sin conocer en su totalidad la misión la labor se realiza de manera repetitiva, no hay creatividad ni sugerencias para realizar las labores con mayor rapidez. Tampoco se conoce la visión, perdiéndose la identidad en el futuro.

La empresa Servicios Analíticos Generales S.A.C., es un Laboratorio de Análisis y Monitoreo Ambiental reconocido por INACAL-DA bajo la norma NTP - ISO / IEC 17025:2006, con registro N° LE-047. Comprometido con el Medio Ambiente, garantizando resultados analíticos confiables y oportunos, enfocados en el cumplimiento de las normativas legales vigentes, y aplicando metodologías estandarizadas según normas EPA, NTP, APHA, ASTM e ISO (Servicios Analíticos Generales S.A.C., 2016).

Finalmente, Servicios Analíticos Generales S.A.C., ha empezado a crecer en el ámbito de la industria peruana, como un laboratorio acreditado de servicios en el área de medio ambiente.

La visión para el 2020, es a ser un Laboratorio referente en Ensayos Ambientales con reconocimiento y prestigio en el Perú, promoviendo una

cultura de la excelencia, responsabilidad social, mejora continua, desarrollo sostenible e innovación frente a los nuevos desafíos. Además la organización quiere participar en el premio a la calidad del Perú, pero si no aplica estrategias en el cambio de su cultura organizacional no va ser un candidato idóneo para participar en este concurso.

1.2 Formulación del Problema

Así el problema principal es:

¿En qué medida la implementación de estrategias de liderazgo y motivación mejorará la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C?

Los problemas secundarios son:

1.2.1 ¿En qué medida la implementación de los talleres de inducción de la cultura organizacional y dinámica para reflexionar sobre el liderazgo mejorará la cultura organizacional en la dimensión involucramiento del modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C?

1.2.2 ¿En qué medida la implementación de dinámica de motivación en el trabajo mejorará la cultura organizacional en la dimensión consistencia del modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C?

1.2.3 ¿En qué medida la implementación de los talleres de motivación en el trabajo mejorará la cultura organizacional en la dimensión

adaptabilidad del modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.?

1.2.4 ¿En qué medida la implementación de los talleres de liderazgo y poder mejorará la cultura organizacional en la dimensión misión del modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C?

1.3 Justificación metodológica

La justificación metodológica del estudio se presenta, porque el proyecto por realizar propone nuevas estrategias para generar conocimiento válido y confiable, lo cual ayudará a mejorar la cultura organizacional.

La metodología que se aplicará es el cuestionario de Denison de la cultura organizacional.

Según el modelo que se va aplicar se logrará reconocer los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la empresa y su entorno. Estos supuestos y creencias se resumen en términos de cuatro “dimensiones” o enfoques culturales principales que, a través de la investigación desarrollada por el Dr. Denison, tienen una correlación con medidas de eficiencia organizacional, como las mencionadas.

Al lograr reconocer la cultura organizacional actual se podrá mejorar; ya se está enfocando en el recurso humano, que antes no se tomaba en cuenta.

Siendo un pilar fundamental para la formación de los valores, mejoramiento de la empresa interiormente y externamente. La cultura organizacional en un laboratorio de servicios a terceros en el Perú no tiene mucha importancia.

La empresa Servicios Analíticos Generales S.A.C., ha empezado a crecer en el ámbito de la industria peruana, como un laboratorio acreditado de servicios en el área de medio ambiente.

La visión para el 2020, es a ser un Laboratorio referente en Ensayos Ambientales con reconocimiento y prestigio en el Perú, promoviendo una cultura de la excelencia, responsabilidad social, mejora continua, desarrollo sostenible e innovación frente a los nuevos desafíos.

La empresa tiene planeado participar en el concurso el Premio Nacional a la Calidad del Perú, por esta razón es necesario que tenga control en todos los ámbitos de la organización. Por lo tanto si no aplica estrategias en el cambio de su cultura organizacional no va ser un candidato idóneo para participar en este concurso.

1.4 Justificación práctica

Las mediciones se van a han realizar, mediante encuestas a un número determinado de trabajadores de Servicios Analíticos Generales S.A.C.

Esta información sirve para actuar sobre la empresa, para mejorar o realizar cambios que contribuyan a mejorar la cultura organizacional.

Esto va ayudar a saber que los valores van más allá de las palabras. Se empieza definiendo dichos valores para convertirlos en tangibles. La manera será filtrar las decisiones a través de los valores fundamentales. Asimismo debe haber manifestaciones concretas de esos valores con algún documento; lo cual es una evidencia.

Lo importante es que todos los colaboradores participen, deben ser protagonistas activos y convencidos aliados.

Homogenizando los valores de la cultura organizacional se empiezan a formar una base sólida dentro de la empresa, permitiendo que cualquier persona nueva se adapte de manera inmediata. Asimismo sea vista la empresa como un modelo a seguir por parte de su competencia. Con esta cultura organizacional nueva, la empresa presentará una gran diferenciación con respecto a las demás; siendo esta su mejor arma para afrontar los cambios de ahora y futuros; formándose una empresa que es adaptable a los cambios que se puedan producir en el mercado. Por lo tanto la cultura organizacional gira alrededor de la innovación permanente.

Beneficiará a los colaboradores y directivos de la empresa a entender que no importa que tan exitosa sea una organización, llega el momento en el cual se necesita un cambio en la cima. Cambiándose a los líderes cada cierto tiempo, para tener ojos nuevos que vean lo que no pudo ver el anterior líder; continuando el cambio.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Determinar en qué medida la implementación de las estrategias de liderazgo y motivación mejora los niveles de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.

1.5.2 Objetivos Específicos

- 1.5.2.1 Determinar en qué medida la implementación de los talleres de inducción de la cultura organizacional y dinámica para reflexionar sobre el liderazgo mejora la dimensión involucramiento de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.
- 1.5.2.2 Determinar en qué medida la implementación de la dinámica de motivación en el trabajo mejora la dimensión consistencia de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.
- 1.5.2.3 Determinar en qué medida la implementación de los talleres de motivación en el trabajo mejora la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.
- 1.5.2.4 Determinar en qué medida la implementación de los talleres de liderazgo y poder mejora la dimensión misión de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco epistemológico de la investigación

La cultura es un concepto analizado y estudiado desde hace muchos años por los antropólogos culturales, que han desarrollado diversas teorías de variada complejidad (Rodríguez, R. 2009).

Allaire y Firsirotu (1992) consideran que la cultura como parte integrante del sistema sociocultural. Otros la ven como un sistema de ideas, mental y subconsciente. Estos estudios destacaron los aspectos de la cultura de una sociedad y sus efectos sobre el comportamiento, pero poco se ocuparon de las características culturales de las organizaciones. (Rodríguez, R. 2009, p.68)

A comienzos de los años ochenta, las diferencias de productividad entre el modelo de gestión empresarial norteamericano y el de la industria japonesa, despertó el interés por la cultura organizacional.

El liderazgo de Japón, en cuanto a calidad, y funcionalidad de sus productos, se atribuyó a las características de su cultura, lo que llevó a muchos investigadores a estudiarla como un activo estratégico relevante en el desempeño de las organizaciones. En 1973, William Ouchi (1982) comenzó a estudiar las prácticas directivas de las empresas japonesas, los principios

propios de la cultura y las posibilidades de transferencia a las empresas norteamericanas. (Rodríguez, R. 2009, p. 68)

Peters y Waterman (1982) realizaron una investigación en organizaciones calificadas como excelentes en un período completo de veinte años -1961 a 1980- y concluyeron en que no sólo los japoneses tenían una cultura original y que estas empresas se movilizaban alrededor de valores clave. (Rodríguez, R. 2009, p. 68)

A partir de estos primeros estudios se incrementó el interés por el estudio de la cultura para entender mejor el comportamiento en las organizaciones y la posibilidad de efectuar intervenciones sobre la misma.

Recientemente, grandes éxitos y fracasos (por ejemplo General Electric o Enron) han sido atribuidos a la cultura.

El tema comienza a instalarse en la agenda directiva en la década de los noventa, en la que empieza a verse al cambio cultural como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas.

En la actualidad se percibe a las organizaciones como “pequeñas sociedades” con características culturales y con capacidad para crear valores y significados.

Desde esta perspectiva, el pensamiento descansa en la idea de que las organizaciones tienen una cultura.

Smircich (1983) sostiene que la cultura es así una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos. (Rodríguez, R. 2009, p. 68)

La dirección de una organización puede entonces, formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores escogidos como clave para la estrategia externa.

Frischknecht (1983) sostiene que una estrategia de socialización, adoctrinamiento o “culturización” de los integrantes, debe verse como parte de “la praxiología, que abarca todos los métodos para relacionar medios con fines” y realizar valores. (Rodríguez, R. 2009, p. 68)

Si se trata de una variable, la cultura organizacional podría ser un “recurso” o medio para alcanzar objetivos.

Barney (1986) menciona que si ese recurso agrega valor, es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito. (Rodríguez, R. 2009, p. 68)

La cultura organizacional de igual manera, una estrategia y su implementación a través de estructuras y sistemas, no alineada con el sistema cultural -creencias y valores- podría llevar a ineficiencias, un deterioro en el desempeño y la pérdida de eficacia en el logro de objetivos.

La consecuencia de estos pensamientos ha impulsado al *management* a crear técnicas destinadas a “cultivar” creencias, supuestos y valores que puedan movilizar conductas alineadas con las estrategias organizacionales.

Para muchos la cultura organizacional ha pasado a ser la base del funcionamiento organizacional y una fuente invisible de energía.

Allaire y Firsirtu (1992) menciona que el éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la dirección “para cambiar la cultura motriz de la empresa a tiempo y de acuerdo con las

estrategias, las estructuras y los sistemas formales” Pero otros autores no son tan optimistas a la hora de cambiar los modelos mentales de los integrantes de una organización. (Rodríguez, R. 2009, p. 69)

Las diferencias en el pensamiento se originan en distinta ponderación de las siguientes características de un sistema cultural:

- Sistema complejo que ejerce fuerte influencia sobre los comportamientos del grupo social.
- Construcción social -no legal- formada por las interconexiones y conexiones entre los miembros.
- Intangible, pero con propiedades comunicativas y formativas.
- Visible a través de las producciones culturales y conductas observables.
- Su percepción es subjetiva y depende de las conjeturas del observador.
- No es fácilmente medible.
- No siempre las creencias y valores son compartidos y aceptados por todos los miembros del grupo social.
- Establecer y cambiar un sistema cultural no es sencillo.

2.2 Antecedentes de la Investigación

Al realizar la investigación se ha encontrado artículos relacionados a este estudio, los cuales se detallan a continuación líneas abajo.

2.2.1 Internacionales

1. Pérez (2014), realizó la publicación del artículo de investigación titulado: “La relación entre satisfacción laboral y cultura organizacional desde la dimensiones del cuestionario de cultura corporativa”, de la Universidad Abierta Interamericana de Argentina del 2011. El trabajo presenta los resultados obtenidos de una revisión bibliográfica de estudios científicos relacionados con la satisfacción laboral, publicados entre los años 2000 y 2010. En el mismo se presentan relaciones entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, utilizando como criterio de clasificación las dimensiones recursos humanos, toma de decisión, desempeño y relaciones interpersonales del Cuestionario de Cultura Corporativa de Davies, Phil y Warr (2000).

Un aspecto relacionado con muchas de las culturas organizacionales de la actualidad es la tendencia a la mejora constante, esta ha demostrado relacionarse positivamente con la satisfacción laboral (Victor, Boynton y Stephens-Jahng, 2000). Al mismo tiempo la cultura de aprendizaje organizacional también se vincula positivamente con la satisfacción con el trabajo (Ing-San, 2005).

En este trabajo se puede apreciar la importante relación que tienen las dimensiones del Cuestionario de Cultura Corporativa en la satisfacción de los trabajadores con su trabajo. Las dimensiones desempeño, recursos humanos, toma de decisión y relaciones personales, resultan indicadores útiles para analizar distintos factores de la cultura que influyen en la satisfacción laboral. Si bien esta investigación no incluyen trabajos realizados en Argentina, los resultados obtenidos en el resto del mundo sugieren la necesidad de realizar una adaptación de este cuestionario a la cultura local como una posible herramienta de

diagnóstico de la situación de las organizaciones y de sus empleados al país de Argentina.

2. Rodríguez, R. (2009), realizó la publicación del artículo de investigación titulado: "La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración", de la revista INVENIO del 2009. En este trabajo se procuró sistematizar las formas del pensamiento de autores destacados del fenómeno de la cultura organizacional, no desde la perspectiva de un teórico académico, sino desde la visión práctica de su importancia para la implementación de la estrategia y sus efectos en la eficiencia y la efectividad del desempeño.

La cultura organizacional como activo, la cultura es un concepto analizado y estudiado desde hace muchos años por los antropólogos culturales, que han desarrollado diversas teorías de variada complejidad. Algunas consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural. Otros la ven como un sistema de ideas, mental y subconsciente (Allaire y Firsirotu, 1992, p. 5).

Los japoneses fueron quienes ayudaron a ver que las personas en una empresa son el principal activo, siendo así que en el inicio de los 90 se puede apreciar al cambio cultural como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas.

En la actualidad las empresas son vistas como "pequeñas sociedades" con características culturales y con capacidad para crear valores y significados.

Y si ese recurso agrega valor, es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los

competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito (Barney, 1986).

La cultura organizacional es un subsistema complejo que opera en otro sistema complejo que es la organización. Esta, a su vez, está inserta en un sistema mayor e igualmente complejo que es el contexto.

Admite diversas formas de pensar en su renovación, adaptación y mejora constante. Para el pensamiento positivista, crear y modificar la cultura organizacional es visto como una cuestión instrumental que puede ser reducida a seleccionar los medios más adecuados para instalar un sistema cultural funcional con la estrategia.

Todos concuerdan en reconocer la cultura organizacional como relevante para la estrategia, pero no hay total acuerdo en cuanto a la posibilidad de administrar la cultura, reorientarla o transformarla. Pensar acerca del cambio cultural, combina aspectos racionales y lógicos, con visiones creativas y emocionales; enfoques descriptivos objetivos con apreciaciones e interpretaciones valorativas subjetivas. Como una aproximación simplificadora a la diversidad de opiniones, se ha aplicado el modelo de los “seis sombreros para pensar”, para destacar la orientación y especial atención de algunas perspectivas respecto a otras.

3. Calderón et al. (2003), realizaron la publicación del artículo de investigación titulado: “Cultura Organizacional y Bienestar Laboral”, de Cuadernos de Administración de la Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia. Esta investigación busca establecer las relaciones entre la cultura organizacional y el bienestar laboral. Parte de considerar que la gestión de la organización requiere, por parte de sus líderes, comprender tanto elementos técnicos como socioculturales; uno de éstos lo constituyen el bienestar y la satisfacción de los trabajadores,

por cuanto está relacionado con resultados económicos, manejo de conflictos, satisfacción de los clientes y logro de eficiencia organizacional. Se plantea, además, que si se pretende trascender programas asistencialistas y aportar a la calidad de vida de las personas que trabajan, es necesario conocer y actuar sobre variables de carácter sociocultural. Mediante un enfoque cualitativo-cuantitativo en el que se realizaron 14 entrevistas en profundidad y 204 encuestas a trabajadores de diversos niveles ocupacionales de siete empresas, se trató de contrastar la mencionada relación. Los resultados muestran que la satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas al empleado, corporativista, abiertas, pragmáticas y con control laxo, pero no se pudo establecer que existía asociación entre organizaciones con culturas orientadas al proceso y el bienestar de sus empleados.

De manera descriptiva también se encontraron como características predominantes de la cultura organizacional: que los trabajadores consideran que su trabajo significa un reto importante, pero que las organizaciones poco permiten asumir riesgos e innovar; que las empresas son relativamente abiertas, aunque temerosas a la hora de divulgar información entre ellos; que hay poco desarrollo en el ajuste persona-organización, y que están escasamente preocupadas por aspectos personales o familiares que no tengan que ver directamente con el trabajo.

4. Barreto y Bonilla (2011), realizaron la tesis titulada: "Perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa ecocapital internacional S.A. E.S.P." de la Universidad de la Sabana de Especialización en gerencia de producción y operaciones de Chía, Colombia. En esta tesis uno de los modelos orientados al análisis cuantitativo del perfil organizacional es el desarrollado por Daniel Denison, *DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY DOCS*- propuesto por Denison y Neale, en este se

cuenta con el diagnóstico, la evaluación y el análisis del perfil cultural de la organización, basado en creencias y suposiciones resumidas en cuatro principales rasgos culturales de la organización que parecen ser un factor determinante en el desempeño organizativo: misión, adaptabilidad, participación y coherencia.

La siguiente investigación busca identificar el perfil cultural destacando la importancia de la comprensión de la cultura organizacional como un factor determinante e intangible que se requiere medir y gestionar para alcanzar los resultados del negocio, en los que se destacan: el desempeño, la eficacia, la rentabilidad e innovación.

La presente investigación se realizó en la organización ECOCAPITAL S.A. E.S.P. Empresa especialista en el manejo de residuos infecciosos (o de riesgo biológico) de la ciudad de Bogotá D.C., en donde a partir de la aplicación de la encuesta Denison, su tabulación y análisis de datos permitió identificar el perfil cultural, las subculturas, los índices de desempeño percibidos en la organización y su comparación con empresas Bogotanas innovadoras. Los resultados de esta investigación permitieron a los líderes contar con una herramienta que facilite la administración de la cultura como una estrategia orientada al desarrollo y competitividad de la empresa en el cambiante entorno de los negocios.

5. González (2015), realizó la tesis titulada: “Cultura Organizacional y Satisfacción laboral de docentes en educación media general.” de la Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela. En esta investigación tuvo como propósito determinar el grado de relación entre Cultura Organizacional y Satisfacción laboral de Docentes de Educación Media General. Se desarrolla dentro de las líneas de investigación Cultura Organizacional de la Maestría en Gerencia Educativa de la Universidad Rafael Urdaneta, considerando los ejes temáticos Cultura

Organizacional y Satisfacción Laboral de Docentes. En la relación a la temática, fue sustentada en autores como: Daft, R. (2004), para la variable Cultura Organizacional y; Mosley, Megginson, y Pietri, (2005), Robins, y DeCenzo, (2008), entre otros, para la variable Satisfacción Laboral. Es una investigación descriptiva, correlacional, con diseño no experimental, de campo, transversal. La población de 78 sujetos entre directores y docentes. La recolección de datos se obtuvo a través de un cuestionario, conformado por 36 ítems, con escala de Likert, con cinco alternativas de respuestas, el cual se sometió a juicio de cinco expertos, la confiabilidad fue de 0.910, indicando que es altamente confiable. Finalmente, se encontró que los directivos y docentes siempre identifican las características de la cultura organizacional, describen las condiciones para la creación de una cultura organizacional, caracterizan los aspectos que alimentan la satisfacción laboral de docentes, casi siempre identifican los medios para el logro de la satisfacción laboral de docentes, se estableció una correlación alta, lo que indica que a medida que la variable Cultura Organizacional aumenta en forma alta de la misma forma lo hará la variable Satisfacción Laboral de Docentes y viceversa.

6. Poletto y Sánchez (2011), realizaron la publicación del artículo de investigación titulado: "Productividad y Cultura Organizacional en la era del Conocimiento", de REDIP UNEXPO, Venezuela. La investigación indica que la prosperidad de una nación está determinada por la productividad con la que utiliza sus recursos humanos, naturales y de capital. El hombre Agricultor multiplicó por cincuenta la producción del Cazador -Recolector y el Industrial hizo lo mismo con respecto al Agricultor. El hombre del conocimiento multiplicará la producción del Industrial mediante la construcción de una cultura organizacional que permita la liberación de su potencial humano. La cultura y conocimiento generan condiciones para el desarrollo de la productividad. En este sentido, el presente artículo consiste en una investigación documental

de los temas Era del Conocimiento, Cultura y Productividad, con el propósito de responder cómo, los nuevos enfoques de la cultura organizacional y el desarrollo tecnológico tienen relación con la productividad de las organizaciones. Los resultados de la investigación permitieron definir tres (3) constructos que tienen relación con la Productividad, vista ésta desde la perspectiva de la Era del Conocimiento: Desarrollo tecnológico, Capacidad cultural y Organización flexible.

Posteriormente, ante un Grupo de Interés, caracterizado por personas designadas a un proyecto de una organización empresarial en proceso de transformación, se realizó un estudio diagnóstico para visualizar acciones prioritarias a realizar por ésta ante la necesidad de mejorar su productividad. Las conclusiones conllevan a determinar que dadas las características de las organizaciones del siglo XXI y, ante el desarrollo tecnológico como elemento clave del progreso, la cultura organizacional presenta rasgos especiales que inducen a realizar análisis de la productividad en función de los constructos mencionados.

7. Sanabria, Acosta y Rodríguez (2015), realizaron la publicación del artículo de investigación titulado: “Condiciones para la innovación, cultura organizacional y sostenibilidad de las organizaciones”, de la Universidad de Medellín, Colombia. Las organizaciones se pueden asumir como el resultado de las necesidades históricas del entorno y de los sistemas sociales en su proceso evolutivo, y su sostenibilidad depende de la capacidad de entender su propia complejidad. Este artículo propone que la dotación de condiciones para la innovación, como expresión de la cultura organizacional, es una opción garante de sostenibilidad y requiere de un proceso no uniforme, ni predecible, es decir, un proceso complejo. Las reflexiones apuntan a que las empresas, para garantizar su sostenibilidad deben encontrar, cuasiequilibrios altamente dinámicos y transitorios, del núcleo de los

requerimientos funcionales de las demandas y las capacidades estructurales de la oferta. Como resultado de esta reflexión se propone que las decisiones instrumentadas a partir de estas capacidades, pueden aceptarse dentro de un rango amplio de estrategias evolutivas eficientes, en un extenso espectro que va desde la adición cercana a los enfoques económicos ortodoxos hasta los actuales de innovación.

En la estructura de esta reflexión se presenta una perspectiva evolutiva del significado de la empresa. Seguidamente, se dan a conocer las teorías sociales diacrónicas de la empresa que responden a los niveles de incremento de la complejidad. Luego, se analiza la relación mercado y empresa desde una aproximación a la teoría de juegos para explicar los riesgos de la innovación y los escenarios de sostenibilidad a partir de estrategias evolutivas eficientes (Sanabria, Chávez y Cantillo, 2012).

8. Bonavia, Prado y García-Hernández (2010), realizaron la publicación del artículo titulado: "Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison". En este estudio se presentan los resultados de la adaptación a grupos I+D universitarios de habla hispana de la encuesta sobre cultura organizacional de Denison. Este cuestionario, compuesto por 60 ítems que identifican 12 tipos culturales, que a su vez se agrupan en cuatro dimensiones, ha demostrado su influencia para aumentar la efectividad organizacional. La adaptación al castellano que aquí se propone ha sido aplicada a 488 personas pertenecientes a 39 grupos de I+D tecnológicos de la Universidad Politécnica de Valencia. Los resultados obtenidos muestran unas propiedades psicométricas adecuadas para la adaptación realizada en cuanto a validez y fiabilidad, que replican casi en su totalidad la estructura del modelo de la versión original.

El instrumento fue construido tras una revisión profusa de la investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad

organizacional (Denison, 1990, 2001). Esta finalidad explícita que determina claramente su objetivo lo diferencia de la mayoría de los demás cuestionarios sobre cultura organizativa, lo que supone otro importante valor añadido. Profundiza en el análisis a nivel de los valores organizativos atendiendo a la clásica distinción de Schein (1985). Estos valores se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones y que son: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (como veremos más adelante).

2.2.2 Nacionales

1. Tinoco, Quispe y Beltrán Víctor (2014) realizaron la publicación del artículo de investigación titulado: “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) del año 2014. El estudio abordó la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en el estamento docente de la facultad de ingeniería industrial de la UNMSM, el mismo que contempló el reconocimiento del estado del arte relacionado al problema de investigación, la elaboración teórica de cada una de las variables, hasta arribar a sendos instrumentos de medición de los constructos. Se encontró una relación directa entre ambas variables.

En la investigación se concluyó que tanto la cultura organizacional como la satisfacción laboral de los docentes presentan un índice aceptable, el mismo que debe ser mejorado. Se ha demostrado que existe una relación positiva, aunque débil, entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes de la facultad de

Ingeniería Industrial de la UNMSM, asociación que permite afirmar que si se mejoran los aspectos de motivación, identificación institucional, comunicación y se fortalecen los valores, se obtendrán mejores niveles de satisfacción laboral. En la cultura organizacional, las dimensiones con mejor resultado corresponden a comunicación y motivación; siendo menores en los aspectos relacionados a los valores y a la identificación institucional.

2. Chumpitaz (2014) en la tesis de maestría titulada: "Cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermeras del H.N. "Luis N. Sáenz" PNP. 2010" de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) del año 2014. El presente estudio tenía como objetivo, determinar la cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermeras del Hospital Nacional "Luis N. Sáenz" Policía Nacional del Perú, según la tipología cultural de Harrison orientada al poder, rol, tarea y persona.

Para la investigación se utilizó el enfoque cuantitativo, método descriptivo, corte transversal, nivel aplicativo. La muestra final sujeto de estudio, estuvo constituida por 134 enfermeras asistenciales, la muestra por cada servicio del hospital, se obtuvo por muestreo probabilístico estratificado, la elección de los elementos muestrales de cada servicio se realizó al azar simple, también participaron 19 enfermeras directivas, obteniéndose 153 participantes.

Para la recolección de datos se aplicó el cuestionario de la Ideología Cultural de Roger Harrison que se fundamenta en cuatro conceptos: poder, rol, tarea y persona, está compuesto por quince características, cada una de las cuales incluye cuatro alternativas de respuestas relacionado con una tipología particular. El instrumento fue validado con la prueba piloto y la confiabilidad se obtuvo a través del Coeficiente Alpha de Cronbach y el método de Kudery Richardson.

En cuanto al análisis de datos, se utilizó la estadística descriptiva, en función de la frecuencia y porcentaje. Se concluyó que la Cultura Organizacional Actual está orientada al poder y al rol, la Cultura Organizacional Deseada está orientada a la tarea y a la persona.

Recomendándose realizar un estudio de la cultura organizacional con el enfoque cualitativo. Con los resultados de la cultura actual y deseada, las autoridades de enfermería adopten las estrategias para reforzar los valores, comportamientos que caracterizan a la cultura orientada a la tarea y a la persona.

3. Ramón, Jaime y Vilcapoma (2014) en el artículo titulado: “Cultura Organizacional y Estilos de Liderazgo del Personal Docente y Administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación 2013” de la Universidad Nacional del Centro del Perú fue un trabajo presentado en XII Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación; éste explica el propósito de caracterizar la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, y determinar la existencia de correlación entre estas variables, en los docentes y personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú, a una muestra de 17 docentes y 4 trabajadores administrativos se les aplicó el instrumento de cultura organizacional y un cuestionario de estilos de liderazgo. La investigación concluyó en que el personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, posee una cultura organizacional fuerte, también el personal docente y administrativo percibe un estilo de liderazgo democrático y existe relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal docente y administrativo de la facultad es positiva, alta y altamente significativa, lo que revela que a mayor cultura organizacional existe un mayor estilo de liderazgo democrático y, a

menor cultura organizacional hay un menor estilo de liderazgo democrático.

4. De Lama (2016) en la tesis titulada: “La Cultura Organizacional y su Incidencia en el Desempeño de la Gestión en el Gobierno Regional de Piura”, es una tesis doctoral de la Universidad Nacional de Trujillo; esta investigación académica se realizó en el Gobierno de Piura-Sede Central ubicada en Av. Ramón s/n Urb. San Eduardo, Distrito de Piura, Provincia de Piura. El muestreo del estudio se hizo con los trabajadores que laboran en esta entidad. Lo interesante del estudio llevado a cabo permitió conocer una cultura organizacional débil que a través de diferentes gobiernos han ido debilitándola. A través de diferentes instrumentos aplicados se ha podido conocer que sus miembros no sienten la identificación de su institución se pudo conocer que la mala distribución de los ambientes ha creado un clima laboral que no es bien visto por ellos.

Se concluye que el gobierno Regional de Piura – Sede Central sin que sus funcionarios de alto nivel se den cuenta viene trabajando con personas enfocadas en sus necesidades individualistas y de carácter remunerativo ya que no se sienten identificados.

Un buen plan de mejora continua hará que cambien los conceptos actuales de identificación, valoración, preparación necesaria, mejora en los métodos de trabajo, trato justo, oportunidad para crecer, bienestar familiar conceptos que se dan a través de una reorganización en la entidad.

Logrado este propósito va a existir una conexión con la ciudadanía logrando que la finalidad primordial fomentar el desarrollo regional promoviendo la inversión pública y privada, así como el empleo.

5. Wieland y Zalvidea (2015) en la tesis titulada: “El Impacto de la Percepción de Socialización en la Cultura Organizacional” tesis de Maestría de la Universidad del Pacífico; el objetivo de la presente investigación es explicar si la percepción de socialización influye en la cultura organizacional, tomando como muestra a los colaboradores de una empresa local del rubro industrial. El diseño del estudio es cuantitativo explicativo-predictivo no experimental transaccional (Hernández, Fernández y Baptista 2010), y su hipótesis define que la percepción de socialización explica la cultura organizacional. Dicha hipótesis ha sido confirmada en el presente estudio, utilizando los Modelos de Taormina (Taormina 1994) y Denison (Denison y Neale 2000), para cada variable, respectivamente.

Los resultados obtenidos evidencian, a un nivel descriptivo, altos niveles de percepción de socialización y la presencia de los cuatro rasgos de cultura organizacional; a un nivel explicativo, la predicción de los cuatro rasgos de cultura organizacional por la percepción de socialización, siendo los más explicados los rasgos de involucramiento y misión. Atendiendo a las dimensiones de socialización, la proyección a futuro es la que mejor explica el rasgo de involucramiento de la cultura organizacional en la muestra.

Es sobre estos resultados que se desarrolla una propuesta de mejora a trabajar en la empresa, cuyo objetivo apunta a mantener y/o incrementar los niveles en los rasgos de involucramiento y misión de la cultura organizacional, a partir de actividades que afiancen la percepción de socialización de sus miembros, con énfasis en las dimensiones de comprensión y proyección a futuro de esta variable.

6. Chung (2017) en la tesis titulada: “Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del

conocimiento en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo” de tesis Doctoral de la Universidad Peruana Unión; el presente estudio tuvo el objetivo de determinar si la cultura organizacional modera la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo-UNPRG. Con el propósito de fundamentar el estudio, se trabajaron teorías, modelos y enfoques relacionados con la cultura organizacional, el liderazgo y la gestión del conocimiento.

El trabajo de investigación tuvo un enfoque cuantitativo, no experimental, de tipo correlacional, deductivo y analítico, en una muestra de 50 docentes y 100 trabajadores administrativos. Para la recolección de datos se utilizó el *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) de Fey & Denison (2003), para medir la Cultura Organizacional; el *Multifactor Leadership Questionnaire* (Avolio et al., 1999) para la medición del Liderazgo y el *Knowledge Management Processes* (Becerra-Fernandez, I. y Sabherwal, R., 2001) para medir Gestión de Conocimiento.

Según los resultados, los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional generan impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento. Se ha demostrado que la influencia de los comportamientos de liderazgo transaccional sobre la gestión del conocimiento depende de los tipos de cultura organizacional.

En conclusión, la cultura organizacional no modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento; sin embargo, si modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento.

7. Morales (2015) en el artículo titulado: “La importancia de la cultura organizacional en los procesos de fusiones y adquisiciones” de la revista Tiempo de Opinión de Universidad ESAN; en el presente artículo explica cómo los valores culturales de toda organización que, en conjunto, van a formar la cultura determinan el desempeño de las personas que forman parte de aquella y, por tanto, van a influir positiva o negativamente en todo proceso de transformación empresarial, tal como una adquisición o fusión que implique cambios en la forma como las personas realizaban las cosas (estructuras, incentivos, reglas, motivaciones, estilos de liderazgo, etc.). Esta influencia es tan fuerte que puede implicar el fracaso de un proceso de transformación empresarial. Por ello, es importante entender cómo funciona la cultura organizacional y de qué forma se puede, primero, verificar que este cambio de estatus es posible y, si esto es así, garantizar el éxito desde el punto de vista cultural.
8. Choquehuanca (2015) en la tesis titulada: “Repercusión de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal en los centros de prestación de servicios de la UANCV, 2013”, tesis de maestría de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez; el trabajo de investigación estudia la “Repercusión de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal en los Centros de Prestación de Servicios de la UANCV” en el que la cultura practicada es la identidad de la organización la que se construye durante el tiempo de permanencia y vida de los Centros de Prestación de Servicios de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, en la ciudad de Juliaca y Sub sedes, identificándolos como miembros de la organización con un solo objetivo, la que permite desplazarse con un solo modo de actuar, siguiendo un solo lineamiento el de la cultura organizacional que practica la institución universitaria que sirve de nexo entre el presente y el pasado, que permite contribuir a la

permanencia y cohesión de todo el personal de los Centros de Prestación de Servicios de la UANCV.

La escasa capacitación de los trabajadores repercute en la cultura organizacional y en el desempeño laboral del personal que labora en la Clínica odontológica, CEPRE, Instituto de Idiomas, Instituto de Informática, Transporte Universitario, Laboratorio de suelos, etc. Servicios que brinda la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez a la comunidad demandante de la Región Puno. La que es débil porque sus valores no son compartidos por la mayoría de los empleados e influye en su comportamiento y expectativas.

La escasa capacitación y motivación, limita la participación activa en los trabajos que se ejecutan, y sean recompensados adecuadamente por sus contribuciones, directa e indirectamente impide lograr elevados niveles de calidad y productividad.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Cultura organizacional

Según lo planteado por Schein (1988), el “lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión” (Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez, 2015).

Al momento de hablar de cultura organizacional (Pedraza et al., 2015) es necesario tener en cuenta las dinámicas funcionales referidas a aspectos administrativos y relacionales en el grupo de trabajo, ya que la industria no se puede definir únicamente desde el punto de vista de un empleado, como tampoco se puede definir a partir desde el punto de vista de una empresa particular, es por tanto que dependen de la relación jerárquica y la subordinación (Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard, 1992).

Schein, en 1988 introdujo el concepto de presunciones y creencias, para explicar de forma más amplia el significado que para la organización tienen el concepto de cultura, la define entonces como "...respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna"; este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura. (Pedraza et al. 2015, p.18)

2.3.1.1 Cultura. La cultura organizacional al ser un valor intangible y principalmente cualitativo, puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible, según la manera en que sea gestionada por la dirección de la empresa. Por eso, se va a desarrollar con profundidad este concepto. Primero hablando de cultura y luego de cultura organizacional (Marín, Cano, Zevallos y Mora, 2009).

Bourdieu (1998) menciona que el término cultura realmente nace en la antropología y contiene tres elementos que son hábitos, origen social y educación. Así mismo, Vélez y Galeano (2002) sostienen que el enfoque constructivista de la cultura establece "la experiencia de los actores sociales, afirmando que la realidad no se descubre sino se construye" (Podestá 2006, p. 28). De aquí surge el sentido del lenguaje y la interacción social. (Marín et al. 2009, p. 20)

Aktouf (1990) explica que la cultura es la consecuencia de los acontecimientos que se construyen a través de la “interdependencia entre historia, estructura, condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas” (Podestá 2006, p. 28)

Hofstede (1997) insta la cultura como “la programación mental colectiva lo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los de otro” En esta definición se trasluce que la cultura se aprende y no se hereda ya que viene del entorno social y no de la parte genética. (Marín et al. 2009, p. 21)

Al revisar lo concerniente a la cultura, se encuentra que cuando se habla sobre este tema, se relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) afirma que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. El autor considera que la gente asume la cultura, y que además ésta le da seguridad (Rodríguez, O. 2009, p. 57).

Delgado (1990) menciona que en la misma línea nos podemos referir a cultura, como el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (significados, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. (Rodríguez, O. 2009, p. 57)

2.3.1.2 Definición de cultura organizacional. Es muy reciente el término cultura al interior de las empresas, ya que se observaba el concepto de la

teoría económica racional donde prima es la coordinación y control de los colaboradores (Robbins, 1991). Además, las organizaciones son sistemas sociales que propenden por alcanzar las metas estipuladas donde se interactúa no sólo al interior sino al exterior del ambiente. (Marín et al. 2009, p. 22)

Como se muestra en la fig. 1, existen variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional.

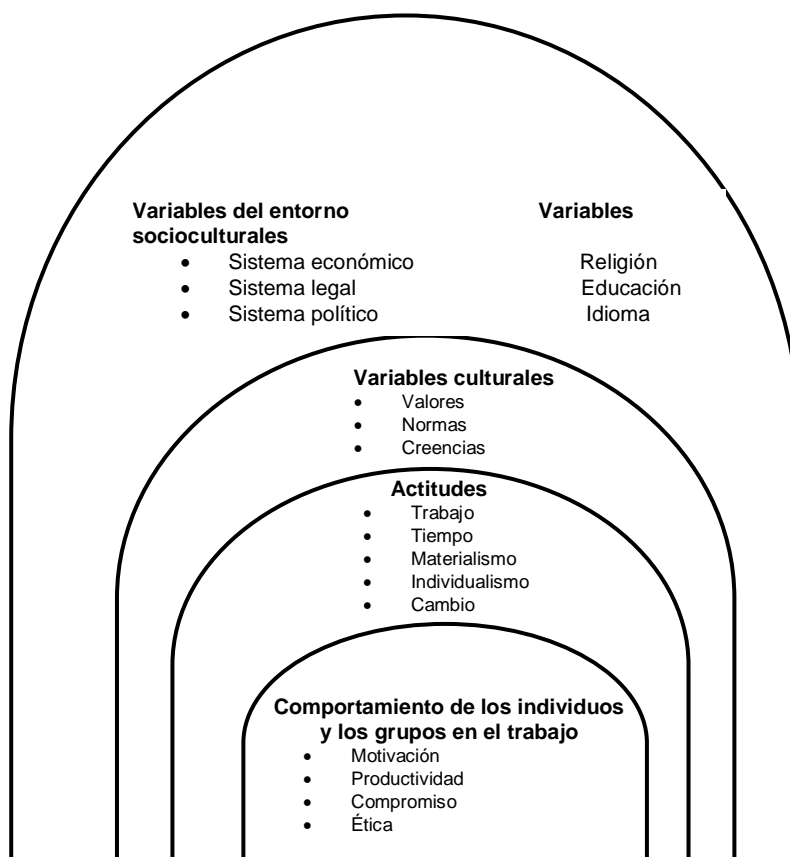


Figura 1 Variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional. Fuente. Datos tomados de Chiavenato (2009).

Los integrantes de una organización proceden de un orden social espontáneo (la sociedad) y entran a formar parte de un orden social creado (la empresa), y los comportamientos de esos integrantes no necesariamente se ven afectados sólo por ese orden social creado; por el contrario, hay una alta dosis de decisión de comportamiento influenciado por el orden social espontáneo al que pertenece cada integrante que llega a la empresa (García, 2007).

La concepción tayloriana de distinguir entre los miembros que piensan y otros que ejecutan, delimitan la cultura organizacional al interior de la misma ya que se despoja de la concepción del ser humano de elaborar la concepción de sí mismo y por tanto de sus valores y principios, que según las normas e interacciones grupales (de ámbito exclusivamente laboral) pueden llegar a ser compartidos (Marín et al., 2009).

Dentro de la gerencia estratégica en los años ochenta Porter se refirió a la diferenciación que son los atributos específicos que son valorados por un segmento importante del mercado, sin embargo, el mismo autor habla hoy día que la ventaja competitiva sostenible se logra cuando la organización es única y esto se puede alcanzar mediante la cultura organizacional (Marín et al., 2009).

Hofstede afirma que la cultura organizacional tiene los elementos holísticos – es más que la suma de las partes-, históricamente determinada – refleja el pasado organizacional-, relacionada con antropología –símbolos y rituales-, construcción social –la interacción entre los colaboradores forman la organización-, es blanda y difícil de modificar. (Marín et al. 2009, p. 23)

En un sentido crítico el perfeccionamiento de la organización va exigiendo aprendizajes continuos, paulatinos y planificados, en función del logro de objetivos de mayor valor humano y material. Se trata de aprendizajes y des-

aprendizajes para el auto-crecimiento, en el cual el líder debe jugar un papel significativo, anticipando el futuro de su grupo (Rodríguez, O. 2009).

El aprendizaje cultural es complejo; se aprenden conocimientos, maneras de hacer, capacidades y habilidades, pero también emociones y sentimientos.

Si bien la cultura aprendida contribuye a disminuir la ansiedad, el grupo aprende respuestas contra la ansiedad, incluso cuando no encuentra solución acertada a la situación conflictiva que enfrenta los diferentes enfoques en comunicación pueden servir como un elemento de orientación general sobre las culturas en las organizaciones (Trelles, 2001).

Se presenta varias definiciones de cultura organizacional en el cuadro 1, a través del tiempo.

Cuadro 1 Definiciones de cultura organizacional

AÑO	AUTORES	DEFINICIÓN
1951	Jacques	Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Compartida por todos los miembros de la organización y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla.
1979	Pettigrew	Se trata de símbolos, el idioma, la tecnología, los rituales y los mitos utilizados por una organización.
1983	Smircich	Se define como un "pegamento social" que mantiene la organización unida, expresa los valores y creencias compartidas por los miembros, los cuales se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas y lenguaje especializado.
1984	Mintzberg	Es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducir, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización.
1991	Robbins	Percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos.
1993	Villafañe	Parte de la consideración de la cultura como el inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales aquellos que han ejercido una honda influencia sobre dicha organización, se convierten en valores investigación corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología corporativa. La cultura es en este sentido, el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir la asunción de significados.

Fuente. Datos tomados de Marín et al., (2009), Rodríguez, O. (2009), Chiavenato (2009), Arbaiza, (2011) y Jones (2013).

Cuadro 1 Continuación de definiciones de cultura organizacional

AÑO	AUTORES	DEFINICIÓN
1993	Trice y Beyer	Representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo.
1997	Hofstede	La programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra.
1999	Schein	Un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.
2002	Aktouf	La cultura organizacional, si es que este género de cultura existe, es hoy algo que puede aprovechar la anomia creciente que caracteriza las sociedades industrializadas, pero no puede ser más que un simple dictado de ingenieros de cultura y líderes hacedores de valores. Las apariencias de la comunidad no son la comunidad, las palabras de la cultura no son la cultura. La inmaterialidad simbólica y representacional debe anclarse a una materialidad inscrita en las estructuras, en las y vivencias y en las prácticas sociales de la empresa; y esta materialidad está necesariamente, aquí, en una relación de anterioridad a la inmaterialidad.
2004	Aguirre	Un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros.

Fuente. Datos tomados de Marín et al., (2009), Rodríguez, O. (2009), Chiavenato (2009), Arbaiza, (2011) y Jones (2013).

Cuadro 1 Continuación de definiciones de cultura organizacional

AÑO	AUTORES	DEFINICIÓN
2005	Robbins y Coulter	Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina una medida la forma como se comportan ellos y con la gente de afuera.
2006	Ralph D. Stacey	El conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo...A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos.
2007	Zapata	Un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos, "minisociedades".
2009	Robbins y Judge	Un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.
2009	Chiavenato	Refleja la manera en que cada organización aprende a lidiar con su entorno y se trata de una compleja mezcla de supuestos, creencias, mitos, metáforas, etc., que en conjunto reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

Fuente. Datos tomados de Marín et al., (2009), Rodríguez, O. (2009), Chiavenato (2009), Arbaiza, (2011) y Jones (2013).

Cuadro 1 Continuación de definiciones de cultura organizacional

AÑO	AUTORES	DEFINICIÓN
2012	Arnold et al.	Normas, creencias, principios y formas distintivos de comportarse que se combinan para dar a cada organización su carácter distintivo.
2013	Jones	Es el conjunto de valores y normas compartidos por los miembros de la organización, que controla las interacciones entre esos mismos miembros y con sus proveedores, clientes y demás personas externas a la organización.

Fuente. Datos tomados de Marín et al., (2009), Rodríguez, O. (2009), Chiavenato (2009), Arbaiza, (2011) y Jones (2013).

Las definiciones con respecto a la cultura organizacional no presentan mucha variación, a pesar el tiempo porque todas coinciden que es un sistema compartido por miembros, mezcla de creencias mitos, etc., propia de una organización por ser su identificación. Para ello cuando se realiza el cambio es necesario que todos se involucren en todas las formas.

2.3.1.3 Culturas fuertes versus culturas débiles. Es posible establecer una diferencia entre culturas fuertes y débiles. Si la mayoría de los empleados (al responder las encuestas administrativas) tiene la misma opinión acerca de la misión y los valores de la organización, entonces la cultura es fuerte; si las opiniones varían mucho, la cultura es débil (Robbins y Judge, 2013).

En una cultura fuerte, los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adoptan de forma intensa (Robbins y Judge, 2013).

2.3.1.4 Características de la cultura organizacional. Al parecer existen 7 características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y toma de riesgos.
2. Atención a los detalles.
3. Orientación a los resultados.
4. Orientación a la gente.
5. Orientación a los equipos.
6. Dinamismo.
7. Estabilidad.

Cada una de estas características existe y van de menor a mayor grado (Robbins y Judge, 2013).

2.3.1.5 Dimensiones de la cultura organizacional. Una forma de comprender la cultura corporativa consiste en hacer algunas distinciones o determinar los factores o dimensiones (cuadro 2) que subyacen a la cultura (Furham, 2001).

Cuadro 2 Algunas dimensiones subyacentes de la cultura organizacional

Dimensión	Preguntas que se debe responder
1.- La misión de la organización con su ambiente	¿La organización se percibe a sí misma como dominante, sumisa, armoniosa, en busca de un nicho?
2.- Naturaleza de la actividad humana	¿La forma correcta de que los humanos se comporten en ser dominante/proactivo, armonioso o pasivo/fatalista?
3.- Naturaleza de la realidad y verdad	¿Cómo definimos lo que es verdad y lo que no es; y cómo se determina finalmente la verdad tanto en términos físicos como sociales? ¿Por una prueba pragmática, confinen la sabiduría o consenso social?
4.- Naturaleza del tiempo	¿Cuál es nuestra orientación básica en términos de pasado, presente y futuro y qué tipos de unidades de tiempo aún más relevantes para la realización de los asuntos cotidianos?
5.- Naturaleza de la esencia humana	¿Los seres humanos son básicamente buenos, neutrales o malos, y la naturaleza humana es perfeccionarle o inmutable?
6.- Naturaleza de las relaciones humanas	¿Cuál es la forma "correcta" de que las personas se relacionen entre ellas para distribuir el poder y el afecto? ¿La vida es competitiva o cooperativa? ¿La mejor forma de organizar a la sociedad es sobre la base de individuos o de grupos? ¿El mejor sistema de autoridad es el autocrático/paternalista o colegial/participativo?
7.- Homogeneidad y diversidad	¿Se desempeña mejor el grupo si es altamente diverso o si es altamente homogéneo? ¿Sus integrantes deben ser alentados a innovar o a conformarse?

Fuente. Datos tomados de French et al., (2007) adaptado de *Organizational Culture and Leadership*, por E.H. Shein, (1985).

2.3.1.6 Modelo de Bass y Avolio. Casto y Lupano (2005) sostiene que los esquemas de valores y creencias son generalmente creados por los miembros fundadores de las organizaciones y por los primeros líderes. (Arbaiza 2011, p. 396)

Bass y Avolio (1992) plantearon un modelo relacionado con el liderazgo, proponiendo dos tipos de cultura organizacional:

1. **Cultura transaccional:** posee 2 estructuras burocráticas y estructuradas, con sistemas de comunicación predecibles en donde importan más los intereses personales y los empleados trabajan en forma independiente cumpliendo los reglamentos y reglas. (Arbaiza 2011, p. 396)
2. **Cultura transformacional:** este tipo de organizaciones tienden a ser más flexibles, informales y dinámicas, alentándose al trabajo en equipo. Los líderes y seguidores generalmente comparten intereses mutuos y la visión de la organización. (Arbaiza 2011, p. 396)

2.3.1.7 Modelo de las dimensiones culturales según Hofstede. Tenemos (Chiavenato, 2009):

1. **La distancia del poder** se refiere a la actitud ante la autoridad. Refleja la medida en que la sociedad acepta una distribución desigual del poder en las instituciones con base en las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados.
2. **La aversión a la incertidumbre** se refiere al deseo de estabilidad. Refleja la medida en que las personas de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas. Los países que tienen una elevada aversión a la incertidumbre (como Japón, Portugal y Grecia)

suelen tener leyes estrictas y procedimientos que obligan a las personas a respetarlas y a desarrollar un fuerte nacionalismo.

3. **El individualismo en comparación con el colectivismo** se refiere al dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad. El individualismo muestra la tendencia de las personas a concentrarse en sí mismas y en sus familias y a pasar por alto las necesidades de la sociedad. En los países que privilegian el individualismo (como Estados Unidos, Inglaterra y Australia), la democracia, la iniciativa individual, la competencia y la adquisición son aspectos que tienen un valor muy alto; las relaciones de las personas en las organizaciones no tienen que ver con las emociones, sino con el aspecto económico.
4. **Masculinidad en comparación con feminidad** se refiere al predominio de lo masculino sobre lo femenino en una sociedad. La masculinidad retrata valores tradicionalmente asociados con los varones, como la seguridad en uno mismo, el materialismo y la falta de interés por los demás. Por otra parte, la feminidad valora el interés por los demás, las relaciones y la calidad de vida.
5. **Orientación a largo plazo frente a corto plazo.** Esta adición más reciente a la tipología de Hofstede mide la devoción de una sociedad hacia los valores tradicionales (Robbins y Judge, 2013).



Figura 2 Dimensiones culturales según Hofstede. Fuente. Elaboración propia.

2.3.1.8 Modelo de cultura organizacional de Edgar H. Schein. Desde la perspectiva general de la cultura, Schein (1988) la divide en tres niveles que se interrelacionan en forma sucesiva.

1.- **Nivel 1** entorno físico y social. Se observa el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y a conducta expresa de sus miembros.

2.- **Nivel 2** valores, manera como se relacionan los individuos, ejercen poder y pueden ser válidos si reducen la incertidumbre y la ansiedad.

3.- **Nivel 3** presunciones subyacentes básicas, permite la solución de un problema cuando se ha dado repetidamente y queda asentada. (Pedraza et al. 2015, p. 18)

2.3.1.9 Modelo de las tres perspectivas. Para Smircich (1983) el estudio de la cultura organizacional se ha realizado desde tres perspectivas: variable externa, interna e imagen. (Arbaiza 2011, pp.394-395)

1. **La cultura organizacional como variable externa:** quiere decir verla como un fenómeno nacional que va influir decisivamente en el desarrollo de las creencias en la organización. Así, la organización funcionaría como un sistema cultural más amplio.
2. **La cultura organizacional como variable interna:** las organizaciones son fenómenos que producen cultura, es decir, son instrumentos sociales que producen bienes y servicios. Smircich (1983) sostiene que la cultura sería como un “pegamento social” que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidas por todos los miembros de la organización.
3. **La cultura organizacional como una raíz para conceptualizar la organización:** Según Smircich (1983) en este enfoque existen algunas diferencias derivadas de la antropología cognitiva y simbólica, las cuales se describe en el siguiente modelo.

2.3.1.10 Modelo de Denison. Es el resultado de más de veinticinco años de investigación por Dr. Daniel Denison, anteriormente profesor de la Universidad de Escuela empresarial de Michigan, y actualmente profesor del Desarrollo Organizativo en IMD - el Instituto Internacional del Desarrollo de Gestión en Lausana, Suiza, en el lazo entre la cultura organizativa y medidas de desempeño de última línea como el rendimiento de la inversión, el crecimiento de ventas, la calidad, satisfacción de innovación y empleado. El modelo es la base para dos inspecciones diagnósticas, la Inspección Organizativa de la Cultura y la Inspección del Desarrollo de Liderazgo, desarrollado por Daniel R. Denison y William S. Neale que ha sido utilizado por más de 5000 organizaciones en todo el mundo (Barreto y Bonilla, 2011).

En contraste con la mayoría de las referencias que hacen hincapié en la singularidad de las culturas de organización, este modelo se centra en generalizaciones comparativas de las culturas como los niveles de valores. Al mismo tiempo, el modelo reconoce que hay muchos aspectos de los niveles culturales más profundos de las creencias y supuestos que son difíciles de generalizar acerca de todas las organizaciones (Barreto y Bonilla, 2011)

El modelo de cultura de Denison se basa en cuatro características culturales, o tipologías de patrones de comportamiento o formas de actuación, que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad, y Misión. Cada una de estas características se mide a través de tres índices y cada uno de estos índices se mide a través de cinco ítems del cuestionario (Barreto y Bonilla, 2011).

En la figura 3 el modelo de cultura organizacional de Denison, representan las características e índices que constituyen la cultura organizacional (Barreto y Bonilla, 2011).

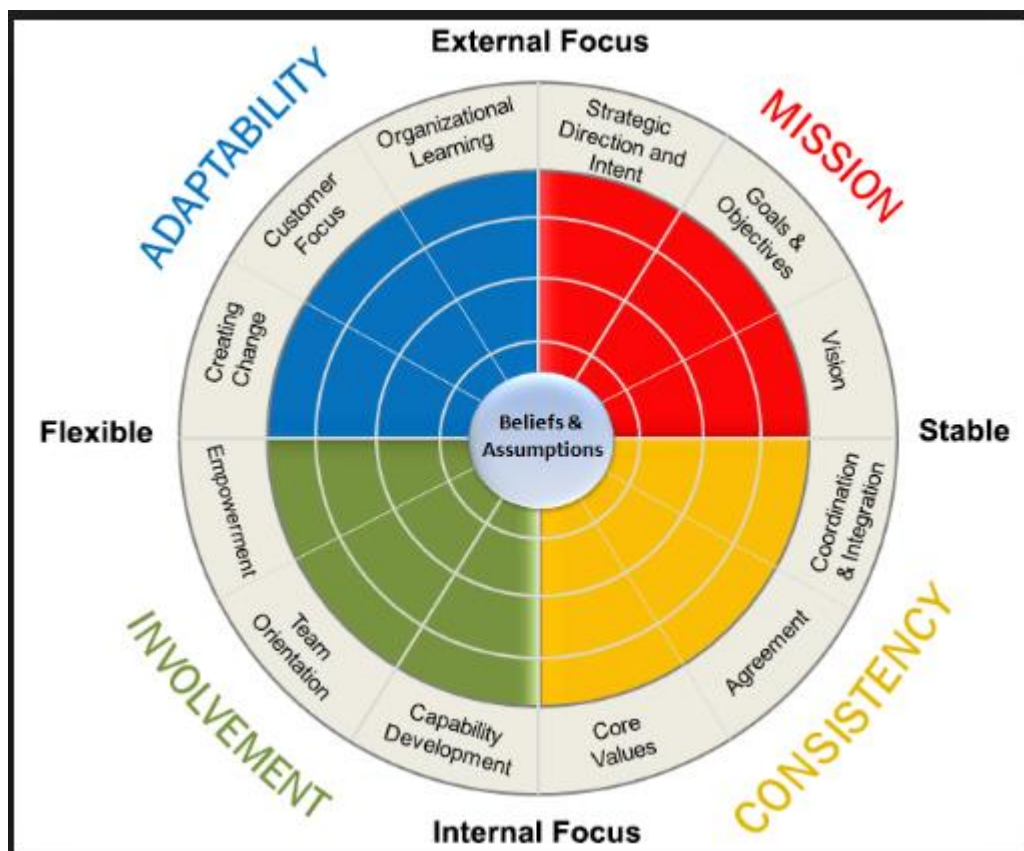


Figura 3 **Modelo de Cultura Organizacional de Denison.** Fuente. <http://www.denisonconsulting.com/>

Los cuatro cuadrantes del modelo representan las cuatro características básicas de cualquier cultura organizacional (Barreto y Bonilla, 2011).

Cada cuadrante incluye tres índices de comportamientos o prácticas que se conectan con cada una de las características (Barreto y Bonilla, 2011).

Las características y los índices se representan en términos de dos dimensiones subyacentes, Flexibilidad versus Estabilidad sobre el eje horizontal y del Foco Externo y del Foco Interno sobre el eje vertical (Barreto y Bonilla, 2011).

2.3.1.11 Medición de la cultura organizacional. La medición y comparación sistemáticas de las culturas es algo difícil, por decir lo menos. Un enfoque consiste en encuestar directamente a los empleados para detectar sus percepciones de la cultura de la organización.

Otros beneficios adicionales que ofrecen las encuestas es el flujo de comunicación mejora en todas las direcciones, válvula de escape o liberación emocional de los empleados. También permite precisar las necesidades de capacitaciones y a los administradores a planear y supervisar nuevos programas cuando reciben la realimentación de los cambios propuestos (Newstrom, 2011).

Para la realización de las encuestas se debe tener en cuenta:

1. Condiciones ideales de una encuesta, se presentan algunos beneficios en las encuestas si reúnen las siguientes condiciones:
 - La administración superior la apoya decididamente.
 - Los empleados intervienen de lleno en su planeación.
 - Encuestas anteriores produjeron cambios notorios.
 - Su manejo tiene un objetivo preciso.
 - El estudio está diseñado y administrado con una metodología que asegura una sólida investigación.
 - La encuesta es fácil de responder (fácil de entender; requiere muy poco tiempo para contestarla).
 - La administración debe tener la capacidad y disposición de hacer un seguimiento de los resultados.
 - Tanto los resultados como los planes de acción se comunican a los empleados (Newstrom, 2011).

2. Diseño y seguimiento de la encuesta, en la figura 4 se muestra un método sistemático para aplicar encuestas. En general, los administradores necesitan identificar un objetivo para evaluar las actitudes, obtener el apoyo de la administración superior y del empleado, elaborar el instrumento de medición. Las conclusiones deben realimentar a los participantes, lo más pronto posible por lo cual, se debe preparar planes de acción de grupos de empleados y administradores, y luego ponerlos en práctica (Newstrom, 2011).



Figura 4 Fases importantes de una metodología sistemática para el manejo de encuestas. Fuente. Datos tomados de Newstrom (2011).

3. Tipo de preguntas de encuestas, las preguntas de respuesta cerrada presentan opciones de respuesta de modo que los empleados solo seleccionan y marcan las que representan sus opiniones. Por ejemplo, algunos sondeos presentan afirmaciones y solicitan del

empleado que marque en una escala numérica su grado de acuerdo o desacuerdo. Como se muestra aquí:

Mi sensación de seguridad en mi empleo (marque un número)

¿Cuánta seguridad hay ahora? mín 1 2 3 4 5 máx

Mi supervisor me trata con cortesía y respecto:

Siempre Por lo general A veces Rara vez Nunca

La principal ventaja de las encuestas con preguntas de respuestas cerradas es que se administran y tabulan con eficiencia. Para los empleados es fácil responderlas y es sencillo analizarlas para fines estadísticos (Newstrom, 2011).

En contraste con las preguntas de respuesta cerrada las preguntas de respuesta abierta tratan de obtener respuestas de los empleados en sus propias palabras, este método no estructurado permite que el personal exprese sus opiniones y pensamiento e intenciones de manera plena. En este caso la administración puede estar más inclinada a escuchar y responder. Las preguntas habituales abiertas son:

1. ¿Qué le agrada más de trabajar en nuestra empresa?
2. En su opinión ¿Cuál es nuestro problema más grave?
3. ¿Qué piensa de su supervisor?
4. ¿Qué podemos hacer para hacer de éste de un mejor lugar para trabajar?

Hay 2 tipos de preguntas de respuesta abierta, la pregunta dirigida se centra en la atención del empleado; a partes específicas del trabajo y se refieren a esos aspectos. Por otra parte, las preguntas no dirigidas se refieren a comentarios generales cerca del empleo de esta manera la administración se centra de los temas comunes que preocupan a los empleados y son importantes para ellos (Newstrom, 2011).

2.3.2 Estrategias de mejora

Las estrategias que se han aplicado en la mejora de la cultura organizacional estuvieron basadas en la motivación laboral y el liderazgo. Con estos conceptos se realizaron los talleres teniendo en cuenta las cuatro dimensiones del Modelo de Denison (Involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión).

2.3.2.1 Motivación Laboral. No hay una sola definición de motivación que sea universalmente aceptada. Un motivo es la razón que tiene un individuo para hacer algo. Como señalan Locke y Latham (2004), “la motivación tiene que ver con los factores internos que impulsan a la acción, así como con los factores externos que actúan como incentivos para la acción”. Está formada específicamente por tres componentes detallados líneas abajo.

1. *Dirección*, lo que la persona está tratando de hacer. A veces se le llama *elección*.
2. *Esfuerzo*, qué tan arduamente lo intenta el individuo. A veces se le llama *intensidad*.
3. *Persistencia*, cuánto tiempo la persona sigue tratando. A veces se le llama *duración*. (Arnold et al., 2012)

2.3.2.2 Proceso Motivacional. Hellriegel y Slocum (2009) plantean seis fases en el proceso de motivación.

1. *Fase 1*, se inicia con la identificación de necesidades de una persona. Las necesidades vendrían a ser carencias o deficiencias que una

persona siente en algún momento. Como fisiológicas (alimentarse), psicológicas (autoestima) o sociológicas (afiliación).

2. *Fase 2*, las necesidades que surgen en la persona van a crear tensiones en el organismo, lo que hará que este realice un esfuerzo para reducirlas o eliminarlas.
3. *Fase 3*, la motivación tiende a dirigirse a las metas, los cuales son los resultados que la persona quiere alcanzar.
4. *Fase 4*, las persona tienden a evaluar las metas logradas, hacen una revisión del desempeño con el fin de mejorar.
5. *Fase 5*, los empleados reciben retroalimentación, a través de aumentos de sueldo, bonificaciones, ascensos o reconocimientos, para que mantengan conductas deseables en el trabajo.
6. *Fase 6*, el empleado reevalúa sus necesidades y esto desencadena nuevamente el proceso y el ciclo se inicia una vez más (Arbaiza, 2011).

En el siguiente diagrama podemos apreciar el proceso cíclico de la motivación.



Figura 5 Proceso Cíclico de la Motivación. Fuente. Datos tomados de Arbaiza (2011).

2.3.2.3 Impulsos Motivadores. David C. McClelland, elaboró un esquema de clasificación que destacaba los tres impulsos más dominantes y señaló su significado para la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivadores de las personas reflejaban los elementos de la cultura en la que crecieron: su familia, escuela, iglesia y leer. Dicha investigación de McClelland se enfocó en los impulsos del logro, afiliación y poder como se muestra en la figura 6 líneas abajo (Newstrom, 2011).

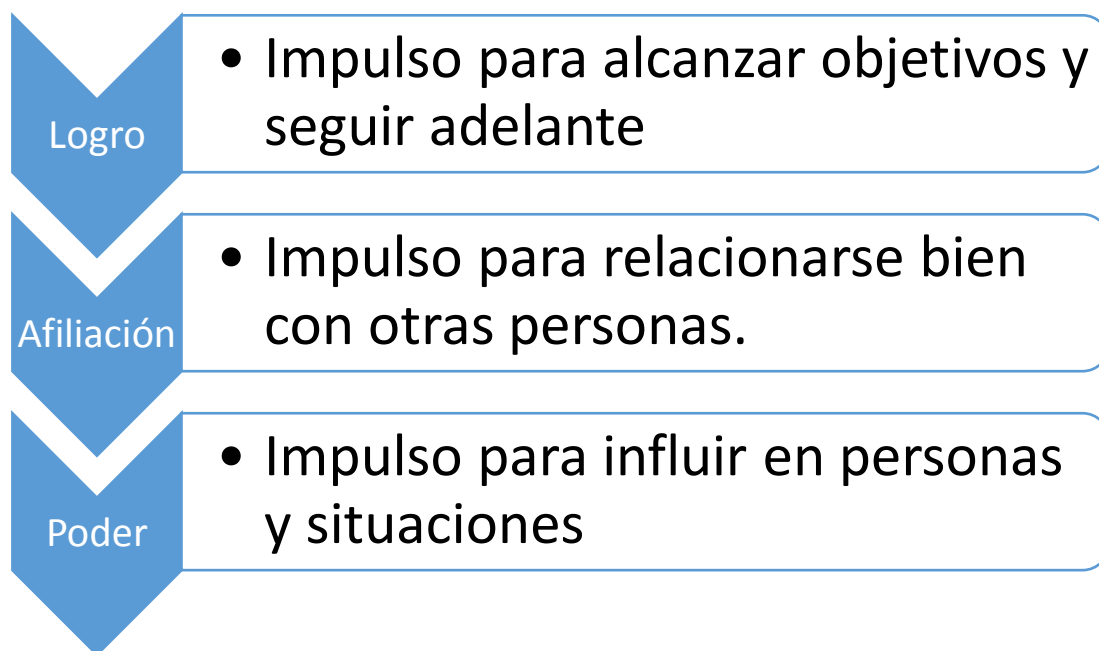


Figura 6 Impulsos Motivadores. Fuente. Datos tomados de Newstrom (2011).

2.3.2.4 Teorías de la Motivación. La clasificación está basada en tres grandes grupos los cuales se detalla en el cuadro líneas abajo.

Cuadro 3 Teorías de la motivación

TEORÍA	AUTOR	AÑO	Resumen	Comentario
I).- TEORÍAS DEL CONTENIDO				
1.- Teoría de la Jerarquía de Necesidades	A. Maslow	1954	Plantea que tenemos cinco necesidades jerárquicas que las personas buscamos satisfacer: fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización.	Es una interesante teoría, sin embargo ha sido severamente criticada pues carece de validez empírica
2.- Teoría ERC	C. Aldefer	1969	Planteó tres grupos de necesidades fundamentales: Existencia, Relación y Crecimiento.	Lo interesante de esta teoría es que las tres necesidades propuestas pueden darse simultáneamente y no dependen de una estructura jerárquica.
3.- Teoría de los Factores	F.I. Herzberg	1959	Propuso dos conjuntos de factores: los de higiene y los de motivación. Ambos factores vendrían a ser las causas principales de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo.	Diversos autores han criticado esta teoría, debido a su cuestionada metodología y porque simplifica demasiado la naturaleza de la satisfacción laboral.
4.- Teoría de la Necesidades Adquiridas	D. McClelland	1961	Planteó que las personas tenemos tres necesidades importantes: de logro, de poder y de afiliación. Además, agrega que estas necesidades son aprendidas a través del entorno que rodea a la persona.	He recibido diversas críticas, pues no se ha verificado que las necesidades sean aprendidas constantemente, ni que la motivación de logro sea necesariamente aprendida también.
II).- TEORÍAS DEL PROCESO				
1.- Teoría de las Expectativas	V. Vroom	1964	Planteó que los empleados tienen más posibilidades de estar motivados cuando sienten que sus esfuerzos son reconocidos y recompensados.	Constituye una de las teorías con mayor aceptación en el campo de motivación.
2.- Teoría de la Equidad	J. Adams	1963	Planteó que los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los de los demás trabajadores, con el fin de buscar la igualdad.	Según esta teoría lo que motiva a las personas, es que sean tratadas de forma equitativa o de forma justa.
3.- Teoría del Establecimiento de Metas	E. Locke	1968	Plantea que las personas se sienten motivadas cuando tienen metas trazadas.	Esta teoría constituye unas herramientas útiles para motivar a los empleados e incrementar los niveles de desempeño.
4.- Teoría de la Eficacia Personal	A. Bandura	1977	Alude a la convicción que tiene una persona de que es capaz de hacer una determinada tarea.	Según esta teoría, cuanto mayor sea la eficacia personal, más confianza se tendrá en la capacidad para tener éxito en la tarea.
III).- TEORÍAS DEL REFUERZO				
1.- Ley del Efecto y Condicionamiento Operante	E.L. Thorndike y B.F. Skinner	1910-1970	Plantean que el reforzamiento condiciona al comportamiento.	Se trata de un enfoque conductista que atribuye los factores motivacionales no a la persona en sí ni a lo que ocurre dentro de ella, sino a lo que pasa a la persona cuando realiza una acción.

Fuente. Datos tomados de Arbaiza (2011)

2.3.2.5 Liderazgo. Es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos importantes de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Sin liderazgo, una organización sería solo una masa confusa de gente y máquinas, así como una orquesta sin director sería solo músicos e instrumentos. La orquesta y todas las demás organizaciones requieren liderazgo para desarrollar sus valiosos activos al máximo (Newstrom, 2011).

2.3.2.6 Administración y Liderazgo. El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no la agota. La función principal de un líder es influir en los demás para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos (Newstrom, 2011).

2.3.2.7 Rasgo de los líderes eficaces. La investigación actual sobre los rasgos del liderazgo señala que algunos factores distinguen a los líderes de quienes no lo son. Los rasgos más importantes (primarios) son:

- Alto nivel de impulso personal (caracterizado por dinamismo, determinación, fuerza de voluntad y tenacidad).
- Deseo de dirigir (motivación para influir en otros).
- Integridad personal (sentido de la ética, honradez y autenticidad).
- Confianza en si mismo (optimismo y creencia en la eficacia personal como líder).

La capacidad cognitiva (analítica), conocimiento del negocio, carisma, creatividad, flexibilidad (elasticidad) y calidez personal (sociabilidad, humildad y modestia) también son deseables, pero a menudo se consideran de importancia secundaria (Newstrom, 2011).

2.3.2.8 La conducta del liderazgo. Los tres tipos amplios de habilidades que los líderes utilizan son los técnicos, humanos y conceptuales. Aunque estas habilidades se interrelacionan en la práctica, se pueden considerar por separado.

- *Habilidad técnica*, se refiere al conocimiento y destreza de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica; es el rasgo distintivo del desempeño en el trabajo en los niveles operativo y profesional.
- *Habilidad humana*, es la facultad que permite trabajar bien con la gente y construir el trabajo en equipo.
- *Habilidad conceptual*, es la facultad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como en los planes de largo plazo. Adquiere más importancia en puestos superiores de administración (Newstrom, 2011).

2.3.2.9 Clasificación del modelo de liderazgo. En el cuadro 4, se aprecia un resumen de los modelos de liderazgo como ha evolucionado el concepto con el pasar del tiempo.

Cuadro 4 Clasificación del modelo de liderazgo

Modelo	Autor	Año	Resumen	Comentario
Modelo de los rasgos	R.M. Stogdill	1948	El liderazgo es algo innato. Los rasgos, la personalidad, las características físicas o intelectuales, distinguen a los líderes de los que no lo son.	No existe evidencia científica que certifique una correlación entre los rasgos y el liderazgo. Esta teoría, estudia el liderazgo sin considera el momento y la situación en que se produce.
Modelo conductual: (1940-1950) 1. Estudios de la Universidad Estatal de Ohio	Universidad Estatal de Ohio	Fines 1940	Se identifican dos dimensiones independientes del comportamiento de los líderes: la consideración y la estructura inicial.	Calificaciones altas en consideración y estructura de inicio, tienden a conseguir en sus empleados un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo
2. Estudios de la Universidad de Michigan	Universidad de Michigan	1947	Identifican dos comportamientos diferentes de los líderes: Los orientados a los empleados y los orientados a la producción.	Favorece mucho a los líderes que se orientan al empleado. Se observaba en ellos mayor productividad y satisfacción en el trabajo.
3. Estudios de la Rejilla Gerencial	R. Blake y Mouton	1950	Matriz de 9x9 que considera dos estilos: interés por las personas e interés por la producción.	Existe poca evidencia para apoyar que el 9.9 es el estilo más eficiente en todas las situaciones.
4. Estudios de Escandinavia	Investigadores de Suecia y Finlandia	1960	Plantean al líder orientado al desarrollo. Valoran la experimentación, las nuevas ideas.	Estos líderes tiene subordinados más satisfechos y los mismos subordinados los catalogan como líderes eficientes.
Modelo Situacional. (1960-1990) 1. Modelo de Fiedler	F. Fiedler	1967	Se identifican 3 situaciones de contingencia que definen los factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo: la relación entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea y la posición del poder.	Este modelo no explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño de los subordinados.
2. Modelo Situacional Hersey y Blanchard	Hersey y Blanchard	1969	Teoría que se enfoca en los seguidores. Para que el liderazgo sea eficaz, hay que escoger el estilo correcto, el cual, según los autores, depende de la madurez de los seguidores.	Este modelo no tiene un respaldo de investigaciones científicas que lo avalen y la disposición del seguidor que va de inmaduro a maduro, no queda muy clara.
3. Teoría del Intercambio entre Líder y Miembros (ILM)	R.C. Liden	1971	Señala que por las presiones del tiempo, el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros del grupo que forman su camarilla y son objeto de especial atención. Los demás están en la periferia.	La teoría ILM ha servido de apoyo ya que los líderes hacen distribuciones entre sus seguidores. Los que pertenecen a la camarilla tiene calificaciones mayores de desempeño menos rotación y mayor satisfacción que el resto que está en la periferia.

Fuente. Datos tomados de Arbaiza (2011)

Cuadro 4 Continuación de la Clasificación del modelo de liderazgo

Modelo	Autor	Año	Resumen	Comentario
4. Teoría Trayectoria a la Meta	R. House	1971	Postula que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y el apoyo que necesitan para asegurarse que sus metas sean compatibles con las de la organización.	Esta teoría propone que la conducción del líder será ineficaz si es redundante en relación con las fuentes de la estructura ambiental o si es congruente con las características del empleado.
5. Modelo de Liderazgo de Vroom-Jago	V. Vroom y Jago	1973	Plantea que los líderes deben evaluar la situación primero y luego decidir como comportarse. Además, plantea cinco estilos esenciales de liderazgo: estilo de decisión, estilo de conducta individual, estilo de consulta a su equipo, estilo de facilitador y estilo de delegación	Los subordinados tienen fuertes deseos de participar en la toma de decisiones que van a afectar su trabajo. En el caso de que no participen, es probable que se frusten y ya no sientan compromiso con la decisión.
Modelos Emergentes: (1990-actual) 1. Liderazgo Transaccional	Hollander	1990	Los líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los roles y las tareas.	El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay un aperccepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados.
2. Liderazgo Carismático	M. Weber	1955	El liderazgo que descansa sobre una dedicación excepcional a la santidad, el heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona.	El iderazgo carismático puede ser más apropiado cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico. Essto puede explicar porqué, cuando surgen lideres carismáticos, es más probable que sea política o en la religión.
3. Liderazgo Transformacional	Bass	1985	El auténtico liderazgo transformacional tiene una base moral. Existen tres maneras para transformar a los seguidores: aumentar la consciencia de la importancia y valor de la tarea, concentrarse en las metas y activar las necesidades de mayor orden.	El iderazgo transformacional cambia la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.
4. Liderazgo Estratégico	Handscombe y Norman	1992	Este liderazgo, es considerado como la evolución del liderazgo carismático y transformacional. Este modleo se basa en la idea de cambio y la preparación de la organización para el futuro.	La situación de complejidad en las organizaciones exigirá que los líderes estén prperados para aportar nuevas cuestiones estratégicas emergentes.

Fuente. Datos tomados de Arbaiza (2011)

2.4 Glosario

2.4.1 Acuerdo

Convenio entre dos o más partes (Real Academia Española, 2016).

2.4.2 Actitud

A la disposición ante el trabajo, determinada por la presencia de diversas variables internas o externas del individuo (García y Edel, 2008).

2.4.3 Adaptabilidad

Capacidad del sistema para cambiar y ajustarse a las demandas del entorno. Implica innovación y ruptura (Chiavenato, 2009).

2.4.4 Aprendizaje organizacional

A la habilidad organizacional consistente en crear, adquirir y transferir conocimientos, lo que se traduce en un cambio en el comportamiento organizacional. Este cambio puede consistir en una modificación de las reglas y procedimientos existentes, una modificación de los objetivos, políticas y normas, o bien una modificación de los principios y valores fundamentales de la organización (García y Edel, 2008).

2.4.5 Cambio

Hacer las cosas de manera diferente (Robbins y Judge, 2013).

2.4.6 Capacidad

A la aptitud para desarrollar un trabajo con calidad (García y Edel, 2008).

2.4.7 Consistencia

El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aún cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente (Bonavia, 2010).

2.4.8 Coordinación

Diferentes áreas y unidades de la organización que son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes (Bonavia, 2010).

2.4.9 Cultura Organizacional

Es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa (Schein, 1988).

2.4.10 Dirección

Función administrativa que interpreta los objetivos y los planes para alcanzarlos y conduce y orienta a las personas hacia ellos (Chiavenato, 2009).

2.4.11 Diseño

Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación (Hernández et al., 2010).

2.4.12 Empoderamiento

Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo (Bonavia, 2010).

2.4.13 Encuesta

Es una técnica de acopio de datos muy preferido por personas que realizan investigaciones y sirve para conocer una o más variables a través de un conjunto de interrogantes formuladas por escrito en base a indicadores (Córdova, 2009).

2.4.14 Estrategia

Movilización de todos los recursos de la organización con el propósito de alcanzar objetivos globales de largo plazo (Chiavenato, 2009).

2.4.15 Experimento

Situación de control en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos) (Hernández et al., 2010).

2.4.16 Involucramiento en el trabajo

Grado en que un individuo se identifica con su puesto de trabajo, participa activamente en él (Robbins y Judge, 2013).

2.4.17 Integración

Es el proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos (Chiavenato, 2009).

2.4.18 Liderazgo

La habilidad de un individuo para influir, motivar y permitir a los demás contribuir hacia la efectividad y éxito de la organización a la que pertenecen. (House et al., 2004 citado en Arnold et al. 2012, p. 505)

2.4.19 Logro

Es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad (Definición ABC, 2016).

2.4.20 Medición

Se refiere a la información numérica que cuantifica los recursos, procesos, servicios, desempeño y resultados de la organización (García y Edel, 2008).

2.4.21 Meta

Objetivos de corto plazo (Chiavenato, 2009).

2.4.22 Misión

Razón de ser de una organización, propósito para el cual fue creada y desarrollada. La misión define el negocio de la organización (Chiavenato, 2009).

2.4.23 Motivación

Crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando energía y esfuerzo (Valdés, 2005).

2.4.24 Objetivos

Metas o resultados que busca alcanzar la organización en un periodo específico (Chiavenato, 2009).

2.4.25 Propósito

Objetivo del sistema (Chiavenato, 2009).

2.4.26 Recursos humanos

Personas vistas como recursos de la organización (Chiavenato, 2009).

2.4.27 Trabajo en equipo

Es el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo (Bonavia et al., 2010).

2.4.28 Valores

Convicciones fundamentales acerca del nivel personal y social, cierto modo de conducta o de estado final de existencia (Robbins y Judge, 2013).

2.4.29 Visión

Estrategia de largo plazo para alcanzar una o varias metas (Robbins y Judge, 2013).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Hipótesis y variables

3.1.1 Hipótesis general

- 3.1.1.1 Mediante la implementación de las estrategias de liderazgo y motivación se logrará la mejora de la cultura organizacional en Servicios Analíticos Generales S.A.C.

3.1.2 Hipótesis específicas

- 3.1.2.1 Mediante la implementación de talleres de inducción de la cultura organizacional y dinámica para reflexionar sobre el liderazgo se logrará la mejora de la dimensión involucramiento de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.

- 3.1.2.2 Mediante la implementación de dinámica de motivación en el trabajo se logrará la mejora de la dimensión consistencia de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.
- 3.1.2.3 Mediante la implementación de los talleres de motivación en el trabajo se logrará la mejora de la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.
- 3.1.2.4 Mediante la implementación de los talleres de liderazgo y poder se logrará la mejora de la dimensión misión de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.

3.2 Identificación de variables

3.2.1 Variable dependiente: Cultura Organizacional

En el cuadro 5 se puede apreciar la relación de las hipótesis con las variables dependiente e independiente.

Cuadro 5 Relación de hipótesis, variables e indicadores.

Hipótesis	Variable Independiente	Variable Dependiente
Hipótesis Específica 1: Mediante la implementación de talleres de inducción de la cultura organizacional y dinámica para reflexionar sobre el liderazgo se logrará la mejora de la dimensión involucramiento de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.	Taller de Liderazgo. Taller de Cultura Organizacional.	Involucramiento Si/No
Hipótesis Específica 2: Mediante la implementación de dinámica de motivación en el trabajo se logrará la mejora de la dimensión consistencia de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.	Taller de Motivación. Taller de Trabajo en equipo.	Consistencia Si/No
Hipótesis Específica 3: Mediante la implementación de los talleres de motivación en el trabajo se logrará la mejora de la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.	Taller de Motivación. Taller de Trabajo en equipo.	Adaptabilidad Si/No
Hipótesis Específica 4: Mediante la implementación de los talleres de liderazgo y poder se logrará la mejora de la dimensión misión de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.	Taller de Liderazgo. Taller de Cultura Organizacional.	Misión Si/No

Fuente. Elaboración propia.

La cultura organizacional es un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros.

La cultura organizacional es una variable dependiente (y), porque según las estrategias que se implementen va ir cambiando en el tiempo.

Para la medición de la variable dependiente es probar si la estrategia es o no la adecuada; es decir es Si/No como se puede apreciar en el cuadro 3 líneas arriba.

3.2.2 Variable independiente: Estrategias de mejora de liderazgo y motivación

Una estrategia es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo (Mintzberg et al., 1997).

Al implementar la estrategia se va a tomar una medida antes y después si la estrategia funciona para la organización. Tomando como indicadores las dimensiones del cuestionario de Denison, como se puede apreciar en el cuadro 3, líneas arriba.

El cuestionario de la cultura organizacional según Denison esta dimensionado en 4 variables.

1. Involucramiento, las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización.
2. Consistencia, es la fuente de la integración, coordinación y el control, señala hasta donde la organización se orienta a la definición y creación de una fuerte cultura basada en sistemas compartidos de

creencias, valores y símbolos ampliamente difundidos, generando una base de gobierno dentro de la organización.

3. Adaptabilidad, las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado.
4. Misión, las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión (Bonavia et al., 2010).

La estrategia de mejora es una variable independiente basadas por las estrategias de liderazgo y motivación (x). Se aprecia en el cuadro 6 la relación de los talleres con las dimensiones mencionada líneas arriba.

Cuadro 6 Variable independiente con las estrategias de mejora.

Talleres	Dimensiones según el modelo de Denison			
	Involucramiento	Consistencia	Adaptabilidad	Misión
Motivación	X	X	X	
Liderazgo	X			
Trabajo en equipo		X		
Cultura Organizacional	X	X	X	X

Fuente. Elaboración propia.

3.3 Operacionalización

3.3.1 Variable dependiente: Cultura organizacional

El índice de la cultura organizacional se explicó mediante la siguiente ecuación:

Índice cultura organizacional = Índice de (y)

3.3.2 Variable independiente: Estrategia de mejora

El índice de la estrategia de mejora se explicó mediante la siguiente ecuación:

Índice estrategias de mejora = Índice de (x)

3.3.3 Operacionalización

En el cuadro 7 se puede apreciar las variables de operacionalización.

Cuadro 7 Matriz Operacional

VARIABLE	DIMENSIONES PRINCIPALES	DIMENSIONES SECUNDARIAS	INDICADORES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Variable Independiente: Implementación de las estrategias liderazgo y motivación basada en la mejora de la dimensión involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.	Estrategias de liderazgo y motivación	-	Escala de Likert	Una estrategia es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo (Mintzberg et. al., 1997). Al implementar las estrategias se van a tomar una medida antes y después, para verificar la implementación de las estrategias en la organización.	Se realizan talleres de liderazgo, motivación, trabajo en equipo y cultura organizacional.
Variable Dependiente: Cultura organizacional	Involucramiento	Empoderamiento, Trabajo en equipo y Desarrollo de capacidades	Escala de Likert	Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización (Bonavia et. al., 2010).	En el cuestionario, estos aspectos están medidos por las tres subescalas siguientes: -Empow erment (Empoderamiento) (ítems 1 al 5). -Trabajo en equipo (ítems 6 al 10). -Desarrollo de capacidades (ítems 11 al 15). Estas subescalas se miden en la escala de Likert.
	Consistencia	Valores centrales, Acuerdo y Coordinación e integración	Escala de Likert	Es la fuente de la integración, coordinación y el control, señala hasta donde la organización se orienta a la definición y creación de una fuerte cultura basada en sistemas compartidos de creencias, valores y símbolos ampliamente difundidos, generando una base de gobierno dentro de la organización (Bonavia et. al., 2010).	Este rasgo cultural es medido a través de tres índices que son: - Valores centrales (ítems 16 al 20). - Acuerdo (ítems 21 al 25). - Coordinación e integración (ítems 26 al 30). Estos índices se miden en la escala de Likert.
	Adaptabilidad	Orientación al cambio, Orientación al cliente y Aprendizaje organizativo	Escala de Likert	Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado (Bonavia et. al., 2010).	Esta dimensión cultural se mide por medio de tres subescalas: - Orientación al cambio (ítems 31 al 35). - Orientación al cliente (ítems 36 al 40). - Aprendizaje organizativo (ítems 41 al 45). Estas subescalas se miden en la escala de Likert.
	Misión	Dirección y propósitos estratégicos, Metas y objetivos, visión	Escala de Likert	Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión (Bonavia et. al., 2010).	Los tres índices que componen esta dimensión son: • Dirección y propósitos estratégicos (ítems 46 al 50). • Metas y objetivos (ítems 51 al 55). • Visión (ítems 56 al 60). Estos índices se miden en la escala de Likert.

Fuente. Elaboración propia.

3.4 Matriz de consistencia

En el cuadro 8, se puede apreciar la matriz de consistencia en la cual se encuentran explicado la variable dependiente e independiente.

Cuadro 8 Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR DE VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR VARIABLE INDEPENDIENTE	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	FUENTE
¿En qué medida la implementación de estrategias de liderazgo y motivación mejorará la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C?	Determinar en qué medida la implementación de las estrategias de liderazgo y motivación mejora los niveles de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.	Mediante la implementación de las estrategias de liderazgo y motivación se logrará la mejora de la cultura organizacional en Servicios Analíticos Generales S.A.C.	-	-	-	-	-	-	Empresa Servicios Analíticos Generales S.A.C.
¿En qué medida la implementación de los talleres de inducción de la cultura organizacional y dinámica para reflexionar sobre el liderazgo mejorará la cultura organizacional en la dimensión involucramiento del modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C?	Determinar en qué medida la implementación de los talleres de inducción de la cultura organizacional y dinámica para reflexionar sobre el liderazgo mejora la dimensión involucramiento de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C..	Mediante la implementación de talleres de inducción de la cultura organizacional y dinámica para reflexionar sobre el liderazgo se logrará la mejora de la dimensión involucramiento de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.	Implementación de talleres de inducción de cultura organizacional y dinámica para reflexionar sobre el liderazgo basada en la mejora de la dimensión involucramiento.	Nivel de Involucramiento	Empoderamiento, Trabajo en equipo y Desarrollo de capacidades	Si/No	Escala de Likert	El cuestionario	
¿En qué medida la implementación de dinámica de motivación en el trabajo mejorará la cultura organizacional en la dimensión consistencia del modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C?	Determinar en qué medida la implementación de la dinámica de motivación en el trabajo mejorará la dimensión consistencia de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.	Mediante la implementación de dinámica de motivación en el trabajo se logrará la mejora de la dimensión consistencia de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.	Implementación de dinámica de motivación en el trabajo basada en la mejora de la dimensión consistencia.	Nivel de Consistencia	Valores centrales, Acuerdo y Coordinación e integración	Si/No	Escala de Likert	El cuestionario	
¿En qué medida la implementación de los talleres de motivación en el trabajo mejorará la cultura organizacional en la dimensión adaptabilidad del modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C?	Determinar en qué medida la implementación de los talleres de motivación en el trabajo mejora la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.	Mediante la implementación de los talleres de motivación en el trabajo se logrará la mejora de la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.	Implementación de los talleres de motivación en el trabajo basada en la mejora de la dimensión adaptabilidad.	Nivel de Adaptabilidad	Orientación al cambio, Orientación al cliente y Aprendizaje organizativo	Si/No	Escala de Likert	El cuestionario	
¿En qué medida la implementación de los talleres de liderazgo y poder mejorará la cultura organizacional en la dimensión misión del modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C?	Determinar en qué medida la implementación de los talleres de liderazgo y poder mejora la dimensión misión de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.	Mediante la implementación de los talleres de liderazgo y poder se logrará la mejora de la dimensión misión de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.	Implementación de los talleres de liderazgo y poder basada en la mejora de la dimensión misión.	Nivel de Misión	Dirección y propósitos estratégicos, Metas y objetivos, visión	Si/No	Escala de Likert	El cuestionario	

Fuente. Elaboración propia.

3.5 Tipo y diseño de investigación

3.5.1 *Tipo de investigación*

En esta investigación se organiza deliberadamente condiciones, de acuerdo con un plan previo, con el fin de investigar las posibles relaciones causa-efecto exponiendo a uno o más grupos experimentales la acción de una variable experimental y contrastando sus resultados con grupos de control o de comparación, es decir se utilizará un **método experimental** (Sánchez y Reyes, 2006).

3.5.2 *Diseño de investigación*

Se trata de un **diseño experimental** que se utiliza cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula. Pero, para establecer influencias se debe cubrir varios requisitos; es decir la investigación no debe causar daño de ningún tipo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El diseño utilizado en la investigación es **pre-experimental** porque no tienen la capacidad de controlar adecuadamente los factores que influyen contra la validez interna así como también de la validez externa. Sin embargo, este tipo de diseño se utiliza por 2 razones: 1.- Porque son

elementos de los diseños experimentales y 2.- Porque ilustran la forma en que las variables extrañas pueden influir en la validez interna (principalmente) de un diseño (Sánchez y Reyes, 2006).

El diseño utilizado es de pre-test y post-test con un solo grupo, la ejecución de este diseño implica tres pasos a ser realizados por parte del investigador: 1. Una medición previa de la variable dependiente a ser estudiada (pre-test) (O1), 2. Introducción o aplicación de la variable independiente o experimental (X) a los sujetos del grupo; y, 3. Una nueva medición de la variable dependiente en los sujetos (post-test) (O2)

El grupo experimental se utilizará las letras GE.

El siguiente diagrama representa a este diseño:

G.E. O1 X O2

Este diseño usa un pre-test que de algún modo proporciona información acerca de la muestra con la que se realiza el estudio y de esta forma se estaría controlando de algún modo la selección como variable extraña.

Donde:

GE = Grupo experimental

X = Variable independiente o experimental

O1 = Pre test grupo experimental

O2 = Post test grupo experimental

La mejor manera que este diseño tenga bases definidas por lo tanto validez externa, es en una situación cuando los sujetos saben que se va a experimentar dos estrategias para la mejora de la cultura organizacional, por ejemplo, y se presentan voluntarios para cada grupo, es este caso se puede asumir que los resultados finales serán efectos de la variable

experimental (x), ya que las condiciones pre-existent de los sujetos los hizo elegir por uno u otro de los grupos (Sánchez y Reyes, 2006).

Este estudio pretende implementar estrategias de mejora en la cultura organizacional en el laboratorio Servicios Analíticos Generales S.A.C. basadas en sus 4 dimensiones según el modelo de Denison.

El total de trabajadores son 108 personas pertenecientes a 2 grupos; administrativos y operaciones; dentro de operaciones se divide en laboratorio y monitoreo.

Para la elección de los grupos se recurrió a la información contenida en la base de datos de Servicios Analíticos Generales S.A.C., del área de RRHH.

Asimismo, para la medición de la cultura organizacional se ha utilizado el cuestionario validado por Bonavia et al. (2010) adaptado de Denison.

La relación de las variables planteadas se representa en la siguiente función:

$$\text{Cultura organizacional} = f(\text{Estrategia de mejora})$$

3.6 Unidad de análisis

Es el personal de Servicios Analíticos Generales S.A.C.

3.7 Población de estudio

Servicios Analíticos Generales S.A.C. está conformado por 108 trabajadores, el cual es la población en estudio.

3.8 Tamaño de la muestra

Para determinar el número de trabajadores de Servicios Analíticos Generales S.A.C a ser considerados para la muestra; Quintero, Africano y Faría 2008 sostienen que se utilizó la fórmula de Sierra (2003), la cual se aplica para el caso de poblaciones finitas menores de 100.000 (Hospinal 2014, p. 63), representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{4 \times N \times p \times q}{E^2 (N-1) + 4 \times p \times q}$$

Donde el significado de cada una de las expresiones, son las siguientes:

n= tamaño de la muestra

E²= error seleccionado por el investigador

4= constante

p= probabilidad de éxito representado por el 50% = 0,50

q = probabilidad de fracaso con un valor de 50% = 0,50

N= tamaño de la población

Simplificando:

$$n = \frac{4 \times 108 \times 50 \times 50}{5^2 (108-1) + 4 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{1\ 080\ 000}{25 (107) + 10\ 000}$$

$$n = \frac{1\ 080\ 000}{12\ 675} \quad n = 85.21 \text{ entonces } n= 86$$

Según la fórmula redondeando se tiene que encuestar a 86 trabajadores de la empresa.

Como el total es de 86 colaboradores, se divide en 2 grupos como se indica a continuación:

Se estratifica de N=108, n=86, 43 y 43

Administrativos= 33.33% 14, 33 redondeando 14 colab

Operativos= 66.66% 28, 66 redondeando 29 colab.

-43 Colaboradores GE: O1 O2

GE: Grupo experimental

3.9 Selección de muestra

La selección fue probabilística y realizada en grupos de 21 y 22 personas según el cronograma del cuadro 6 (medida inicial) y cuadro 7 (medida después de la estrategia).

Cuadro 9 Cronograma de toma de datos para la medida inicial del GE

Fecha		
dic-16		
Total de colaboradores	semana 2	semana 3
43	21	22

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 10 Cronograma de toma de datos para la medida después de la estrategia aplicada al GE

Fecha		
jul-17		
Total de colaboradores	semana 1	semana 2
43	21	22

Fuente. Elaboración propia.

3.10 Técnicas de recolección de Datos

Se efectuaron encuestas, dicho cuestionario es un instrumento validado de Denison (Bonavia et al., 2010).

3.10.1 Cuestionario de cultura organizacional

Este cuestionario se ha tomado del artículo de Bonavia et al. (2010), modelo adoptado de Denison; evaluando 4 factores para medir el índice de la cultura organizacional como se detalla a continuación.

3.10.1.1 *Involucramiento (Involvement)*. Esta característica demuestra qué tanto la organización se orienta a la construcción de la capacidad humana, el sentido de pertenencia y la responsabilidad humana (Barreto y Bonilla, 2011).



Figura 7 Característica de Involucramiento y sus índices. Fuente. <http://www.denisonconsulting.com/>

Becker, 1964; Lawler, 1996 y Likert, 1961 indican que las organizaciones efectivas facultan a su gente, se construyen a sí mismas alrededor de los equipos, y desarrollan la capacidad humana a todos los niveles. Los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo y sienten que poseen una parte de la organización. (Barreto y Bonilla 2011, p.24)

Spreitzer (1995) sostiene que las personas, a todos los niveles, sienten que tienen al menos alguna influencia en las decisiones que afectan sus trabajos y que estos están directamente conectados con los objetivos de la organización. (Barreto y Bonilla 2011, p.24)

El análisis de Involucramiento puede contestar a la pregunta: ¿Están las personas alineadas y comprometidas con la organización?

En el modelo este rango se mide con **tres índices**: involucrimiento o empoderamiento, Trabajo en equipo y Desarrollo de capacidades.

1. **Empoderamiento** (*Empowerment*): Los individuos tienen la autoridad, iniciativa y capacidad para gestionar su propio trabajo. Esto crea un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
2. **Trabajo en equipo** (*Team Orientation*): El valor se coloca en trabajar de forma cooperativa hacia objetivos comunes para que todos los empleados se sientan mutuamente responsables. La organización se basa en esfuerzo de equipo para realizar su trabajo.
3. **Desarrollo de capacidades** (*Capability Development*): La organización continuamente invierte en el desarrollo de habilidades del empleado con el fin de ser competitivo en el negocio y cumplir con las necesidades internas de la organización (Barreto y Bonilla, 2011).

3.10.1.2 Consistencia (Consistency). La consistencia es la fuente de la integración, coordinación y el control, señala hasta donde la organización se orienta a la definición y creación de una fuerte cultura basada en sistemas compartidos de creencias, valores y símbolos ampliamente difundidos, generando una base de gobierno dentro de la organización (Barreto y Bonilla, 2011).



Figura 8 Característica de Consistencia y sus índices. Fuente. <http://www.denisonconsulting.com/>

Davenport, 1993 y Saffold, 1988 expresan que Las organizaciones son efectivas en razón de su consistencia e integración interna. Así mismo Block (1991) sostiene que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales (*core values*), los líderes y sus seguidores poseen la habilidad de lograr acuerdos (aun cuando existan diversos puntos de vista), y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Los empleados poseen un alto nivel de compromiso, valores y métodos distintivos, pero sobre todas las cosas una gran guía que define lo que se puede y debe hacer. (Barreto y Bonilla 2011, pp. 25-26)

Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de supuestos, creencias y valores funciona como un sistema de control internalizado.

Senge (1990) explica que la consistencia es entonces una fuente poderosa de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental (*mindset*) común y de un alto grado de conformidad. (Barreto y Bonilla 2011, p. 26)

El análisis de la “consistencia” busca responder a la pregunta: ¿El sistema organizacional como un todo genera el apalancamiento que exigen sus actividades específicas?

Esta característica se mide con los siguientes índices: Valores centrales, Acuerdo y Coordinación e integración.

1. **Valores centrales** (*Core Values*): los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de las expectativas.
2. **Acuerdo** (*Agreement*): los miembros de la organización son capaces de llegar a un acuerdo sobre cuestiones fundamentales o situaciones críticas. Esto incluye tanto el nivel de acuerdo y la habilidad de conciliación en eventos adversos.
3. **Coordinación e integración** (*Coordination and Integration*): diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar juntos para así lograr objetivos comunes. Los límites de la organización no deben interferir en la elaboración de un buen trabajo. También se evalúa la manera de hacer negocios, su coordinación, los alineamientos entre niveles jerárquicos, perspectivas compartidas, coordinación entre diferentes áreas y comparación interna y externa de la actuación (Barreto y Bonilla, 2011).

3.10.1.3 Adaptabilidad (*Adaptability*). Esta característica señala qué tanto la organización convierte las demandas del entorno de los negocios en acciones efectivas de respuesta.



Figura 9 **Característica de Adaptabilidad y sus índices.** Fuente. www.denisonconsulting.com/

Nadler (1998), Senge (1990) y Stalk (1988) sostienen que las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos y aprenden de sus errores, tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. (Barreto y Bonilla 2011, p. 27)

La adaptabilidad se soporta en la capacidad de recibir, interpretar e interpelar las señales del entorno externo, generando cambios en el entorno interno que incrementa las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la organización.

Son tres los aspectos que impactan directamente la eficiencia de la organización:

- La habilidad de la organización para percibir y responder al entorno externo, permite a la organización identificar las posibles amenazas y convertirlas en oportunidades y las oportunidades a su vez en fortalezas de la compañía.

- La habilidad que tiene la organización para responder a los consumidores internos, teniendo en cuenta departamento, nivel o función.
- La capacidad de adaptación que tiene la organización para montar un nuevo set de comportamientos y procesos, o reinstitucionalizarlos a manera de adaptación.

Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de generar y entregar valor a sus clientes. Las organizaciones fuertes en adaptabilidad generalmente experimentan crecimiento en las ventas y su participación de mercado.

La adaptabilidad busca responder a la pregunta: ¿La organización “escucha” a su mercado?

Esta característica se mide con los siguientes tres índices: Creación de cambio, Enfoque en el cliente, Aprendizaje organizacional.

- 1. Creación de cambio** (*Creating Change*): la organización es capaz de crear formas de adaptación a las nuevas necesidades. Es capaz de leer el entorno empresarial, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales, y anticipar los cambios futuros.
- 2. Enfoque al cliente** (*Customer Focus*): la organización entiende y reacciona a sus clientes y provee sus necesidades futuras. En él se refleja el grado en que la organización es impulsada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.
- 3. Aprendizaje organizacional** (*Organizational Learning*): la organización recibe, traduce, e interpreta las señales del entorno en oportunidades para el fomento de la innovación, adquirir conocimientos, capacidades y desarrollo (Barreto y Bonilla, 2011).

3.10.1.4 Misión (Mission). Esta característica muestra hasta donde la organización ha definido una dirección a largo plazo con sentido para si misma.



Figura 10 **Característica de Misión y sus índices.** Fuente. www.denisonconsulting.com/

Mintzberg (1987, 1994), Ohmae (1982), Hamel y Prahalad (1994) indican que las organizaciones exitosas tienen un claro sentido de propósito y una dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos y que expresa la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. (Barreto y Bonilla 2011, p. 29)

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

visualización del deseo a futuro, es decir, es lo que permite a la organización no salirse de curso en ningún momento.

La definición y despliegue de la misión en la organización direcciona su comportamiento tanto en el corto como en el largo plazo.

En términos de una pregunta: ¿Sabe la organización hacia donde se dirige?

Esta característica se mide a través de los siguientes índices: Dirección y propósitos estratégicos, Metas y objetivos y Visión.

- 1. Dirección y propósitos estratégicos** (*Strategic Direction and Intention*): es conveniente transmitir claramente las estrategias de la organización con el fin de establecer el propósito de la organización, dejar en claro cómo todos pueden contribuir y "hacer su marca" en la industria.
- 2. Metas y objetivos** (*Goals and Objectives*): un conjunto claro de objetivos y metas pueden estar relacionadas con la misión, visión y estrategia, generando espacios y directrices que guíen el comportamiento y orienten el trabajo de los individuos de la organización.
- 3. Visión** (*Vision*): la organización tiene una visión compartida del deseo de lo que quiere que sea la organización a futuro. Involucra valores, captura los pensamientos y sentimientos de la gente que compone la organización, es decir, es el deseo que comparten los fundadores de las organizaciones y hacia donde se ven 30 proyectados de manera ambiciosa, direccionándolos a través de acciones y guías (Barreto y Bonilla, 2011).

Para cada una de las cuatro características culturales básicas: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, el modelo define tres

índices para cada una de ellas, los cuales son medidos por cinco ítems o preguntas, como se muestra a continuación en el cuadro 11.

Cuadro 11 Distribución de preguntas en la encuesta Denison.

Características	Índices	N° de preguntas
Involucramiento	Empoderamiento	1 al 5
	Trabajo en equipo	6 al 10
	Desarrollo de capacidades	11 al 15
Consistencia	Valores Centrales	16 al 20
	Acuerdo	21 al 25
	Coordinación e Integración	26 al 30
Adaptabilidad	Creación del cambio	31 al 35
	Enfoque en el cliente	36 al 40
	Aprendizaje organizacional	41 al 45
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	46 al 50
	Metas y objetivos	51 al 55
	Visión	56 al 60

Fuente. Datos tomados de Barreto y Bonilla (2011).

Las preguntas fueron medidas bajo el diseño de la escala de Likert, Cuadro 12.

Cuadro 12 Escala Likert para la cultura organizacional.

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

Fuente. Datos tomados de Barreto y Bonilla (2011).

El cuestionario se aprecia en el anexo 1.

3.10.2 Estrategias de mejora

Para las estrategias de mejora de liderazgo y motivación se realizó en total tres talleres que ayudaron a la mejora de la cultura organizacional. En el cuadro 10 se explica cómo se va proceder a realizar los análisis de datos.

También se puede apreciar en el cuadro 21 el cronograma de los talleres.

Cuadro 13 Matriz de análisis de datos.

VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS	ANÁLISIS INFERENCIAL
Involucramiento	Escala de Likert	Intervalo	Media, desviación estándar, coeficiente de varianza, mínimo, máximo, mediana, modo, moda, primer cuartil, tercer cuartil, asimetría y curtosis	Prueba de normalidad y t-pareada
Consistencia	Escala de Likert	Intervalo		Prueba de normalidad, t-pareada y Wilcoxon
Adaptabilidad	Escala de Likert	Intervalo		Prueba de normalidad, t-pareada y Wilcoxon
Misión	Escala de Likert	Intervalo		Prueba de normalidad, t-pareada y Wilcoxon

Fuente. Elaboración propia.

3.10.3 Las técnicas analíticas que se utilizaron para comprobar las hipótesis

Las técnicas analíticas a utilizar se explican en el cuadro 7 de la matriz de operacional.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

Cuando una escala tiene todas las características de una escala ordinal y cuando además tiene diferencias entre cualesquiera dos números de la escala, se ha logrado una medición considerablemente más fuerte que la ordinal. En tal caso se ha logrado una medición de intervalo. (Siegel y Castellan, 2009).

La escala de intervalo es la primera escala verdaderamente “cuantitativa” se ha encontrado que todos los estadísticos paramétricos comunes (medias, desviación estándar, correlaciones producto-momento, etc.) son aplicables a los datos en una escala de intervalo. Si de hecho se ha logrado una medida en una escala de intervalo y si se han encontrado adecuadamente todas las suposiciones del modelo estadístico paramétrico (modelo estadístico), entonces el investigador puede utilizar pruebas estadísticas paramétricas tales como la prueba t o la prueba F (Siegel y Castellan, 2009).

Esta escala de intervalo incluye todas las características de la escala ordinal, entonces también la escala de intervalo se puede convertir en las 2 anteriores. A diferencia de la escala ordinal, permite diferenciar un objeto

de otro en cantidad o grado, e indica que al pasar de un valor a otro de la escala el atributo cambia en la misma proporción; es decir, en este tipo de escala sabemos cuál categoría es más que la otra y en qué medida; por lo que se podría concluir que dicha diferencia psicológica del entrevistado de un grado a otro en la escala (De la Garza, Morales y González, 2013).

La escala de medición de intervalo tiene las propiedades de ser mutuamente excluyente y exhaustiva; aquí el cero no es absoluto, no significa ausencia de algo, por ello es necesario establecer un modelo de la numeración, al codificar y establecer el significado de cada número. Por ejemplo se podría codificar con numeración del 1 al 5 desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo; además, se tendría que definir en cada caso qué es lo favorable (1 o 5) o lo desfavorable (5 o 1). Cuando se define la forma de codificar y el significado de la numeración de cada variable se puede comparar las escalas; mientras no se haga esto, no son comparable, porque cada una puede tener diferente significado (De la Garza et al., 2013). Preferentemente se deben utilizar las escalas de intervalo para los cuestionarios porque permiten realizar análisis más completos.

Cabe indicar que la escala de Likert se le considera de escala de intervalo cuando tenga de 5 a 7 categorías, porque al comparar las respuestas de los encuestados se notará la diferencia mental entre ellas, por lo que la escala viene siendo más que ordinal ya que se pueden encontrar distancias (De la Garza et al., 2013).

Esta estadística se utilizó para las encuestas las cuales han sido tomadas antes y después de aplicar las estrategias. Por los datos obtenidos se hace uso de la estadística paramétrica y no paramétrica. Siendo las herramientas estadísticas son utilizadas distribución normal, t-pareada (t-student) y Sample Wilcoxon.

Distribución Normal

Una de las distribuciones de muestreo más importantes es la distribución normal (Montgomery, 2015), también conocida como distribución gaussiana.

Existen dos razones fundamentales por las cuales la distribución normal ocupa un lugar tan prominente en la estadística. Primero, tiene algunas propiedades que la hacen aplicable a un gran número de situaciones en las que es necesario hacer inferencias mediante la toma de muestras. Segundo,

la distribución normal casi se ajusta a las distribuciones de frecuencias reales observadas en muchos fenómenos, incluyendo características humanas (peso, altura, coeficiente intelectual), resultados de procesos físicos (Levin y Rubin, 2004).

Las características de la distribución normal de probabilidad se detallan líneas abajo.

- La curva tiene un solo pico; por tanto, es unimodal. Tiene la forma de campana que mencionamos anteriormente.
- La media de una población distribuida normalmente cae en el centro de su curva normal.
- Debido a la simetría de la distribución normal de probabilidad, la mediana y la moda de la distribución se encuentran también en el centro; en consecuencia, para una curva normal, la media, la mediana y la moda tienen el mismo valor.
- Las dos colas de la distribución normal de probabilidad se extienden indefinidamente y nunca tocan el eje horizontal (Levin y Rubin, 2004).

t-pareada usando Minitab versión 17

Se refiere al procedimiento de prueba t pareada, que se utiliza cuando existe alguna dependencia entre dos poblaciones.

La prueba t fue desarrollada originalmente por el estadístico inglés William Sealy Gosset (1876-1937), mientras trabajaba para una empresa cervecera en Irlanda. Gosset publicado bajo el seudónimo "student", por lo que es frecuentemente referido como la prueba "t de Student" (Bower, 2000).

Una suposición para el procedimiento de prueba t pareada es que la distribución en la que las diferencias analizadas provienen de una distribución normal (campana gaussiana). Podemos, por lo tanto, desear crear una columna para las diferencias entre los dos sistemas de medición, e investigar las propiedades de distribución. La prueba de normalidad de Anderson-Darling (A-D) son incapaces de rechazar la hipótesis nula, H_0 : los datos siguen una distribución normal frente a H_1 : los datos no siguen una distribución normal, en el nivel de significancia $\alpha = 0,05$. Esto se debe a que el valor p para La prueba A-D es mayor a 0.05 (Bower, 2000).

Prueba Wilcoxon-Mann-Whitney

Esta prueba se utiliza para evaluar si dos grupos independientes fueron extraídos de la misma población, si las variables en estudio se han obtenido datos en al menos escala ordinal. Esta es una de las pruebas no paramétricas más poderosas y constituye una opción bastante buena a la prueba paramétrica t (Siegel y Castellan, 2009).

Al igual que la prueba de los signos, es usada para hacer pruebas de hipótesis acerca de la mediana. La prueba estadística se basa en el estadístico de Wilcoxon (1945), el cual se calcula de la siguiente manera:

- Se resta de cada dato el valor de la mediana que se considera en la

hipótesis nula.

- Se calcula los rangos de las diferencias sin tomar en cuenta el signo de las mismas (o sea en valor absoluto). En el caso de haber empate se asigna un rango promedio a todas las diferencias empatadas es decir; se les asigna el rango: (menor rango del grupo del empate + mayor rango del grupo del empate)/2.

- Finalmente el estadístico W de Wilcoxon será la suma de los rangos correspondientes a las diferencias positiva (Hospinal, 2014).

p_ Value (Valor de probabilidad)

El valor p de una muestra que es el apoyo que lo datos proporcionan a la hipótesis nula; si el *p_value* está por debajo del nivel de significación elegido, el apoyo de la H_0 es escaso, y la hipótesis nula debe ser rechazarse; si por el contrario, el *p_value* está por encima del nivel de significación elegido, el apoyo a H_0 es suficiente, y la hipótesis nula puede ser aceptada (Hospinal, 2014).

En esta investigación el nivel de significación se considera el 5%, es decir si el $p_value \leq 0.05$, la hipótesis nula se rechaza como se muestra en la figura 9 (Ciencia y educación, 2016).

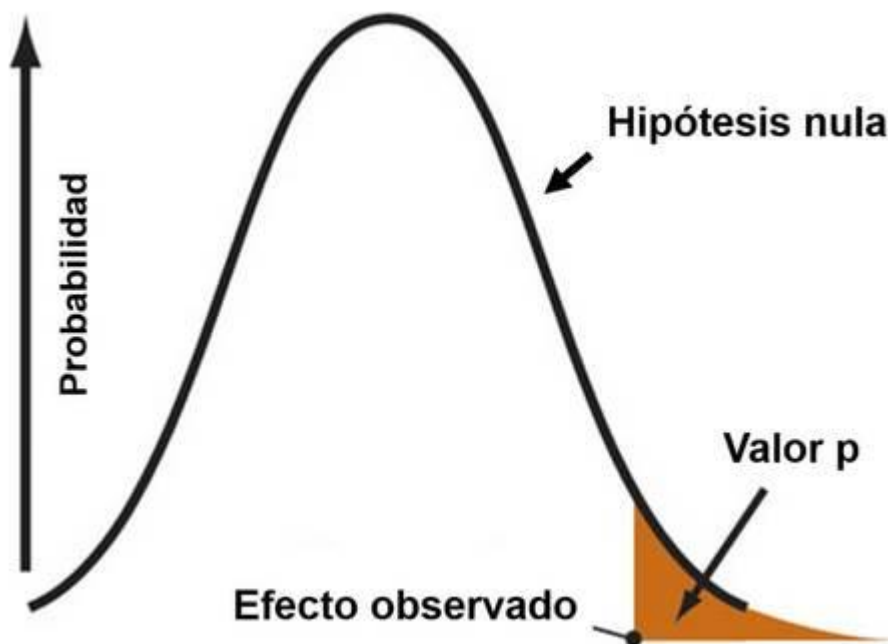


Fig. 11 ¿“ $p=0.05$ ” sinónimo de descubrimiento científico? Fuente. <https://www.mimetikoss.com/blogs/blog-biomimetico/114951364-p-0-05-sinonimo-de-descubrimiento-cientifico>

4.1.1 Procesamiento de datos

En la encuesta del modelo de Denison para las 04 dimensiones (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) se utilizó una escala Tipo Likert. Hesse y Bonales 2012, mencionan que como la escala es aditiva, las puntuaciones se obtuvieron sumando los valores de cada pregunta contenida en los cuestionarios. (Hospinal 2014, p. 80)

Cada dimensión de está conformada por 3 sub-dimensiones, y cada una de estas contenía en total 15 preguntas. Este modelo se aplicó al grupo experimental en el pre test y post test.

Para cada dimensión (pre y post test) se sumó los valores obtenidos en la escala de Likert, se realizó para cada dimensión los estadísticos descriptivos utilizan Minitab versión 17 17, los cuales están detallados líneas abajo.

- Media
- Desviación estándar
- Coeficiente de variación
- Mínimo
- Máximo
- Primer cuartil
- Mediana
- Tercer cuartil
- Moda
- Modo
- Asimetría
- Curtosis

Después los valores por obtenidos de la suma de cada uno de los colaboradores se hace la prueba de la Normalidad, utilizando el Minitab versión 17 17.

Si los valores resultan con distribución normal se aplica t-pareada para los valores obtenidos del pre test y post test. Con estos resultados se aprecia el valor de p , porque se busca que la Hipótesis nula sea falsa.

Por otro lado cuando la distribución es no normal, se aplica la prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney, en este caso se compara las medianas usan el Minitab versión 17 17.

Las hipótesis aplicadas fueron:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2,$$

$$H_1: \mu_1 < \mu_2$$

Si las medianas son iguales se cumple la hipótesis nula, caso contrario se cumple la hipótesis alternativa.

4.1.2 Características demográficas y laborales

En los siguientes cuadros detallados líneas abajo se encuentran los datos demográficos de la población en estudio obtenidos de los trabajadores se detallan en los cuadros a continuación líneas bajo.

Cuadro 14 Características demográficas – Cantidad de empleados

Áreas	Cantidad de empleados	Porcentaje (%)
Administrativo	14	32.56
Operaciones	29	67.44
TOTAL	43	100.00

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 15 Características demográficas – Edad

Intervalo de edad	Cantidad de empleados	Porcentaje (%)
20 -29 años	16	37.21
30-39 años	21	48.84
40-49 años	6	13.95
50-59 años	0	0.00
más de 59 años	0	0.00
TOTAL	43	100.00

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 16 Características demográficas – Escolaridad

Intervalo de edad	Cantidad de empleados	Porcentaje (%)
Primaria	0	0.00
Secundaria	1	2.33
Superior Técnica	5	11.63
Universitaria no concluida	7	16.28
Universitaria concluida	30	69.77
TOTAL	43	100.00

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 17 Características demográficas – Estado civil

Estado civil	Cantidad de empleados	Porcentaje (%)
Soltero	28	65.12
Casado	13	30.23
Viudo	0	0.00
Divorciado	0	0.00
Unión Libre	2	4.65
TOTAL	43	100.00

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 18 Características demográficas– Género

Áreas	Cantidad de empleados	Porcentaje (%)
Masculino	27	62.79
Femenino	16	37.21
TOTAL	43	100.00

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 19 Características laborales – Antigüedad en el puesto

Antigüedad	Cantidad de empleados	Porcentaje (%)
Menos de 1 año	10	23.26
1 a 5 años	32	74.42
5 a 10 años	1	2.33
TOTAL	43	100.00

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 20 Características laborales – Antigüedad en la empresa

Antigüedad	Cantidad de empleados	Porcentaje (%)
Menos de 1 año	9	20.93
1 a 5 años	31	72.09
5 a 10 años	3	6.98
TOTAL	43	100.00

Fuente. Elaboración propia.

4.1.3 Las estrategias utilizadas en la mejora de la cultura organizacional.

En el caso de las estrategias se realizaron los talleres detallados líneas abajo. Adicionalmente se encontrará el cuadro 18 el cronograma de la realización de los talleres los cuales fueron aplicados solamente al GE de 43 colaboradores.

Cuadro 21 Cronograma de los talleres

TALLER	Número de colaboradores	FECHA
Motivación	21	18-ene-17
	22	19-ene-17
Liderazgo	21	25-ene-17
	22	26-ene-17
Trabajo en equipo	21	01-feb-17
	22	02-feb-17
Cultura Organizacional	21	08-feb-17
	22	15-feb-17

Fuente. Elaboración propia.

4.1.3.1 Taller de Motivación. Se realizó en 2 oportunidades, la dinámica utilizada se describe líneas abajo siguiendo un plan de trabajo establecido.

Nombre del Taller : Taller de Motivación.

Lugar: La empresa.

Fecha: 18 y 19 enero del 2017.

Horario: 10:00 am a 12:00 pm

Beneficiarios: Colaboradores de la empresa (2 grupos de 21 y 22).

Tema transversal y Resumen del contenido: Motivación laboral, es un aspecto que nunca debe faltar entre tus empleados. Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo (Emprendepyme, 2016). Se realizaron 2 dinámicas y un rompe hielo entre ellos para que

se conozcan y ver cómo está la motivación laboral de los colaboradores.

Objetivos: Generar compromiso entre los colaboradores para elevar la productividad y el trabajo en equipo en las diferentes actividades que realizan.

Material y equipo: Para este taller se realizó 2 dinámicas: Dinámica 1 a construir; se utilizó únicamente papeles reciclados para la construcción de edificios de papel y la Dinámica 2 muévelo-muévelo; en este caso se solicitó a 4 trabajadores que traigan 4 hula-hula.

El espacio utilizado para realizar las dinámicas fue la azotea de la empresa.

Procedimiento ilustrado:

1.- Se realizó una pequeña introducción con respecto al término de motivación. Adicionalmente los tipos de motivación



MOTIVACIÓN, La palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover. La motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada.

Figura 12 **Motivación.** Fuente. Chiavenato (2009)

2.- Se realizó la presentación de cada uno, “**CONOCIÉNDONOS**”. a).- Se formaron todos los participantes en círculo.



Figura 13 Conociéndonos Fuente. Elaboración propia.

b).- Cada uno se presentó, nombres, apellidos y edad; ¿dónde nació?, ¿dónde vive?, estado civil, color favorito y ¿por qué? Esto ayudó mucho a romper el hielo porque había personas que laboraban varios años y el personal administrativo no conocía al personal operativo. Para establecer canales de motivación se hizo que cada uno escriba 3 intereses u objetivos, ¿Por qué es importante la motivación? y ¿Cuánto influye la motivación? Todos los datos de compilados están en físico como evidencia. Así mismo en las fotos detalladas a continuación se puede apreciar.

En la figura 12, se parecía que los colaboradores se están presentando, conociéndose tanto el área administrativa con el área de operaciones. Pueden ver en la foto el entusiasmo de las personas y ver al jefe en la puerta también contribuyendo a esto.



Figura 14 Presentándose cada uno. Fuente. Elaboración propia.

Después de la presentación de cada uno, se empezó a entablar canales de motivación como se indicó líneas arriba, esto se puede apreciar en la figura 13, 14 y 15. Los colaboradores contestan un pequeño test de 3 preguntas las cuales se puede apreciar en la figura 13.

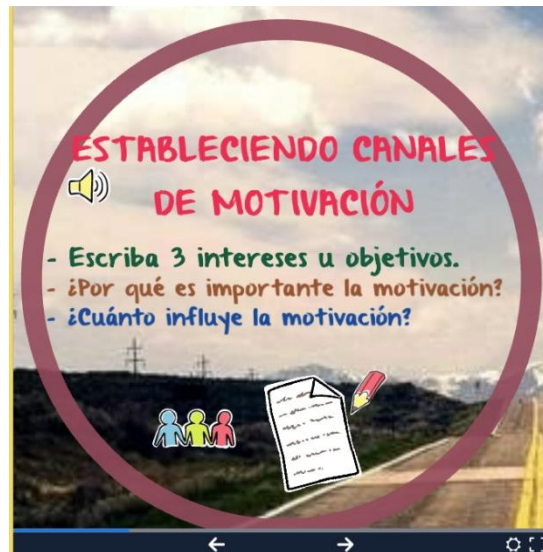


Figura 15 Estableciendo canales de motivación. Fuente. Elaboración propia.

Luego en la figura 16 y 17 los colaboradores están contestando las preguntas el pequeño test de 03 preguntas.



Figura 16 Contestando las preguntas para conocerse. Fuente. Elaboración propia.



Figura 17 **Contestando las preguntas para conocerse.**
Fuente. Elaboración propia.

3.- Dinámica 1 de grupo, consistió en formar grupos de 3 y 4 para que construyan un edificio de papel como se aprecia en la figura 16.



Figura 18 **A construir.** *Fuente.* Elaboración propia.

En este caso de la dinámica a construir, ayudó a apreciar que tan motivado se encuentra el personal, en un inicio lo tomaron con un poco de desgano estaban recios, pero poco a poco se soltaron y se pudo ver la motivación en todo sentido. Esto se puede apreciar en la figura 19, 20 y 21.



Figura 19 Empezando a formar el edificio de papel.
Fuente. Elaboración propia.



Figura 20 Empezando a formar el edificio de papel otro grupo. Fuente. Elaboración propia.



Figura 21 Empezando a formar el edificio de papel otro grupo. Fuente. Elaboración propia.

Luego cuando terminaron algunos grupos estaban muy satisfechos por la finalización óptima de la tarea como se aprecia en la figura 22, 23 y 24.



Figura 22 **Grupo terminando la tarea.** *Fuente.* Elaboración propia.



Figura 23 Otro grupo terminando la tarea. Fuente. Elaboración propia.



Figura 24 Otro grupo terminando la tarea. Fuente. Elaboración propia.

4.- Dinámica 2 de grupo “**Muévelo, muévelo**”, en este caso en grupos de 5 a 6 se pasan un hula-hula sin parar para ver qué tan motivados están. Como se aprecia en la figura 25, se hace una redondela.



Figura 25 Muévelo. Fuente. Elaboración propia.



Figura 26 Muévelo. Fuente. Elaboración propia.



Figura 27 Muévelo. Fuente. Elaboración propia.

Después tienen que pasar el hula-hula sin soltarse, si alguien se suelta empiezan de nuevo.



Figura 28 Muévelo. Fuente. Elaboración propia.

Como se aprecia en la figuras 27 y 28 no podían soltarse, si no empezaban de nuevo.

Esto los motivo mucho, que no permitían que ninguno del círculo perdiera y si había algún débil lo alentaban para que termine.

5- Se termina pasando un video de motivación para lograr sus objetivos tanto en lo personal, laboral y profesional, así no desisten en sus objetivos.

Evaluación: En este taller la parte positiva fue la participación del personal designado como mucho entusiasmo y bastante holgura, ayudando así que el taller se desarrolle con normalidad y mucha efectividad de parte de la organización. Este taller ayuda a la variable consistencia y adaptabilidad dentro de la organización.

La motivación es buena dentro de la organización porque ayuda a mejorar la productividad, porque el ambiente entre los colaboradores mejora de una manera significativa. Con este taller se confirmó la mejora de las variables consistencia y adaptabilidad del cuestionario de Denison.

4.1.3.2 Taller de Liderazgo. En este taller de liderazgo se explicó la importancia de un líder como empezar a crecer y entender que cuanto mayor sea el liderazgo, mayor será el tope.

Es muy importante para llegar a la cima ser autodisciplinado, se les hizo entender que esto es por pasos con mucho trabajo y esfuerzo.

Nombre del Taller : Taller de Liderazgo.

Lugar: La empresa.

Fecha: 25 y 26 enero del 2017.

Horario: 10:00 am a 12:00 pm

Beneficiarios: Colaboradores de la empresa (2 grupos de 21 y 22).

Tema transversal y Resumen del contenido: Liderazgo, habilidad para influir en un grupo y dirigido hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas (Robbins y Judge, 2013). Se realizó una dinámica del líder de los ciegos.

Objetivo: Reforzar las habilidades de *management* y gestión de personas de los participantes.

Material y equipo: Para este taller se realizó 1 dinámica: llenar vasos de agua. Se utilizó vasos de plástico y el agua de caño.

El espacio utilizado para realizar las dinámicas fue la azotea de la empresa.

Procedimiento ilustrado: En la dinámica de taller, el líder de los ciegos, el objetivo fue comprobar cómo el liderazgo funciona. En esta actividad, mejor cuando recae sobre una sola persona en lugar de muchas y así percibieron la importancia de la comunicación en la relación entre jefes y colaboradores. Se dividió en 2 grupos, en el primer grupo se designó un líder y al resto se le vendó los ojos, mientras que en el segundo equipo, solo uno de los integrantes llevó los ojos tapados. El objetivo del juego fue realizar una tarea: llenar vasos de agua. Cuando la prueba terminó, al analizar los colaboradores entendieron a qué es más fácil alcanzar un

objetivo cuando es una sola persona la que guía, mientras el que recibía órdenes del resto del equipo cometía más errores.



Figura 29 Líder. Fuente. Elaboración propia.

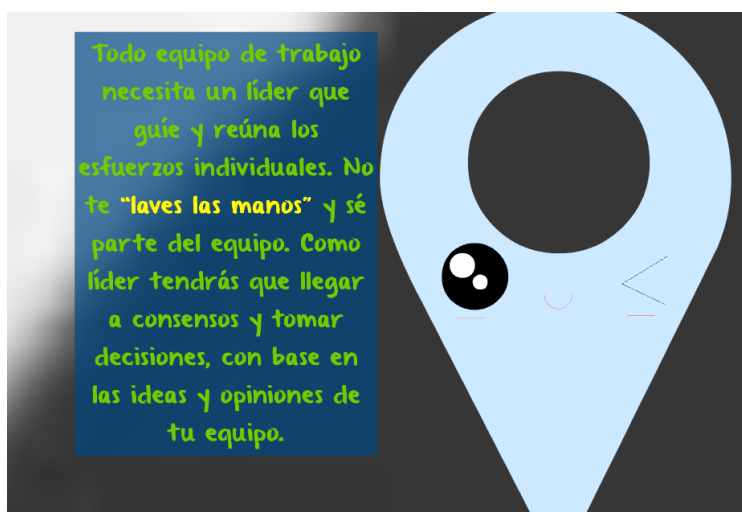


Figura 30 Líder. Fuente. Entrepreneur (2017)

Evaluación: En este taller la parte positiva fue el descubrimiento de nuevos líderes dentro de la organización, ayudando así que el taller se desarrolle con mucha efectividad de parte de la organización.

Este taller ayuda a la variable involucramiento y misión dentro de la organización.

Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. Se necesita líderes que elaboren visiones a futuro y que inspiren a sus miembros. Con este taller se conoció mucho líderes en la organización. Con este taller se confirmó la mejora de las variables involucramiento y misión del cuestionario de Denison.

4.1.3.3 Taller de Trabajo en equipo. En este taller se pone en manifiesto la importancia de trabajo en equipo, cual es la importancia de tener una buena comunicación.

Nombre del Taller : Taller de Trabajo en Equipo.

Lugar: La empresa.

Fecha: 01 y 02 febrero del 2017.

Horario: 10:00 am a 12:00 pm

Beneficiarios: Colaboradores de la empresa (2 grupos de 21 y 22).

Tema transversal y Resumen del contenido: Trabajo en equipo, Esta forma de trabajar, en la que todos los participantes son responsables de las metas, es la más asertiva para cualquier tipo de organización. Esto no sólo porque es más fácil cumplir con los objetivos; sino también

porque es la mejor manera de **retener talento** y fomentar un clima laboral envidiable. Se realizaron 3 dinámicas.

Objetivo: Integrar equipos con líderes efectivos para cumplir los objetivos estratégicos de la organización.

Material y equipo: Para este taller se realizó 3 dinámicas: Dinámica 1 globi globi por equipos; en este taller los colaboradores no deben dejar caer el globo, no reventar y no agarrar, Dinámica 2 lléname con inteligencia consiste en pasar el agua de un recipiente al otro, no pasar la línea ni sobre ella y Dinámica 3 espalda con espalda, esta dinámica consiste en que 2 personas se coloquen de espaldas y sientan de espaldas en el piso y se levantan sin usar las manos hasta ponerse de pie.

El espacio utilizado para realizar las dinámicas fue la azotea de la empresa.

Procedimiento ilustrado:



Figura 31 Trabajo en equipo. Fuente. Elaboración propia.

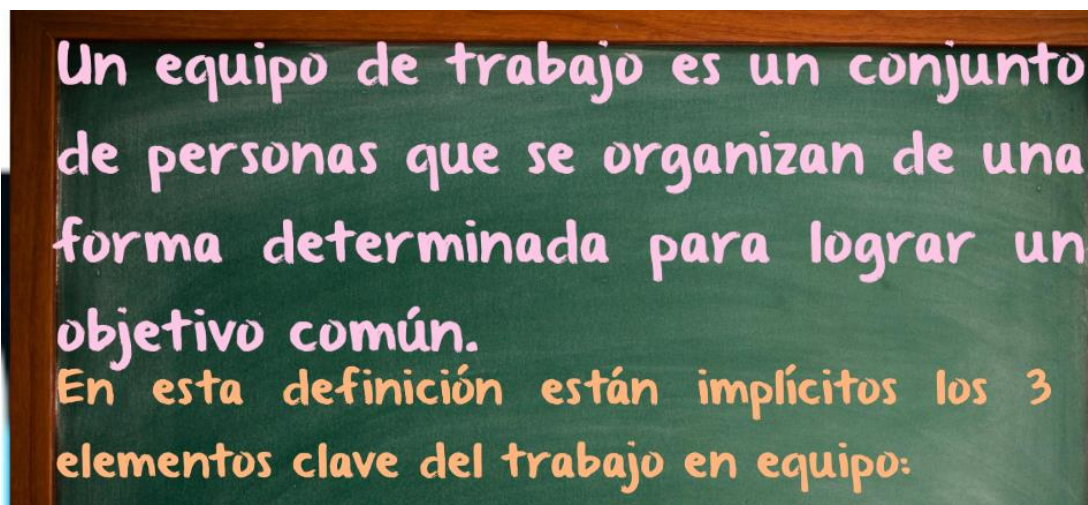


Figura 32 **Equipo de trabajo.** Fuente. Acosta (2015)

Los 3 elementos claves del trabajo en equipo se describen en las figuras detalladas a continuación.

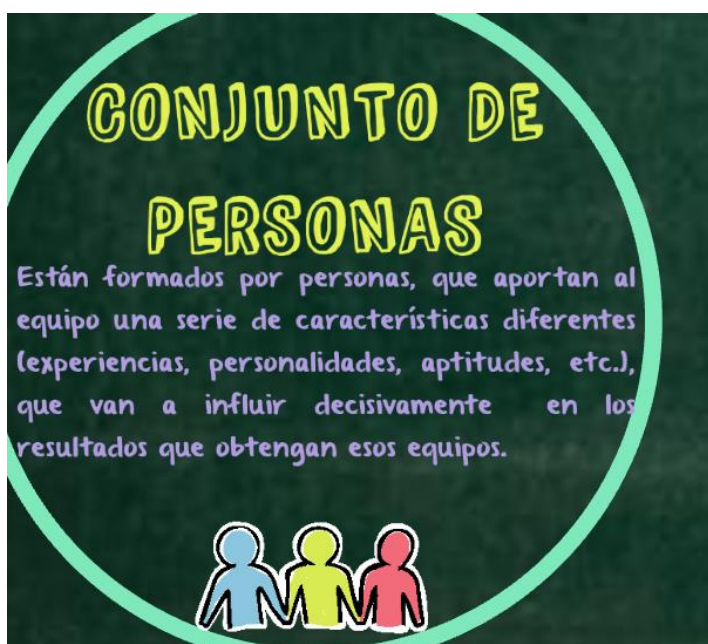


Figura 33 1.-**Conjunto de personas.** Fuente. Acosta (2015)



Figura 34 2.- Organización. Fuente. Acosta (2015)

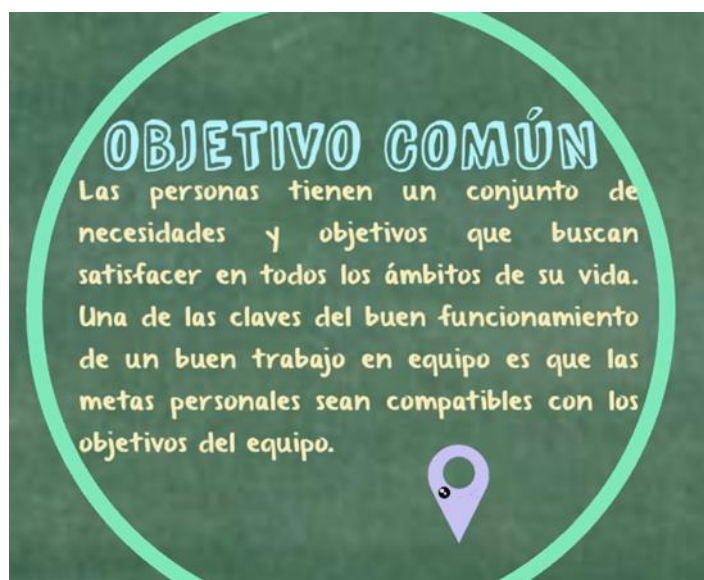


Figura 35 3.- Objetivo común. Fuente. Acosta (2015)



Figura 36 Ventajas y Desventajas. Fuente. Acosta (2015)



Figura 37 10 Claves del trabajo en Equipo. Fuente. Entrepreneur (2017)

En las siguientes figuras se detalla las 10 claves del trabajo en equipo.

En la figura 38, construye confianza; la confianza es el elemento principal del trabajo en equipo. Impulsa un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente.



Figura 38 Construye confianza. Fuente. Entrepreneur (2017)

En la figura 39, establecer objetivos comunes; para que tus empleados trabajen en equipo debe perseguir las mismas metas. Por ello, es importante que comuniques la misión de la empresa de manera uniforme y que definas cómo cada miembro y departamento puede contribuir a cumplirla.



Figura 39 Establecer objetivos comunes. Fuente. Entrepreneur (2017)

En la figura 40, crear un sentido de pertenencia; los seres humanos necesitamos sentirnos parte de algo; por eso, el factor más poderoso en la creación de equipos es el desarrollo de una identidad común. Define qué identifica a tus equipos, fija valores y haz que cada miembro esté consciente de su impacto en el equipo.



Figura 40 Crear un sentido de pertenencia. Fuente. Entrepreneur (2017)

En la figura 41, involucra a tu gente en las decisiones; nada afecta más un trabajo en equipo que el hecho de que las decisiones sean tomadas por un líder autócrata. Para evitarlo, impulsa la generación de ideas, abre tu mente y motiva a cada empleado a compartir su opinión. Si tienes esta retroalimentación, será más fácil implementar cualquier cambio o estrategia.



Figura 41 Involucra a tu gente en las decisiones. Fuente. Entrepreneur (2017)

En la figura 40, que haya entendimiento entre las partes; es muy fácil criticar o subestimar el trabajo de los demás cuando uno no lo conoce o no lo ha ejecutado. Para crear empatía entre tus trabajadores, realiza ejercicios de rotación entre áreas. Así cada miembro sabrá en qué consiste la labor del otro y cómo puede contribuir a hacerlo mejor.



Figura 42 **Que haya entendimiento entre las partes.** *Fuente.* Entrepreneur (2017)

En la figura 43, motiva la responsabilidad y el compromiso mutuo; cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros. No fomentes la mentalidad de “éste no es mi problema”; haz que los problemas y los aciertos sean compartidos.



Figura 43 Motiva la responsabilidad y el compromiso mutuo. Fuente. Entrepreneur (2017)

En figura 44, la comunicación; la única manera de que todos los miembros trabajen como una orquesta es que existan los canales de comunicación adecuados. Los verdaderos equipos se escuchan y retroalimentan. Están dispuestos a cambiar de opinión y a crear estrategias en conjunto.



Figura 44 La comunicación. Fuente. Entrepreneur (2017)

En la figura 45, aprovechar la diversidad; un equipo de trabajo homogéneo puede operar con eficiencia pero sin mucha innovación. Al momento de crear tus equipos procura que haya personalidades e intereses distintos, pero que se compartan valores y un compromiso con la empresa.



Figura 45 Aprovechar la diversidad. Fuente. Entrepreneur (2017)

En la figura 46, celebra los éxitos grupales; aunque es importante también reconocer el trabajo individual, es clave que las recompensas se den por resultados en equipo. Cuando algo sale bien, reúne a todos los implicados y agradéceles su trabajo. Procura destacar el papel de cada uno, pero celebrar el resultado grupal.



Figura 46 Celebra los éxitos grupales. Fuente. Entrepreneur (2017)



Figura 47 Sé un líder. Fuente. Entrepreneur (2017)

En la figura 47, sé un líder; todo equipo de trabajo necesita un líder que guíe y reúna los esfuerzos individuales. No te “laves las manos”

y sé parte del equipo. Como líder tendrás que llegar a consensos y tomar decisiones, con base en las ideas y opiniones de tu equipo.

1.- Dinámica 1, Globi Globi por equipo; en este taller los colaboradores no deben dejar caer el globo, no reventar y no agarrar.



Figura 48 **Globi Globi**. Fuente. Elaboración propia.

2.- Dinámica 2, lléname con inteligencia consiste en pasar el agua de un recipiente al otro, no pasar la línea ni sobre ella.



Figura 49 **LLéname con inteligencia.** Fuente. Elaboración propia.

3.- Dinámica 3, espalda con espalda, esta dinámica consiste en que 2 personas se coloquen de espaldas y sientan de espaldas en el piso y se levantan sin usar las manos hasta ponerse de pie.



Figura 50 **Espalda con espalda.** Fuente. Elaboración propia.

Como construir un equipo, como es la influencia para esto se presentó un video.

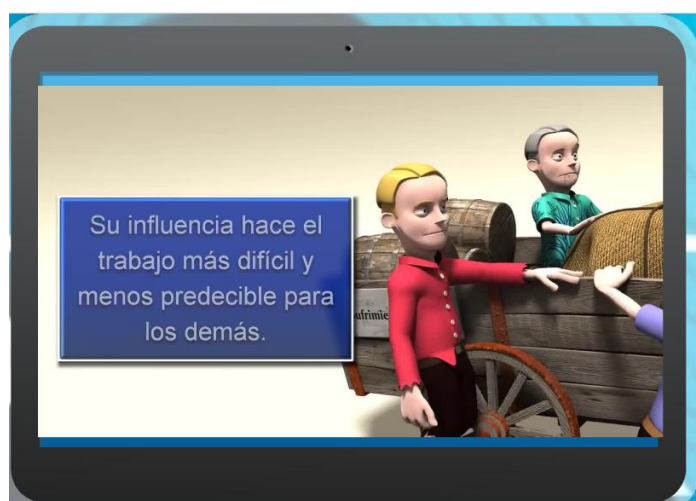


Figura 51 **Presentación de un video.** Fuente. Elaboración propia.

Evaluación: En este taller la parte positiva fue la participación del personal con mucho entusiasmo y bastante naturalidad.

Este taller ayuda a la variable involucramiento.

El trabajo en equipo es primordial dentro de la organización porque ayuda a tomar decisiones grupales, sostienen reuniones productivas, se fomenta la creatividad y la innovación y se escuchan (Entrepreneur, 2017). Con este taller se confirmó la mejora de la variable involucramiento del cuestionario de Denison al tomar el cuestionario después de la aplicar la estrategia.

4.1.3.4 Taller de Cultura Organizacional. En este taller se explicó primero que es cultura organizacional, como se aprecia en la figura 50.

Nombre del Taller : Taller de Cultura Organizacional.

Lugar: La empresa.

Fecha: 08 y 15 febrero del 2017.

Horario: 10:00 am a 12:00 pm

Beneficiarios: Colaboradores de la empresa (2 grupos de 21 y 22).

Tema transversal y Resumen del contenido: Cultura organizacional, sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Se realizó la teoría de cultura organizacional para que se cimiente lo aprendido en los talleres anteriores.

Objetivo: El presente taller busca fortalecer las relaciones de confianza, compañerismo y empatía al interior de la empresa, sobre la base ética del respeto y la comprensión de la diversidad cultural de la empresa.

Material y equipo: Para este taller se realizó 2 dinámicas: Dinámica 1 a construir; se utilizó únicamente papeles reciclados para la construcción de edificios de papel y la Dinámica 2 muévelo-muévelo; en este caso se solicitó a 4 trabajadores que traigan 4 hula-hula.

El espacio utilizado para realizar las dinámicas fue la azotea de la empresa.

Procedimiento ilustrado:

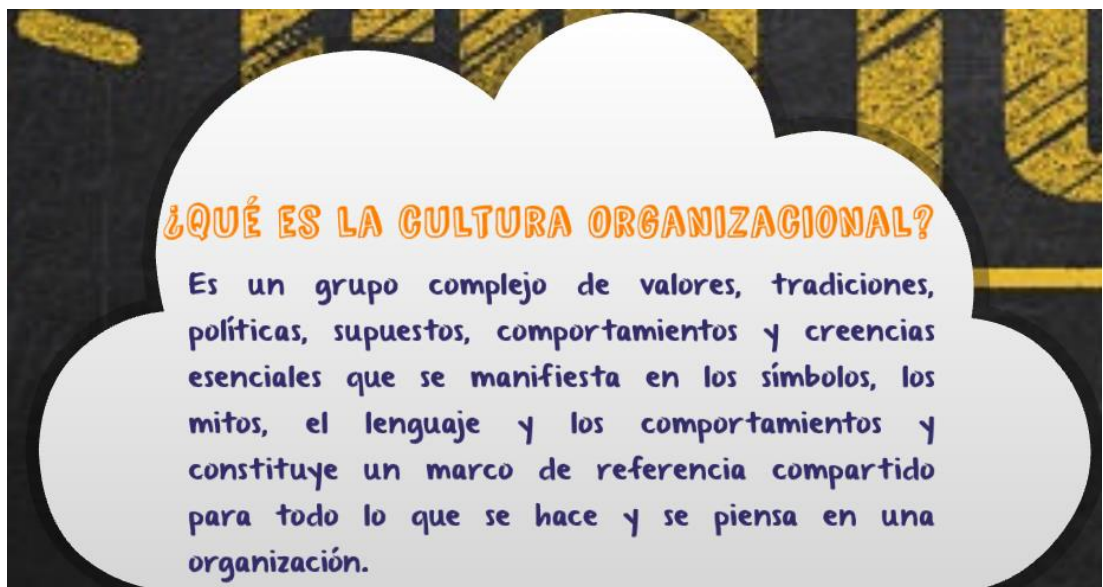


Figura 52. Cultura Organizacional. Fuente. TPM (2007)

Se presentó conceptos como elemento, valores, elementos para construir una cultura, identidad y cultura. Lo que se puede apreciar a en las figuras presentadas a continuación.

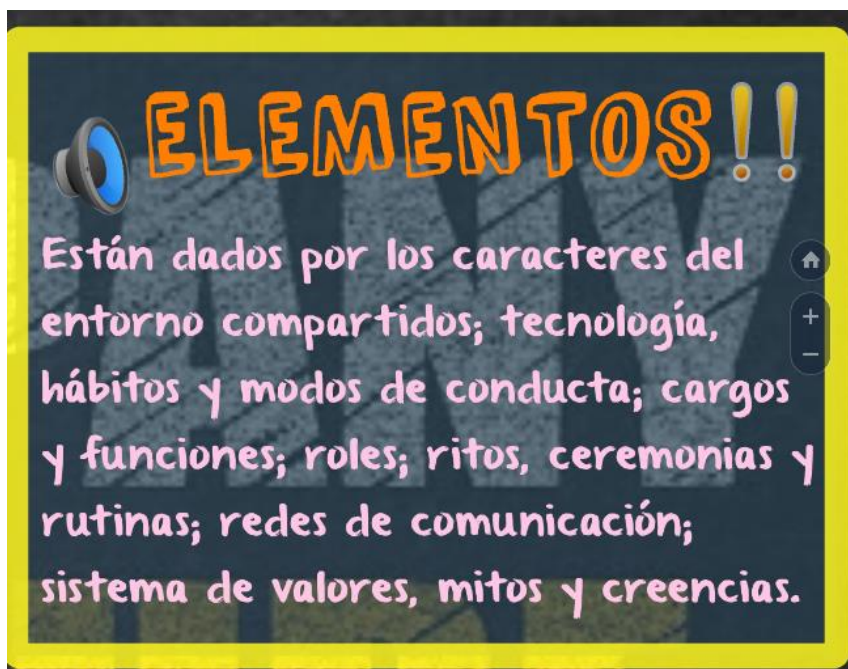


Figura 53. Elementos. Fuente. TPM (2007)

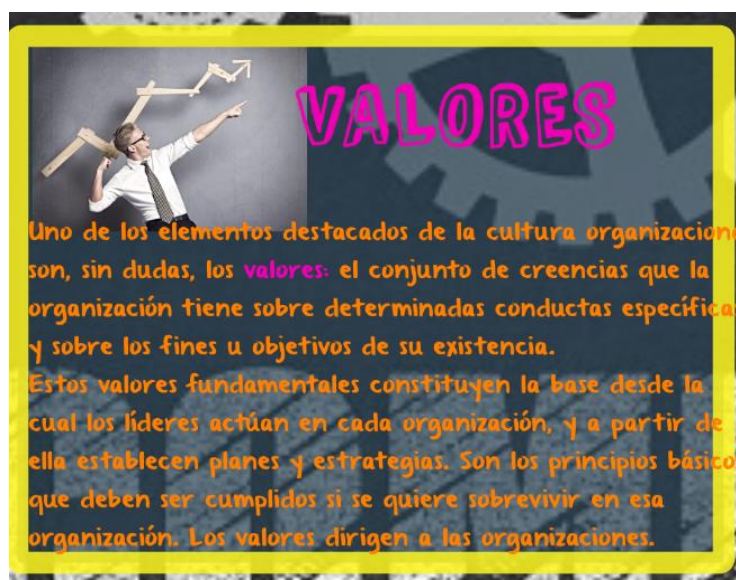


Figura 54. Valores. Fuente. TPM (2007)

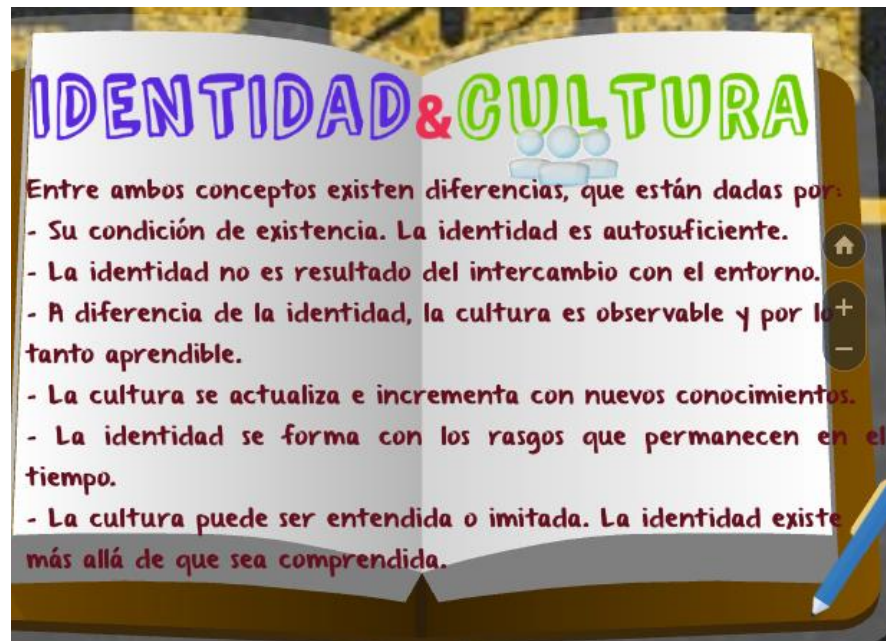


Figura 55. **Identidad y Cultura.** Fuente. TPM (2007)



Figura 56. **Elementos para construir una cultura organizacional.**

Fuente. TPM (2007)

En este taller se hizo más teórico para cimentar bien los talleres realizados.

Evaluación: Al término del taller los participantes han adquirido en su trabajo una actitud positiva y proactiva para trabajar en equipo, respetando valores compartidos y reconociendo las diferencias culturales. Todo lo cual les permitirá coordinar acciones laborales efectivas y entusiastas para lograr los objetivos de la empresa (Educación Empresarial Ltda., 2017). Con este taller se confirmó la mejora de la variable involucramiento del cuestionario de Denison al tomar el cuestionario después de la aplicar la estrategia.

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1 Hipótesis específica 1

Mediante la implementación de talleres de inducción de la cultura organizacional y dinámica para reflexionar sobre el liderazgo se logrará la mejora de la dimensión involucramiento de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.

a).- En los cuadros 22 y 23 se puede apreciar de la variable de involucramiento sus medidas antes y después respectivamente de la aplicación de las estrategias para el personal del área administrativa.

Cuadro 22 Área administrativa antes de la estrategia (involucramiento, pre test)

Colaboradores pre test	Involucramiento pre-ad
1	53
2	49
3	53
4	48
5	48
6	40
7	42
8	39
9	46
10	29
11	45
12	47
13	44
14	47

Fuente. Elaboración Propia.

Cuadro 23 Área administrativa después de la estrategia (involucramiento, post test)

Colaboradores post test	Involucramiento post-ad
1	64
2	59
3	69
4	57
5	61
6	55
7	57
8	54
9	59
10	49
11	59
12	62
13	59
14	57

Fuente. Elaboración Propia.

Para confirmar la hipótesis se aplica lo detallado líneas abajo.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2,$$

$$H_1: \mu_1 < \mu_2$$

Si las medias son iguales se cumple la hipótesis nula, caso contrario se cumple la hipótesis alternativa.

Para realizar la contrastación de hipótesis se realiza a los datos de la variable Involucramiento del pre y post test los estadísticos descriptivos como se detalla líneas abajo.

1.- Aplicando Minitab versión 17 para los datos pre test se tiene los siguientes resultados.

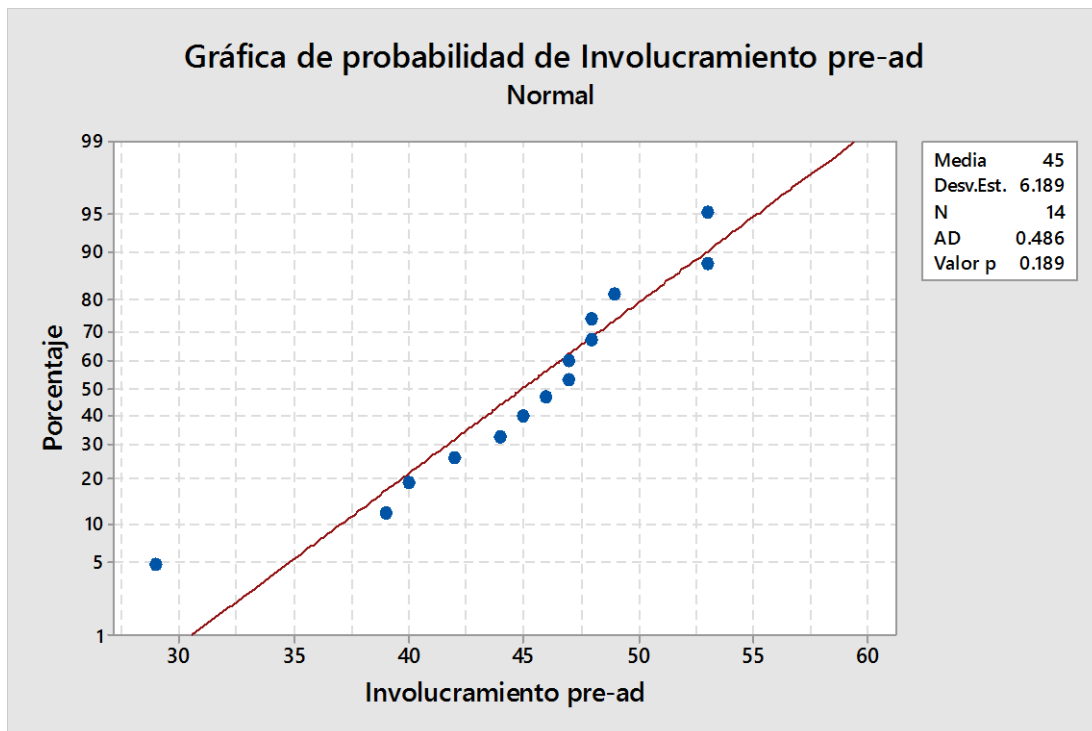
Estadísticos descriptivos: Involucramiento pre-ad

Variable	Media	Desv.Est.	CoefVar	Mínimo	Q1	Mediana
Involucramiento pre-ad	45.00	6.19	13.75	29.00	41.50	46.50

Variable	Q3	Máximo	Modo	N para moda	Asimetría	Curtosis
Involucramiento pre-ad	48.25	53.00	47, 48, 53	2	-1.25	2.51

Luego aplicando la prueba de Normalidad para la variable involucramiento se tiene:

Figura 57 Prueba de Normalidad de la variable involucramiento pre test-administrativos.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica el *p value* es mayor a 0.05 (α), por lo tanto la medición de la variable involucramiento del pre test presenta una distribución normal.

2- Aplicando Minitab versión 17 para los datos post test se tiene los siguientes resultados.

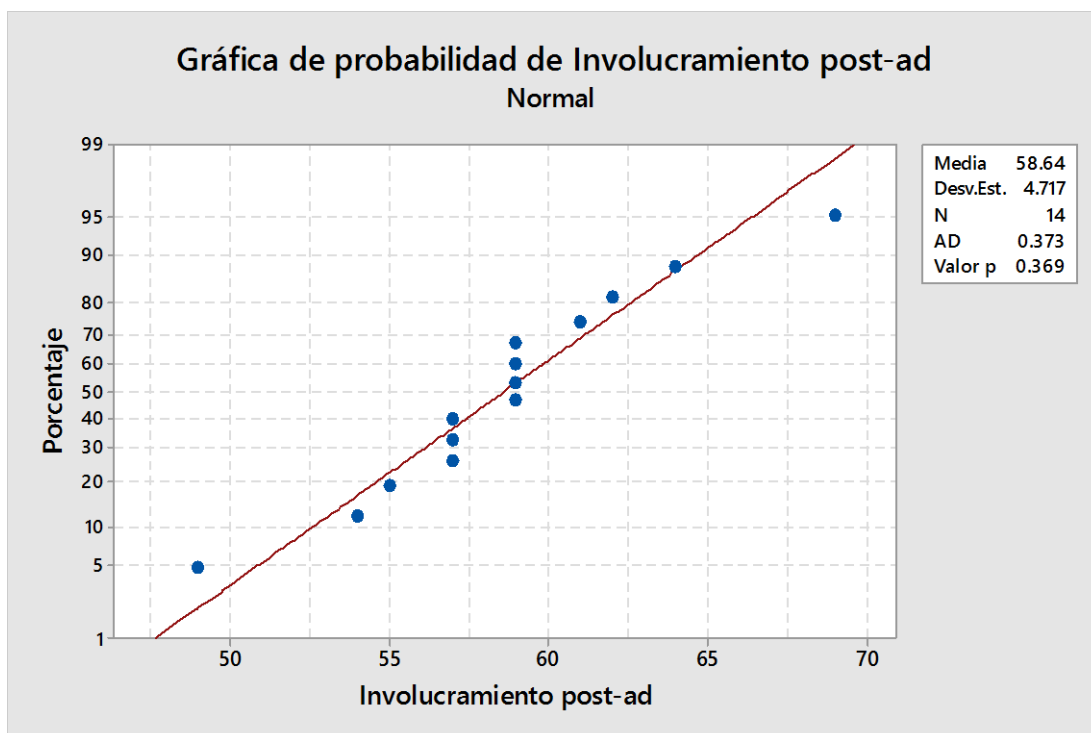
Estadísticos descriptivos: Involucramiento post-ad

Variable	Media	Desv.Est.	CoefVar	Mínimo	Q1	Mediana
Involucramiento post-ad	58.64	4.72	8.04	49.00	56.50	59.00

Variable	Q3	Máximo	Modo	N para moda	Asimetría	Curtosis
Involucramiento post-ad	1.25	69.00	59	4	0.22	1.55

Luego aplicando la prueba de Normalidad para la variable involucramiento se tiene:

Figura 58 Prueba de Normalidad de la variable involucramiento post test-administrativos.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica el *p value* es mayor a 0.05 (α), por lo tanto la medición de la variable involucramiento post test presenta distribución normal.

3.- Para ambas mediciones por ser normales se toma la estadística *t* pareada.

En el Minitab versión 17 se hace la estadística t pareada, $\alpha=0.05$ se tiene:

Límite superior 95% para la diferencia de la media: -12.259

Prueba t de diferencia media = 0 (vs. < 0): Valor T = -17.45 Valor p = 0.0

Como se puede apreciar el p *value* es igual a cero, entonces es menor que 0.05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta a hipótesis alternativa

Ho: $\mu_1 = \mu_2$,

H1: $\mu_1 < \mu_2$, entonces la media del involucramiento pre test es menor que la media del involucramiento post test.

Por lo tanto, hay evidencia suficiente para aceptar **la hipótesis específica 1**.

b).- En los cuadros 24 y 25 se puede apreciar de la variable de involucramiento sus medidas antes y después respectivamente de la aplicación de las estrategias para el personal del área de operaciones.

Cuadro 24 Área operacional antes de la estrategia (involucramiento, pre test)

Colaboradores op	Involucramiento pre-ope
1	39
2	47
3	65
4	49
5	49
6	37
7	32
8	66
9	61
10	47
11	42
12	42
13	65
14	45
15	42
16	54
17	63
18	47
19	44
20	39
21	40
22	49
23	65
24	51
25	59
26	53
27	58
28	30
29	42

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 25 Área operacional después de la estrategia (involucramiento, post test)

Colaboradores	Involucramiento post-ope
1	54
2	60
3	69
4	65
5	64
6	52
7	47
8	68
9	65
10	61
11	56
12	57
13	66
14	59
15	57
16	59
17	68
18	61
19	60
20	53
21	55
22	61
23	67
24	60
25	65
26	53
27	62
28	49
29	53

Fuente. Elaboración propia.

Para confirmar la hipótesis se aplica lo detallado líneas abajo.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2,$$

$$H_1: \mu_1 < \mu_2$$

Si las medias son iguales se cumple la hipótesis nula, caso contrario se cumple la hipótesis alternativa.

Para realizar la contrastación de hipótesis se realiza a los datos de la variable involucramiento del pre y post test los estadísticos descriptivos como se detalla líneas abajo.

1.- Aplicando Minitab versión 17 para los datos pre test se tiene los siguientes resultados.

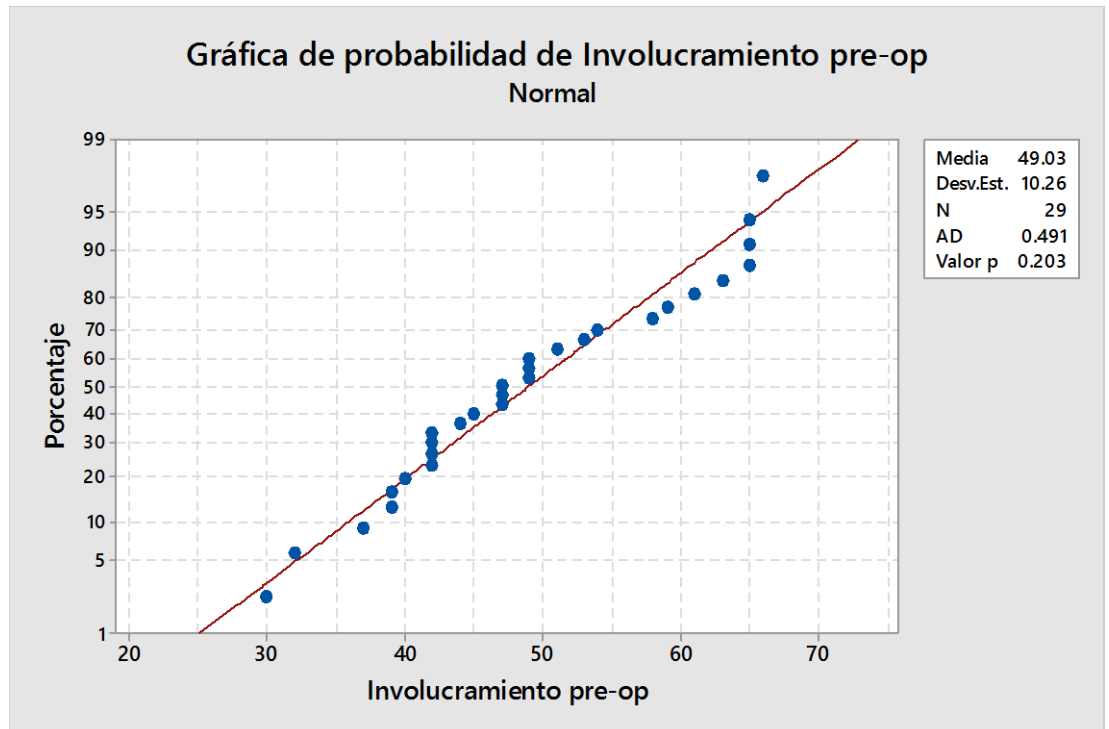
Estadísticos descriptivos: Involucramiento pre-op

Variable	Media	Desv.Est.	CoefVar	Mínimo	Q1	Mediana
Involucramiento pre-op	49.03	10.26	20.92	30.00	42.00	47.00

Variable	Q3	Máximo	Modo	N para moda	Asimetría	Curtosis
Involucramiento pre-op	58.50	66.00	42	4	0.19	-0.84

Luego aplicando la prueba de Normalidad para la variable involucramiento se tiene:

Figura 59 Prueba de Normalidad de la variable involucramiento pre test-operaciones.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica el *p value* es mayor a 0.05 (α), por lo tanto la medición de la variable involucramiento presenta una distribución normal.

2- Aplicando Minitab versión 17 para los datos post test se tiene los siguientes resultados.

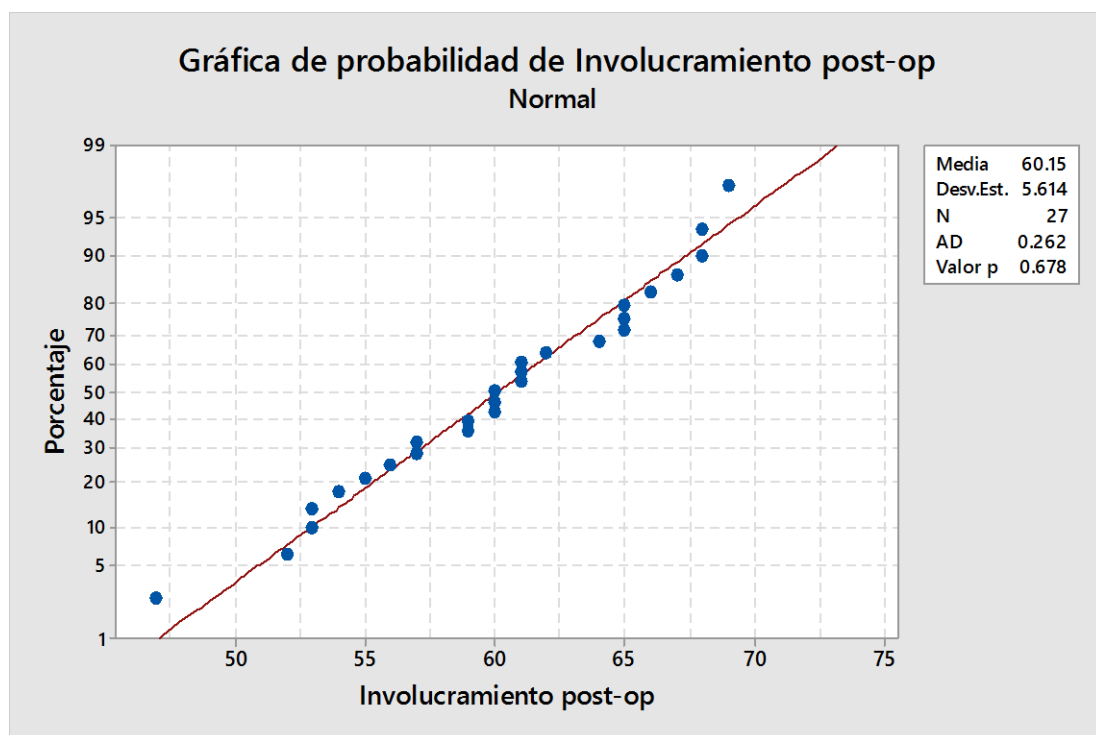
Estadísticos descriptivos: Involucramiento post-op

Variable	Media	Desv.Est.	CoefVar	Mínimo	Q1	Mediana
Involucramiento post-op	59.52	5.93	9.96	47.00	54.50	60.00

Variable	Q3	Máximo	Modo	N para moda	Asimetría
Curtois					
nvolucramiento post-op	65.00	69.00	53, 60, 61, 65	3	-0.25 -0.71

Luego aplicando la prueba de Normalidad para la variable involucramiento se tiene:

Figura 60 Prueba de Normalidad de la variable involucramiento post test-operaciones.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica el *p value* es mayor a 0.05 (α), por lo tanto la medición de la variable involucramiento post test presenta distribución normal.

3.- Para ambas mediciones por ser normales se toma la estadística t pareada.

En el Minitab versión 17 se hace la estadística t pareada, $\alpha=0.05$ se tiene:

```
Límite superior 95% para la diferencia de la media: -8.30
Prueba t de diferencia media = 0 vs. < 0):Valor T = -9.37 Valor p =
0.000
```

Como se puede apreciar el p *value* es igual a cero, entonces es menor que 0.05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta a hipótesis alternativa.

Ho: $\mu_1 = \mu_2$,

H1: $\mu_1 < \mu_2$, entonces la media del involucramiento pre test es menor que la media del involucramiento post test.

Por lo tanto, hay evidencia suficiente para aceptar **la hipótesis específica 1**, se cumple tanto para los colaboradores administrativos y de operaciones.

4.2.2 Hipótesis específica 2

Mediante la implementación de dinámica de motivación en el trabajo se logrará la mejora de la dimensión consistencia de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.

a).- En los cuadros 26 y 27 se puede apreciar de la variable de consistencia sus medidas antes y después respectivamente de la aplicación de las estrategias para el personal del área administrativa.

Cuadro 26 Área administrativa antes de la estrategia (consistencia, pre test)

Colaboradores pre test	Consistencia pre-ad
1	43
2	43
3	47
4	43
5	45
6	43
7	39
8	44
9	39
10	27
11	39
12	40
13	43
14	50

Fuente. Elaboración Propia.

Cuadro 27 Área administrativa después de la estrategia (consistencia, post test)

Colaboradores post test	Consistencia post-ad
1	58
2	57
3	67
4	58
5	60
6	58
7	54
8	58
9	58
10	51
11	58
12	55
13	58
14	60

Fuente. Elaboración Propia.

Para confirmar la hipótesis se aplica lo detallado líneas abajo.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2,$$

$$H_1: \mu_1 < \mu_2$$

Si las medianas son iguales se cumple la hipótesis nula, caso contrario se cumple la hipótesis alternativa.

Para realizar la contrastación de hipótesis se realiza a los datos de la variable consistencia del pre y post test los estadísticos descriptivos como se detalla líneas abajo.

1.- Aplicando Minitab versión 17 para los datos pre test se tiene los siguientes resultados.

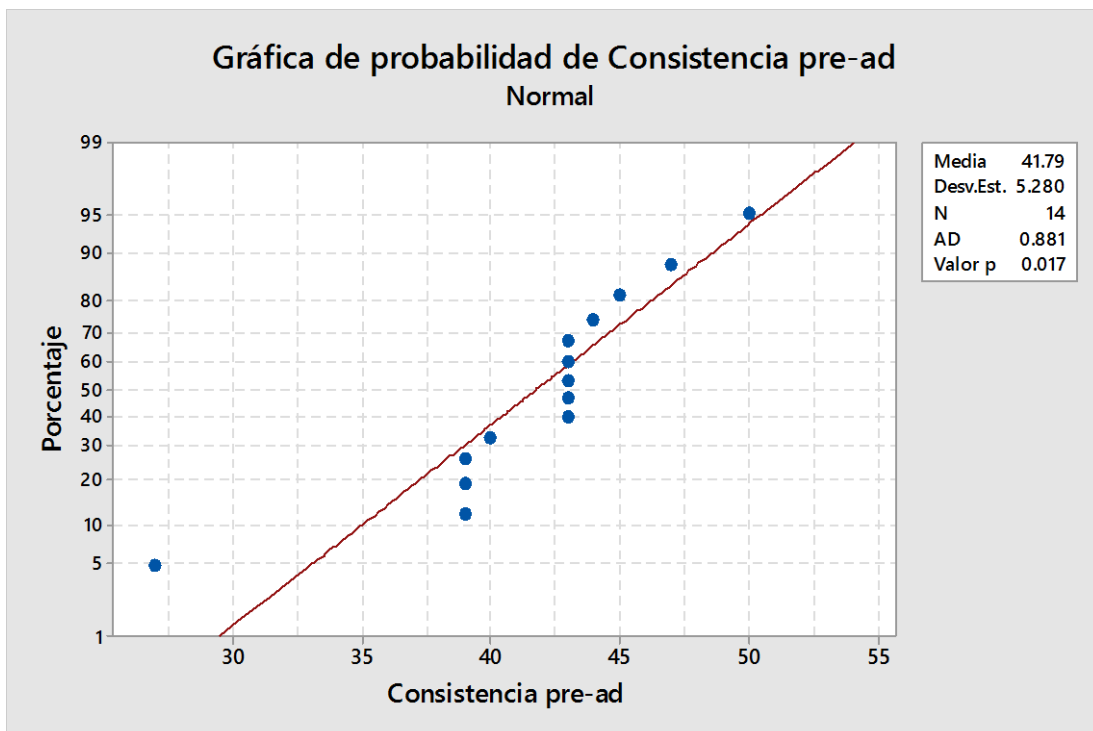
Estadísticos descriptivos: Consistencia pre-ad

Variable	Media	Desv.Est.	CoefVar	Mínimo	Q1	Mediana
Consistencia pre-ad	41.79	5.28	12.63	27.00	39.00	43.00

Variable	Q3	Máximo	Modo	N para moda	Asimetría	Curtosis
Consistencia pre-ad	4.25	50.00	43	5	-1.56	4.57

Luego aplicando la prueba de Normalidad para la variable consistencia se tiene:

Figura 61 Prueba de Normalidad de la variable consistencia pre test-administrativos



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica el *p value* es menor que 0.05 (α), por lo tanto la medición de la variable consistencia presenta una distribución no normal.

2- Aplicando Minitab versión 17 para los datos post test se tiene los siguientes resultados.

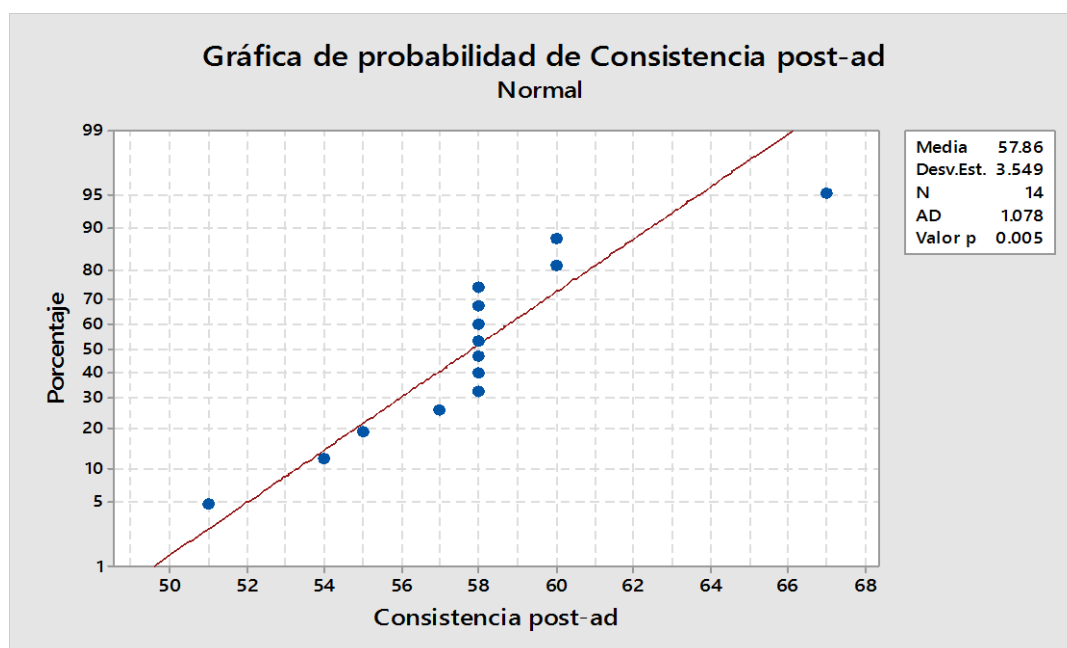
Estadísticos descriptivos: Consistencia post-ad

Variable	Media	Desv.Est.	CoefVar	Mínimo	Q1	Mediana
Consistencia post-ad	57.857	3.549	6.13	51.000	56.500	58.000

Variable	Q3	Máximo	Modo	N para moda	Asimetría	Curtosis
Consistencia post-ad	58.500	67.000	58	7	0.76	3.51

Luego aplicando la prueba de Normalidad para la variable consistencia se tiene:

Figura 62 Prueba de Normalidad de la variable consistencia post test-administrativos.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica el p *value* es menor que 0.05 (α), por lo tanto la medición de la variable consistencia post test no presenta distribución normal.

3.- Para ambas mediciones por presentar distribución no normal se toma la estadística Wilcoxon Mann Whitney.

En el Minitab versión 17 vamos a estadística No paramétrica, $\alpha=0.05$ se tiene:

Prueba de Mann-Whitney e IC: Consistencia pre-ad, Consistencia post-ad

	N	Mediana
Consistencia pre-ad	14	43.000
Consistencia post-ad	14	58.000

La estimación del punto para $\eta_1 - \eta_2$ es -15.000
 95.4 El porcentaje IC para $\eta_1 - \eta_2$ es (-19.000,-12.999)
 W = 105.0
 Prueba de $\eta_1 = \eta_2$ vs. $\eta_1 < \eta_2$ es significativa en 0.0000
 La prueba es significativa en 0.0000 (ajustado por empates)

Como se puede apreciar el nivel de significancia es igual a cero entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta a hipótesis alternativa.

$H_0: \mu_1 = \mu_2,$

$H_1: \mu_1 < \mu_2,$ entonces la mediana de consistencia pre test es menor que la media de consistencia post test.

Por lo tanto, hay evidencia suficiente para aceptar **la hipótesis específica 2.**

b).- En los cuadros 28 y 29 se puede apreciar de la variable de consistencia sus medidas antes y después respectivamente de la aplicación de las estrategias para el personal del área de operaciones.

Cuadro 28 Área operacional antes de la estrategia (consistencia, pre test)

Colaboradores pre-op	Consistencia pre-op
1	36
2	51
3	58
4	45
5	43
6	40
7	35
8	57
9	50
10	42
11	48
12	41
13	58
14	37
15	40
16	40
17	43
18	42
19	44
20	35
21	41
22	48
23	56
24	45
25	45
26	43
27	55
28	37
29	36

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 29 Área operacional después de la estrategia (consistencia, post test)

Colaboradores post-op	Consistencia post-op
1	49
2	51
3	63
4	59
5	56
6	55
7	49
8	62
9	63
10	56
11	63
12	56
13	61
14	52
15	55
16	58
17	58
18	57
19	55
20	50
21	52
22	63
23	62
24	60
25	60
26	43
27	62
28	55
29	51

Fuente. Elaboración propia.

Para confirmar la hipótesis se aplica lo detallado líneas abajo.

$H_0: \mu_1 = \mu_2$,

$H_1: \mu_1 < \mu_2$

Si las medias son iguales se cumple la hipótesis nula, caso contrario se cumple la hipótesis alternativa.

Para realizar la contrastación de hipótesis se realiza a los datos de la variable Consistencia del pre y post test los estadísticos descriptivos como se detalla líneas abajo.

1.- Aplicando Minitab versión 17 para los datos pre test se tiene los siguientes resultados.

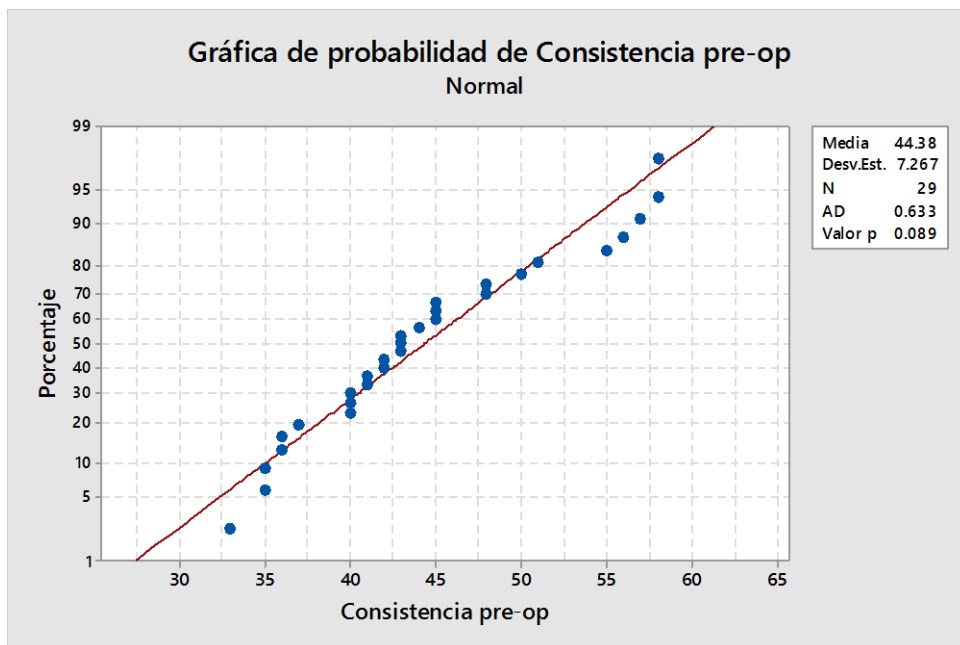
Estadísticos descriptivos: Consistencia pre-op

Variable	Media	Desv.Est.	CoefVar	Mínimo	Q1	Mediana
Consistencia pre-op	44.38	7.27	16.38	33.00	40.00	43.00

Variable	Q3	Máximo	Modo	N para moda	Asimetría	Curtosis
Consistencia pre-op	49.00	58.00	40, 43, 45	3	0.53	-0.57

Luego aplicando la prueba de Normalidad para la variable consistencia se tiene:

Figura 63 Prueba de Normalidad de la variable consistencia pre test-operaciones.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica el *p value* es mayor a 0.05 (α), por lo tanto la medición de la variable consistencia presenta una distribución normal.

2- Aplicando Minitab versión 17 para los datos post test se tiene los siguientes resultados.

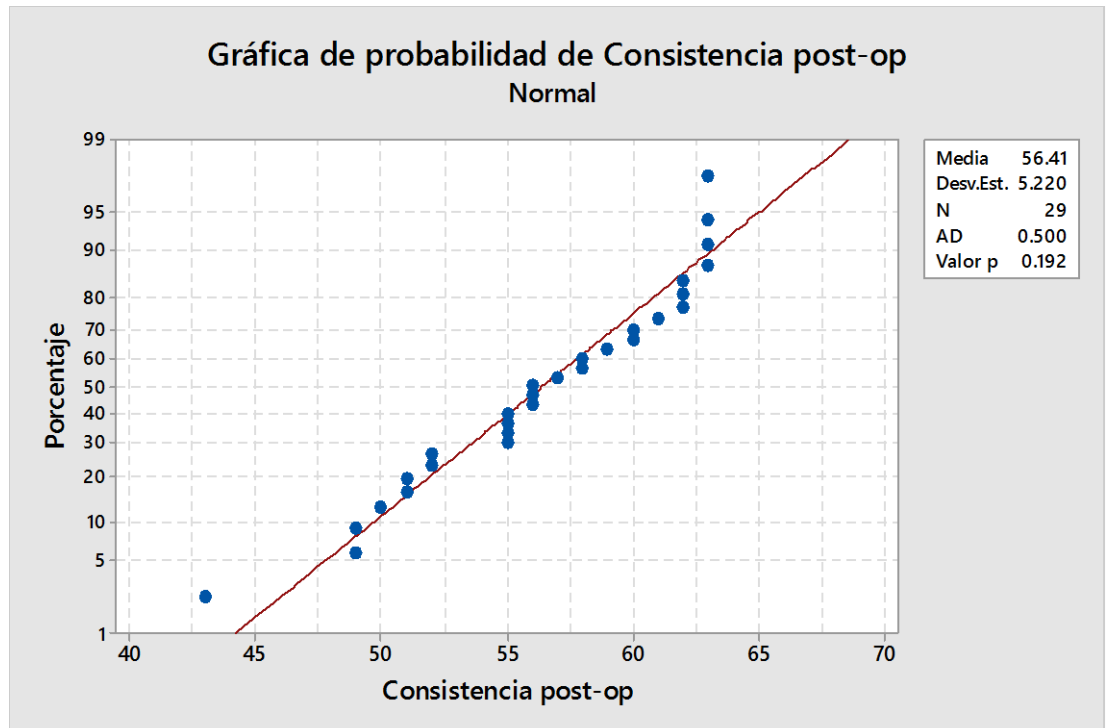
Estadísticos descriptivos: Consistencia post-op

Variable	Media	Desv.Est.	CoefVar	Mínimo	Q1	Mediana
Consistencia post-op	56.414	5.220	9.25	43.000	52.000	56.000

Variable	Q3	Máximo	Modo	N para moda	Asimetría	Curtosis
Consistencia post-op	61.500	63.000	55, 63	4	-0.57	-0.14

Luego aplicando la prueba de Normalidad para la variable consistencia se tiene:

Figura 64 Prueba de Normalidad de la variable consistencia post test-operaciones.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica el *p value* es mayor a 0.05 (α), por lo tanto la medición de la variable consistencia post test presenta distribución normal.

3.- Para ambas mediciones por ser normales se toma la estadística t pareada.

En el Minitab versión 17 se hace la estadística t pareada, $\alpha=0.05$ se tiene:

Límite superior 95% para la diferencia de la media: -9.883
Prueba t de diferencia media = 0 (vs. < 0): Valor T = -11.79 Valor p = 0.000

Como se puede apreciar el p *value* es igual a cero, entonces por lo tanto es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta a hipótesis alternativa.

$H_0: \mu_1 = \mu_2$,

$H_1: \mu_1 < \mu_2$, entonces la media de consistencia pre test es menor que la media del involucramiento post test.

Por lo tanto, hay evidencia suficiente para aceptar **la hipótesis específica 2** tanto para los colaboradores administrativos y de operaciones.

4.2.3 Hipótesis específica 3

Mediante la implementación de los talleres de motivación en el trabajo se logrará la mejora de la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.

a).- En los cuadros 30 y 31 se puede apreciar de la variable de adaptabilidad sus medidas antes y después respectivamente de la aplicación de las estrategias para el personal del área administrativa.

Cuadro 30 Área administrativa antes de la estrategia (adaptabilidad, pre test)

Colaboradores pre test	Adaptabilidad pre-ad
1	43
2	46
3	56
4	42
5	50
6	41
7	40
8	39
9	40
10	39
11	40
12	41
13	40
14	54

Fuente. Elaboración Propia.

Cuadro 31 Área administrativa después de la estrategia (adaptabilidad, post test)

Colaboradores post test	Adaptabilidad post-ad
1	58
2	59
3	69
4	57
5	64
6	56
7	55
8	57
9	55
10	57
11	55
12	56
13	55
14	63

Fuente. Elaboración Propia.

Para confirmar la hipótesis se aplica lo detallado líneas abajo.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2,$$

$$H_1: \mu_1 < \mu_2$$

Si las medianas son iguales se cumple la hipótesis nula, caso contrario se cumple la hipótesis alternativa.

Para realizar la contrastación de hipótesis se realiza a los datos de la variable adaptabilidad del pre y post test los estadísticos descriptivos como se detalla líneas abajo.

1.- Aplicando Minitab versión 17 para los datos pre test se tiene los siguientes resultados.

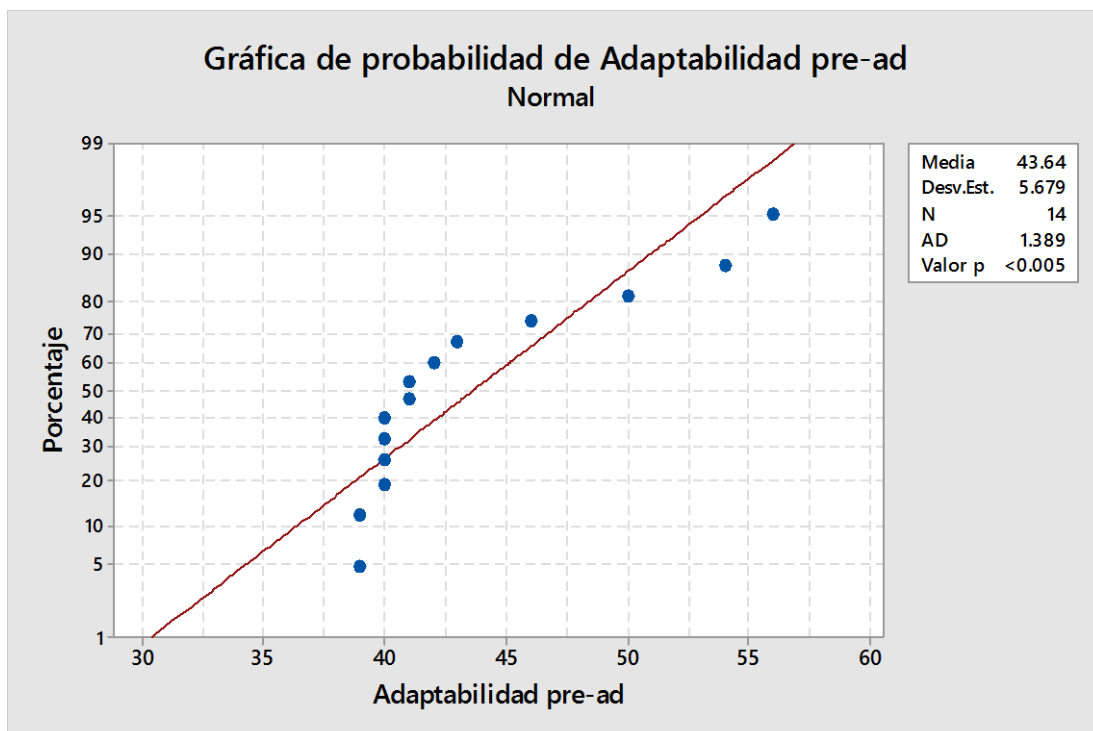
Estadísticos descriptivos: Adaptabilidad pre-ad

Variable	Media	Desv.Est.	CoefVar	Mínimo	Q1	Mediana
Adaptabilidad pre-ad	43.64	5.68	13.01	39.00	40.00	41.00

Variable	Q3	Máximo	Modo	N para moda	Asimetría	Curtosis
Adaptabilidad pre-ad	47.00	56.00	40	4	1.39	0.66

Luego aplicando la prueba de Normalidad para la variable adaptabilidad se tiene:

Figura 65 Prueba de Normalidad de la variable adaptabilidad pre test-administrativos



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica el *p value* es menor que 0.05 (α), por lo tanto la medición de la variable adaptabilidad presenta una distribución no normal.

2- Aplicando Minitab versión 17 para los datos post test se tiene los siguientes resultados.

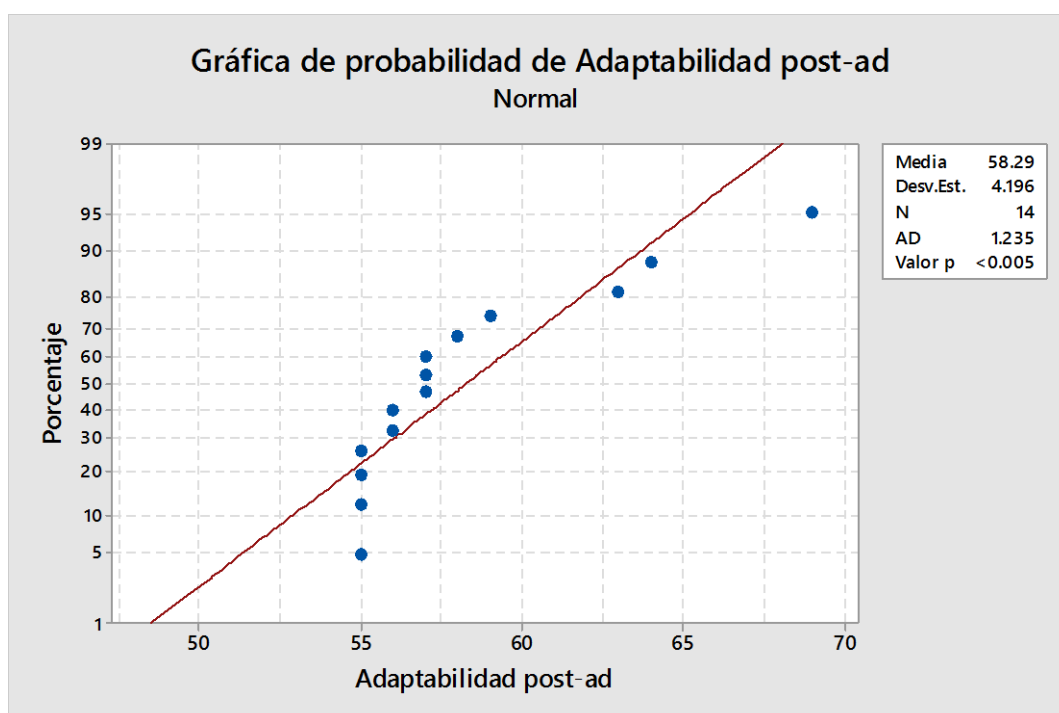
Estadísticos descriptivos: Adaptabilidad post-ad

Variable	Media	Desv.Est.	CoefVar	Mínimo	Q1	Mediana
Adaptabilidad post-ad	58.29	4.20	7.20	55.00	55.00	57.00

Variable	Q3	Máximo	Modo	N para moda	Asimetría	Curtosis
Adaptabilidad post-ad	60.00	69.00	55	4	1.64	2.19

Luego aplicando la prueba de Normalidad para la variable adaptabilidad se tiene:

Figura 66 Prueba de Normalidad de la variable adaptabilidad post test-administrativos.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica el *p value* es menor que 0.05 (α), por lo tanto la medición de la variable adaptabilidad post test no presenta distribución normal.

3.- Para ambas mediciones por presentar distribución no normal se toma la estadística Wilcoxon Mann Whitney.

En el Minitab versión 17 vamos a estadística No paramétrica, $\alpha=0.05$ se tiene:

Prueba de Mann-Whitney e IC: Adaptabilidad pre-ad, Adaptabilidad post-ad

	N	Mediana
Adaptabilidad pre-ad	14	41.000
Adaptabilidad post-ad	14	57.000

La estimación del punto para $\eta_1 - \eta_2$ es -15.000

95.4 El porcentaje IC para $\eta_1 - \eta_2$ es (-16.998,-12.998)

W = 110.0

Prueba de $\eta_1 = \eta_2$ vs. $\eta_1 < \eta_2$ es significativa en 0.0000

Como se puede apreciar el nivel de significancia es igual a cero, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta a hipótesis alternativa

$H_0: \mu_1 = \mu_2$,

$H_1: \mu_1 < \mu_2$, entonces la mediana de adaptabilidad pre test es menor que la mediana de adaptabilidad post test.

Por lo tanto, hay evidencia suficiente para aceptar **la hipótesis específica 3.**

b).- En los cuadros 32 y 33 se puede apreciar de la variable de adaptabilidad sus medidas antes y después respectivamente de la aplicación de las estrategias para el personal del área de operaciones.

Cuadro 32 Área operacional antes de la estrategia (adaptabilidad, pre test)

Colaboradores pre-op	Adaptabilidad pre-op
1	41
2	48
3	56
4	44
5	47
6	42
7	41
8	54
9	54
10	44
11	47
12	44
13	49
14	38
15	41
16	40
17	45
18	49
19	41
20	50
21	47
22	46
23	49
24	44
25	54
26	43
27	53
28	37
29	48

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 33 Área operacional después de la estrategia (adaptabilidad, post test)

Colaboradores post-op	Adaptabilidad post-op
1	57
2	53
3	69
4	57
5	62
6	57
7	56
8	61
9	64
10	59
11	62
12	59
13	64
14	54
15	55
16	55
17	60
18	62
19	56
20	62
21	56
22	60
23	62
24	57
25	68
26	43
27	66
28	52
29	57

Fuente. Elaboración propia.

Para confirmar la hipótesis se aplica lo detallado líneas abajo.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2,$$

$$H_1: \mu_1 < \mu_2$$

Si las medias son iguales se cumple la hipótesis nula, caso contrario se cumple la hipótesis alternativa.

Para realizar la contrastación de hipótesis se realiza a los datos de la variable adaptabilidad del pre y post test los estadísticos descriptivos como se detalla líneas abajo.

1.- Aplicando Minitab versión 17 para los datos pre test se tiene los siguientes resultados.

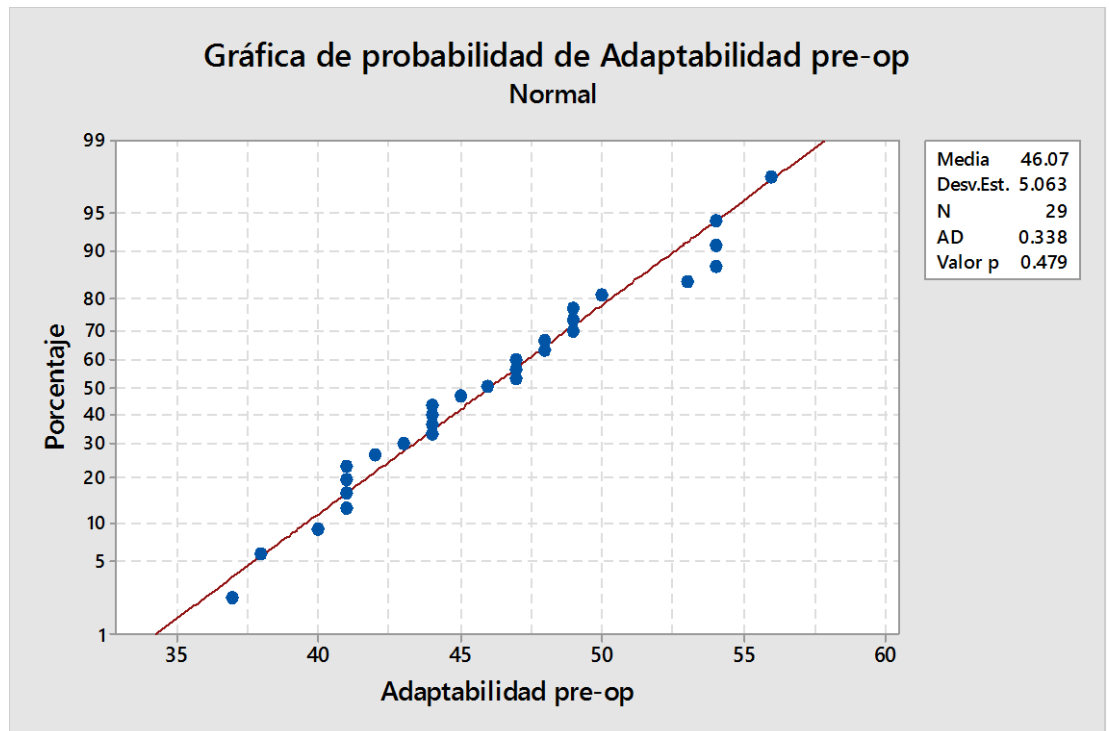
Estadísticos descriptivos: Adaptabilidad pre-op

Variable	Media	Desv.Est.	CoefVar	Mínimo	Q1	Mediana
Adaptabilidad pre-op	46.069	5.063	10.99	37.000	41.500	46.000

Variable	Q3	Máximo	Modo	N para moda	Asimetría	Curtosis
Adaptabilidad pre-op	49.000	56.000	41, 44	4	0.24	-0.67

Luego aplicando la prueba de Normalidad para la variable adaptabilidad se tiene:

Figura 67 Prueba de Normalidad de la variable adaptabilidad pre test-operaciones.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica el *p value* es mayor a 0.05 (α), por lo tanto la medición de la variable adaptabilidad presenta una distribución normal.

2- Aplicando Minitab versión 17 para los datos post test se tiene los siguientes resultados.

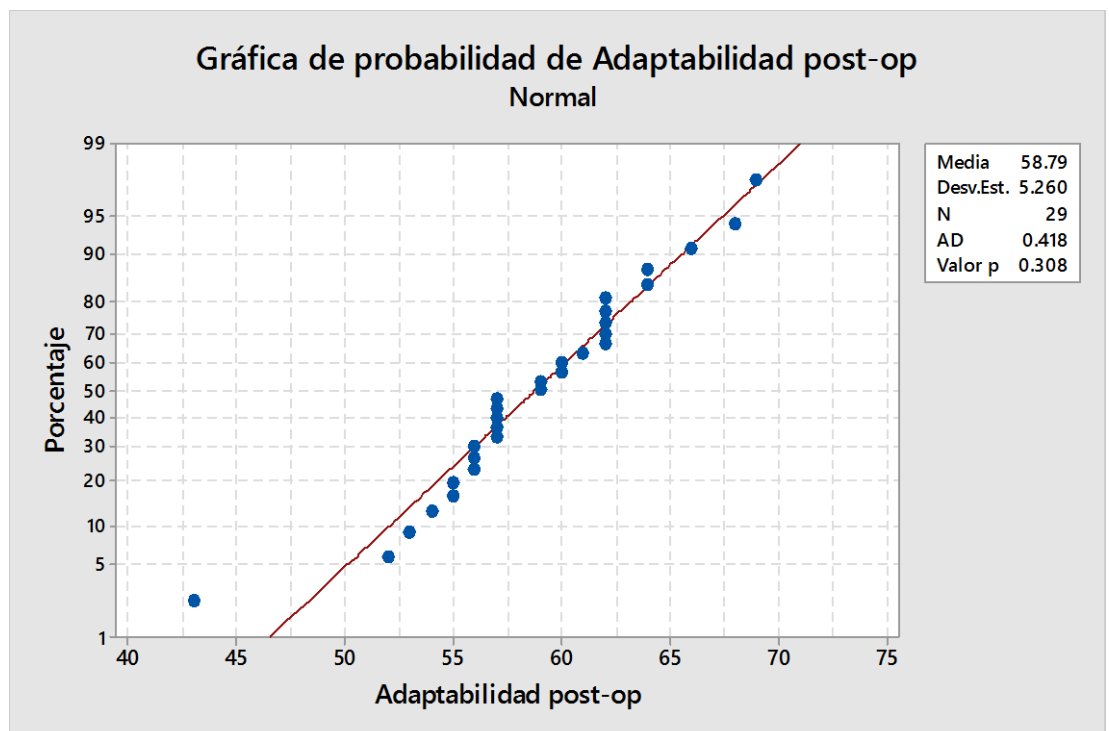
Estadísticos descriptivos: Adaptabilidad post-op

Variable	Media	Desv.Est.	CoefVar	Mínimo	Q1	Mediana
Adaptabilidad post-op	58.793	5.260	8.95	43.000	56.000	59.000

Variable	Q3	Máximo	Modo	N para moda	Asimetría	Curtosis
Adaptabilidad post-op	62.000	69.000	57, 62	5	-0.55	1.82

Luego aplicando la prueba de Normalidad para la variable adaptabilidad se tiene:

Figura 68 Prueba de Normalidad de la variable adaptabilidad post test-operaciones.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica el *p value* es mayor a 0.05 (α), por lo tanto la medición de la variable adaptabilidad post test presenta distribución normal.

3.- Para ambas mediciones por ser normales se toma la estadística t pareada.

En el Minitab versión 17 se hace la estadística t pareada, $\alpha=0.05$ se tiene:

Límite superior 95% para la diferencia de la media: -11.565
 Prueba t de diferencia media = 0 (vs. < 0): Valor T = -17.98 Valor p = 0.000

Como se puede apreciar el p *value* es igual a cero, entonces por lo tanto es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta a hipótesis alternativa

$H_0: \mu_1 = \mu_2,$

$H_1: \mu_1 < \mu_2,$ entonces la media de consistencia pre test es menor que la media del involucramiento post test.

Por lo tanto, hay evidencia suficiente para aceptar **la hipótesis específica 3**, porque se cumple tanto para los colaboradores administrativos y de operaciones.

4.2.4 Hipótesis específica 4

Mediante la implementación de los talleres de motivación en el trabajo se logrará la mejora de la dimensión misión de la cultura organizacional según el modelo de Denison en Servicios Analíticos Generales S.A.C.

a).- En los cuadros 34 y 35 se puede apreciar de la variable de misión sus medidas antes y después respectivamente de la aplicación de las estrategias para el personal del área administrativa.

Cuadro 34 Área administrativa antes de la estrategia (misión, pre test)

Colaboradores pre test	Misión pre-ad
1	54
2	36
3	60
4	44
5	52
6	39
7	45
8	50
9	44
10	50
11	44
12	76
13	43
14	54

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 35 Área administrativa después de la estrategia (misión, post test)

Colaboradores post test	Misión post-ad
1	65
2	53
3	71
4	59
5	67
6	54
7	60
8	63
9	59
10	63
11	59
12	61
13	58
14	61

Fuente. Elaboración propia.

Para confirmar la hipótesis se aplica lo detallado líneas abajo.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2,$$

$$H_1: \mu_1 < \mu_2$$

Si las medias son iguales se cumple la hipótesis nula, caso contrario se cumple la hipótesis alternativa.

Para realizar la contrastación de hipótesis se realiza a los datos de la variable misión del pre y post test los estadísticos descriptivos como se detalla líneas abajo.

1.- Aplicando Minitab versión 17 para los datos pre test se tiene los siguientes resultados.

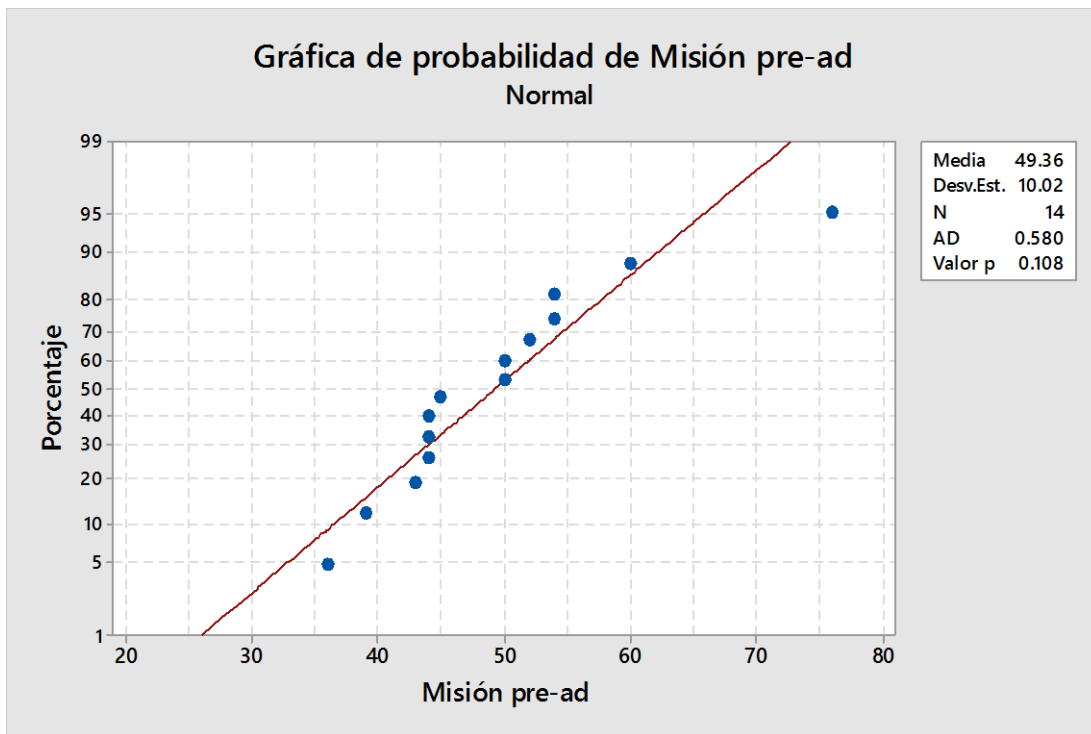
Estadísticos descriptivos: Misión pre-ad

Variable	Media	Desv.Est.	CoefVar	Mínimo	Q1	Mediana	Q3
Misión pre-ad	49.36	10.02	20.30	36.00	43.75	47.50	54.00

Variable	Máximo	Modo	N para moda	Asimetría	Curtosis
Misión pre-ad	76.00	44	3	1.43	3.02

Luego aplicando la prueba de Normalidad para la variable misión se tiene:

Figura 69 Prueba de Normalidad de la variable misión pre test-administrativos.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica el p value es mayor que 0.05 (α), por lo tanto la medición de la variable misión presenta una distribución normal.

2- Aplicando Minitab versión 17 para los datos post test se tiene los siguientes resultados.

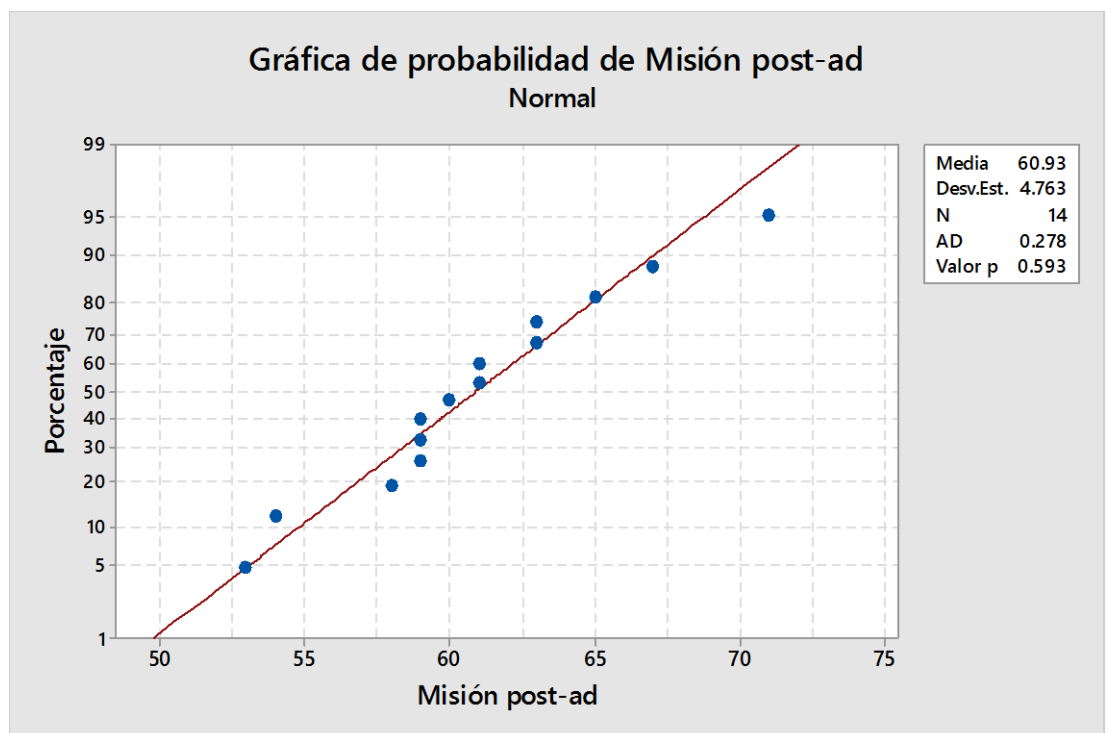
Estadísticos descriptivos: Misión post-ad

Variable	Media	Desv.Est.	CoefVar	Mínimo	Q1	Mediana	Q3
Misión post-ad	60.93	4.76	7.82	53.00	58.75	60.50	63.50

Variable	Máximo	Modo	N para moda	Asimetría	Curtois
Misión post-ad	71.00	59	3	0.38	0.52

Luego aplicando la prueba de Normalidad para la variable misión se tiene:

Figura 70 Prueba de Normalidad de la variable misión post test-administrativos.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica el *p value* es mayor que 0.05 (α), por lo tanto la medición de la variable misión post test no presenta distribución normal.

3.- Para ambas mediciones por presentar distribución normal se toma la estadística t- pareada

En el Minitab versión 17 vamos a estadística, t-pareada y $\alpha=0.05$ tenemos:

Límite superior 95% para la diferencia de la media: -7.76
Prueba t de diferencia media = 0 (vs. < 0): Valor T = -5.38 Valor p = 0.000

Como se puede apreciar el valor de p es igual a cero, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta a hipótesis alternativa

$H_0: \mu_1 = \mu_2$,

$H_1: \mu_1 < \mu_2$, entonces la media de misión pre test es menor que la media de misión post test.

Por lo tanto, hay evidencia suficiente para aceptar **la hipótesis específica 4** para los administrativos.

b).- En los cuadros 36 y 37 se puede apreciar de la variable de misión sus medidas antes y después respectivamente de la aplicación de las estrategias para el personal del área de operaciones.

Cuadro 36 Área operacional antes de la estrategia (misión, pre test)

Colaboradores pre-op	Misión pre-op
1	46
2	43
3	60
4	50
5	43
6	44
7	40
8	65
9	51
10	45
11	49
12	44
13	67
14	39
15	50
16	47
17	44
18	47
19	45
20	37
21	44
22	53
23	67
24	44
25	65
26	54
27	47
28	35
29	37

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 37 Área operacional después de la estrategia (misión, post test)

Colaboradores post-op	Misión post-op
1	57
2	58
3	68
4	66
5	57
6	59
7	55
8	68
9	63
10	60
11	62
12	59
13	68
14	54
15	59
16	59
17	59
18	58
19	59
20	52
21	57
22	63
23	69
24	59
25	67
26	54
27	62
28	52
29	53

Fuente. Elaboración propia.

Para confirmar la hipótesis se aplica lo detallado líneas abajo.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2,$$

$$H_1: \mu_1 < \mu_2$$

Si las medianas son iguales se cumple la hipótesis nula, caso contrario se cumple la hipótesis alternativa.

Para realizar la contrastación de hipótesis se realiza a los datos de la variable misión del pre y post test los estadísticos descriptivos como se detalla líneas abajo.

1.- Aplicando Minitab versión 17 para los datos pre test se tiene los siguientes resultados.

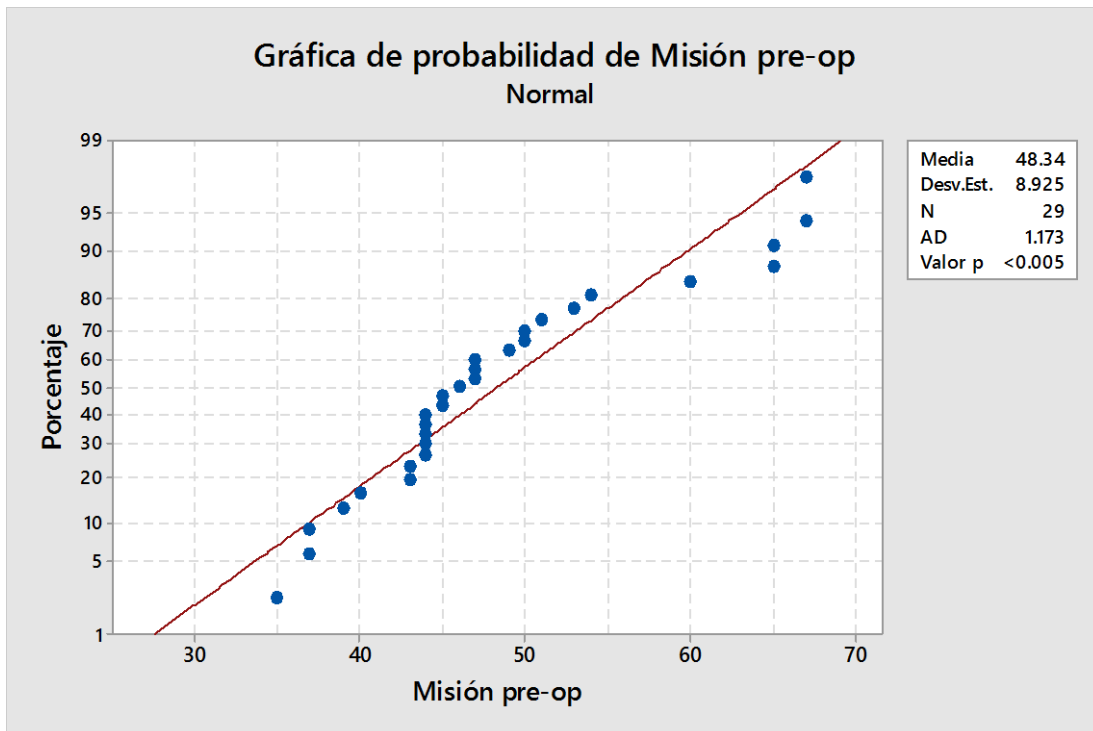
Estadísticos descriptivos: Misión pre-op

Variable	Media	Desv.Est.	CoefVar	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	N para moda
Misión pre-op	48.34	4.965	18.46	35.000	43.50	46.000	46.00	5

Variable	Máximo	Modo	Asimetría	Curtosis
Misión pre-op	69.000	59	0.39	-0.62

Luego aplicando la prueba de Normalidad para la variable misión se tiene:

Figura 71 Prueba de Normalidad de la variable misión pre test-operaciones.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica el p value es menor a 0.05 (α), por lo tanto la medición de la variable misión presenta una distribución no normal.

2- Aplicando Minitab versión 17 para los datos post test se tiene los siguientes resultados.

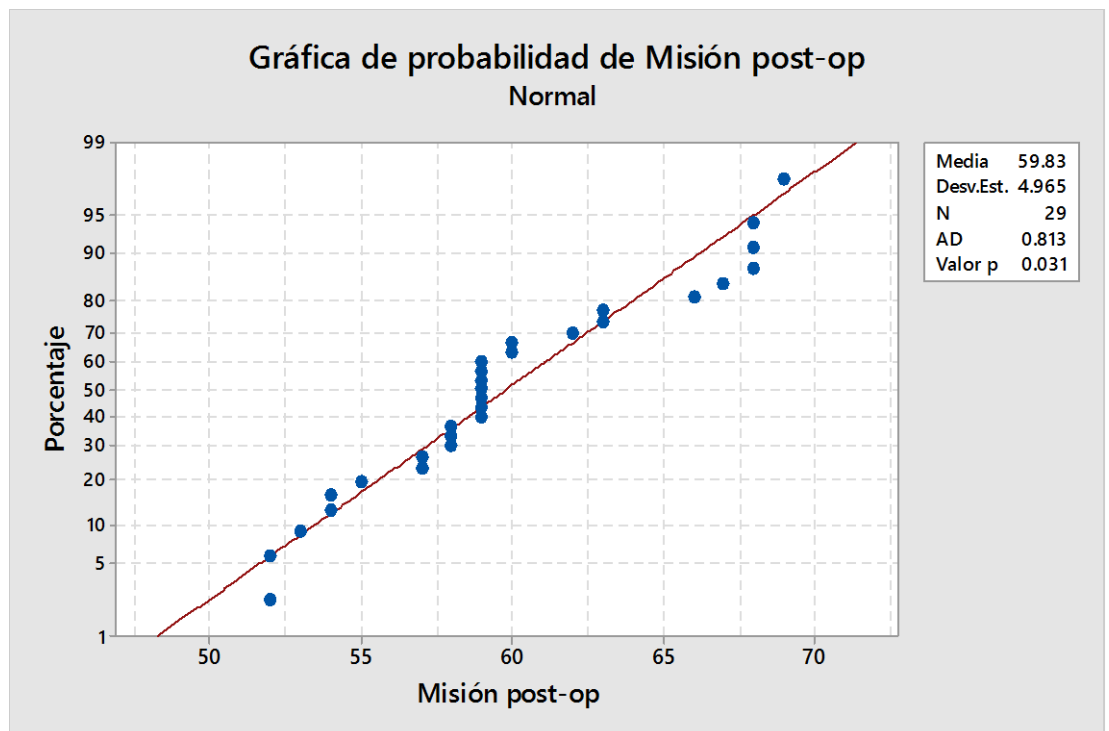
Estadísticos descriptivos: Misión post-op

Variable	Media	Desv.Est.	CoefVar	Mínimo	Q1	Mediana	Q3
Misión post-op	59.828	4.817	8.07	52.000	57.000	59.000	63.000

Variable	Máximo	Modo	N para moda	Asimetría	Curtosis
Misión post-op	69.000	59	7	0.33	-0.58

Luego aplicando la prueba de Normalidad para la variable misión se tiene:

Figura 72 Prueba de Normalidad de la variable misión post test- operaciones.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica el *p value* es menor a 0.05 (α), por lo tanto la medición de la variable misión post test presenta distribución no normal.

3.- Para ambas mediciones por presentar distribución no normal se toma la estadística Wilcoxon Mann Whitney.

En el Minitab versión 17 vamos a estadística No paramétrica, $\alpha=0.05$ se tiene:

Prueba de Mann-Whitney e IC: Misión pre-op, Misión post-op

	N	Mediana
Misión pre-op	29	46.000
Misión post-op	29	59.000

La estimación del punto para $\eta_1 - \eta_2$ es -13.000
 95.1 El porcentaje IC para $\eta_1 - \eta_2$ es (-16.001,-9.001)
 W = 555.5
 Prueba de $\eta_1 = \eta_2$ vs. $\eta_1 < \eta_2$ es significativa en 0.0000
 La prueba es significativa en 0.0000 (ajustado por empates)

Como se puede apreciar el nivel de significancia es igual a cero, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta a hipótesis alternativa.

$H_0: \mu_1 = \mu_2,$

$H_1: \mu_1 < \mu_2,$ entonces la mediana de misión pre test es menor que la mediana de misión post test.

Por lo tanto, hay evidencia suficiente para aceptar **la hipótesis específica 4** porque se cumple tanto para colaboradores administrativos y de operaciones.

4.2.5 Hipótesis general

Mediante la implementación de las estrategias de liderazgo y motivación se logrará la mejora de la cultura organizacional en Servicios Analíticos Generales S.A.C.

a).- Hay evidencia suficiente para aceptar las 4 hipótesis específicas, por lo tanto la hipótesis general también se acepta.

Se tiene líneas abajo los cuadros de las medianas de las dimensiones administrativas y operacionales.

Cuadro 38 Área administrativa antes de la estrategia (pre test)

Características	Índices	Mediana Grupo Experimental
Involucramiento	Empoderamiento	3
	Trabajo en equipo	3
	Desarrollo de capacidades	3
Consistencia	Valores centrales	3
	Acuerdo	3
	Coordinación e integración	3
Adaptabilidad	Orientación al cambio	3
	Orientación al cliente	3
	Aprendizaje organizativo	3
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	3
	Metas y objetivos	3
	Visión	3

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 39 Área administrativa después de la estrategia (post test)

Características	Índices	Mediana Grupo Experimental
Involucramiento	Empoderamiento	4
	Trabajo en equipo	4
	Desarrollo de capacidades	4
Consistencia	Valores centrales	4
	Acuerdo	4
	Coordinación e integración	4
Adaptabilidad	Orientación al cambio	4
	Orientación al cliente	4
	Aprendizaje organizativo	4
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	4
	Metas y objetivos	4
	Visión	4

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 40 Área de operaciones antes de la estrategia (pre test)

Características	Índices	Mediana Grupo Experimental
Involucramiento	Empoderamiento	3
	Trabajo en equipo	3
	Desarrollo de capacidades	3
Consistencia	Valores centrales	3
	Acuerdo	3
	Coordinación e integración	3
Adaptabilidad	Orientación al cambio	3
	Orientación al cliente	3
	Aprendizaje organizativo	3
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	3
	Metas y objetivos	3
	Visión	3

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 41 Área de operaciones después de la estrategia (post test)

Características	Índices	Mediana Grupo Experimental
Involucramiento	Empoderamiento	4
	Trabajo en equipo	4
	Desarrollo de capacidades	4
Consistencia	Valores centrales	4
	Acuerdo	4
	Coordinación e integración	4
Adaptabilidad	Orientación al cambio	4
	Orientación al cliente	4
	Aprendizaje organizativo	4
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	4
	Metas y objetivos	4
	Visión	4

Fuente. Elaboración propia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.

1. Se demuestra que la estrategia ha logrado mejorar las dimensiones de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.
2. Los talleres realizados son viables para desarrollarlo en este tipo de empresa, de una escala de Likert del 1 al 5, se incrementó de 3 al 4; por este razón no se debe dejar de trabajar con el personal.
3. El taller de motivación fue importante iniciar conociéndose entre los colaboradores, porque a pesar de algunos que tenían años trabajando no habían cruzado palabra alguna, lo que se puede concluir que había un aislamiento entre el personal administrativo y de operaciones.
4. La motivación incrementó porque las personas empezaron a solicitar más talleres de este tipo para mejorar el trabajo.
5. Como el personal ya se conocía mejor, cuando se realizó el taller de liderazgo fue más fácil formar grupos y dejar que lideren personas que usualmente no lo hacían, se concluye que en este taller muchos colaboradores elevaron su confianza en sí mismo para realizar un trabajo.

6. Al realizar el taller de trabajo en equipo los colaboradores se ayudaban entre sí para que ninguno deje de hacer la tarea encomendada, con lo cual se concluye que cuando se trabaja en equipo las cosas salen mucho mejor.
7. En un trabajo en equipo la comunicación es más fluida entre todos los colaboradores del grupo de trabajo.
8. La dimensión adaptabilidad presenta una distribución no normal, en referencia al personal administrativo, lo que indica que para un grupo humano pequeño adaptarse a un cambio es difícil.
9. El personal de operaciones es muy sensible al cambio, por lo general son tímidos y no expresan de manera correcta sus ideas a diferencia de los administrativos.
10. La percepción del personal está cambiando y esto ayudará al cambio en momentos de turbulencia.
11. Se puede concluir que la organización ha empezado bien la cimentación de su cultura organizacional, su visión es muy prometedora.

RECOMENDACIONES.

1. Se recomienda realizar este tipo de investigación de manera periódica en la organización para que con el tiempo se forme una cultura fuerte; obteniendo así una gran ventaja competitiva y ninguna organización pueda copiarla.
2. Es muy importante activar la motivación intrínseca en el personal, porque la persona está apasionada por lo que hace.
3. Crear equipos de líderes con tareas sencillas en un inicio para el personal que no sea proactivo, pueda elevar su confianza y responsabilidad.
4. Permitir que el trabajo en equipo se presente siempre, rotando a los líderes para ver como soportan el cambio.
5. Al realizar capacitaciones de cultura organizacional con mayor frecuencia, se ampliaría para todo el personal así sería más sencillo que el personal se sienta identificado con la organización.
6. El liderazgo se debe empezar desde arriba así se origina un efecto cascada y es más fácil para las personas de menor jerarquía entender lo que significa liderazgo.
7. Los líderes que se formen deben ser coherentes con sus palabras y hechos.
8. La comunicación no se debe descuidar tiene que ser fluida lo que ayuda a mejorar las relaciones entre los colaboradores.

9. El liderazgo es un arma muy importante para el crecimiento en la organización, se debe seguir cultivando.
10. Es muy importante continuar con otros tipos de talleres, que ayuden al personal sentirse identificado con la organización.
11. La cultura organizacional ha empezado a colocar su semilla, es tarea de toda la organización que se convierta en un gran árbol con buenos frutos.
12. Se recomienda realizar este tipo de investigación de manera periódica en la organización para que con el tiempo se forme una cultura fuerte; obteniendo así una gran ventaja competitiva y ninguna organización pueda copiarla.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, R. y Simard, J. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Leggis.
- Acosta, C. (2015). *Trabajamos en equipo*. Recuperado de <https://prezi.com/z1vg3ed67bxo/un-equipo-de-trabajo-es-un-conjunto-de-personas-que-se-organ/>
- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992). *Teorías sobre la cultura organizacional*. Bogotá: Leggis.
- Arbaiza, L. (2011). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Arnold J. et al. (2012). *Psicología del Trabajo*. México: Pearson.
- Barney, J. (1986). "Organizational culture can be a source of sustained competitive advantage". *Revista Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. Recuperado de <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney,%201986.pdf>
- Barreto, L. y Bonilla, M. (2011). *Perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa Ecocapital internacional S.A.* (Tesis de Maestría, Universidad de la Sabana). Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/171/Liga%20Marcela%20Barreto%20Pardo.pdf?sequence=1>.

- Becerra-Fernandez, I. y Sabherwal, R. (2001). Organizational knowledge management: A contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 23–55. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Rajiv_Sabherwal/publication/220591704_Organizational_Knowledge_Management_A_Contingency_Perspective/links/0c9605321c99993333000000.pdf
- Bonavia, T., Prado, V. y García-Hernández A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*. 7 (1), 15 – 32. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294911>
- Bourdieu, P. (1998). *La distinción*. Madrid: Santillana.
- Bower, K. (2000). *Scientific Computing & Instrumentation*. Recuperado de https://www.Minitab.com/uploadedFiles/Content/News/Published_Articles/paired_t_t_est.pdf versión
- Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuad. Adm.* 16 (25), 109-137. Recuperado de http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/cuadernos_admon/pdfs/5_25.pdf
- Ciencia y educación, (2016). ¿“P=0.05” SINÓNIMO DE DESCUBRIMIENTO CIENTÍFICO? Recuperado de <https://www.mimetikoss.com/blogs/blog-biomimetico/114951364-p-0-05-sinonimo-de-descubrimiento-cientifico>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de <https://www.freelibros.org/administracion/comportamiento-organizacional-2da-edicion-idalberto-chiavenato.html>

- Choquehuanca, J. (2015), *Repercusión de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal en los Centros de Prestación de Servicios de la UANCV, 2013*. (Tesis de Maestría, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez). Recuperado de <http://190.116.50.20/bitstream/handle/UANCV/451/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chumpitaz, J. (2014). *Cultura Organizacional de la Profesión de Enfermería actual y deseada por las enfermeras del H.N. "Luis N. Sáenz" PNP. 2010*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/3682/Chumpitaz_qj.pdf?sequence=1
- Chung, V. (2017). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo* (Tesis Doctoral, Universidad Peruana Unión). Recuperado de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/733/V%C3%ADctor_Tesis_Maestr%C3%ADa_2017.pdf?sequence=1.
- Córdova, I. (2009). *Estadística aplicada a la investigación*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- De la Garza, J., Morales. B. y González B., (2013). *Análisis Estadístico Multivariante*. México: McGraw-Hill.
- Delgado, C. (1990). La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. *Informe*. Universidad Simón Bolívar, Caracas.
- De Lama, M. (2016). *La Cultura Organizacional y su Incidencia en el Desempeño de la Gestión den el Gobierno Regional de Piura*.

(Tesis doctoral, Universidad Nacional de Trujillo). Recuperado de https://issuu.com/ideasnet/docs/tesis_doctoral_-_mdlc.

Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa*. Santafé de Bogotá: Legis.

Denison, D. (2000). Organizational Culture: Can it be a key lever for driving organizational change? International Institute for Management Development.

Denison, D. R. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright y P. Ch. Earley (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). Chichester: John Wiley & Sons.

Denison, D. R. y Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.

Definición ABC. (2016). *Tu diccionario hecho fácil*. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/logro.php>.

Educación Empresarial Ltda. (2017). Taller de Cultura Organizacional.

Recuperado de <http://didacta.cl/taller-de-cultura-organizacional/>

Emprendepyme (2017). *Motivación laboral*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/la-motivacion-laboral.html>

Entrepreneur (2017) *10 claves del trabajo en equipo*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/267144>

- Fey, C. y Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can an American theory be applied in Russia. *Organizational Science*, 14(6), 686–706.
- French, W., Bell, C. y Zawacki, R. (2007). *Desarrollo organizacional transformación y administración efectiva del cambio*. 6 ed. México: McGraw-Hill.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Oxford University Press.
- García, O. (2007) La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento & Gestión Universidad del Norte*, 22. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602204.pdf>
- García Santillán, A. y Edel Navarro, R.: (2008) “El Capital Humano en las Organizaciones”, Experiencias de investigación Vol. I, Edición electrónica. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/412/index.htm>
- Gonzáles, Y. (2015). *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de Docentes en Educación Media General*. (Tesis de Maestría en Gerencia Educativa). Recuperado de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-15-08611.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta edición. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. London: McGraw Hill.
- Hospinal, S. (2014). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el área de producción de FYD Inversiones S.A.C.* (Tesis inédita de maestría). UNMSM, Lima, Perú.
- Jones, G. (2013). *Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en la Organizaciones*. 7ma Edición. Editorial Pearson Educación.
- Levin, I. y Rubin, D. (2004). *Estadística para administración y economía*. Recuperado de <https://www.yyy.files.wordpress.com/2014/09/estadistica-para-administracion-y-economia-7ma-edicion-richard-i-levin.pdf>
- Marín, D., Cano, C., Zevallos, M. y Mora R. (2009). *Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/index.htm>.
- Montgomery, D. (2015). *Diseño y análisis de experimentos*. 2da Edición. México: Editorial Limusa, S.A.
- Morales, O. (2015). La importancia de la cultura organizacional en los procesos de fusiones y adquisiciones. *Tiempo de Opinión* 5(8), 44–57. Recuperado de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/12/03/morales_cultura_organizacional.pdf.

- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 13 ed. México: McGraw-Hill.
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L. y Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25. Recuperado de <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjw6c79uIPOAhXDxB4KHZSgCyYQFgg6MAU&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5139907.pdf&usg=AFQjCNFUTG05n7u-kJnO9A57eCdIO9EjTA&sig2=WXXHoSvvJyON4BXCjYQC1g&bvm=bv.127521224,d.dmo>.
- Podestá, P. (2006). Un acercamiento al concepto de cultura. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. 11 (21), 25-39. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3607/360733601002.pdf>
- Poletto, F. y Sánchez, G. (2011). Productividad y Cultura Organizacional en la era del conocimiento. *Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre"*, 1 (3), 176-190. Recuperado de <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>.
- Quintero N., Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal. *Revista NEGOTIUM*. 3 (9), 33-51. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>.
- Ramón, M., Vilcapoma, J. y Jaime, J. (2013). *Cultura Organizacional y Estilos de Liderazgo del Personal Docente y Administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación 2013, Universidad Nacional del Centro del Perú*. Trabajo presentado en XII Congreso

Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación, Lima, Perú. Recuperado de <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT2-Llulluy-Valdez-Chambergo.pdf>

Real Academia Española. (2016). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=0emgorl>.

Robbins, S. (1991). *Organizational behavior*. Nueva York: Prentice Hall.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. 15ª Edición. México: Editorial Prentice Hall.

Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *INVENIO*, 12(22), 67-92. Recuperado de https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjR2YGL4P_NAhXJJx4KHWF2DfgQFggaMAA&url=https%3A%2F%2F Dialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3394655.pdf&usq=AFQjCNFRWjS1OjVWVpWwYOeeglXRuk97w&sig2=zNviDWwOjubP6kKPvXLaeq

Rodríguez, O. (2009). La cultura organizacional: comprensiones, características y reflexiones en una institución de carácter social y comunitario. *Sotavento MBA*. 14, 54-61. Recuperado de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1624/1463>

Sanabria, N., Acosta, J. y Rodríguez G. (2015). Condiciones para la innovación, cultura organizacional y sostenibilidad de las organizaciones. *Semestre Académico*, 18(37): 157-176. Recuperado de <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web>

<https://www.unirioja.es/~desca/rga/Farticulo/F5284700.pdf&usg=AOvVaw16uN2d3HSpFckzl6QEdeh>

Sanabria, N., Chávez N. y Cantillo J. (2012). Globalización y evolución empresarial, estudios del sector servicios. *En: Universidad y Empresa*, Vol. 21, p. 37-63.

Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. 4ta Edición. Lima: Editorial Visión Universitaria.

Servicios Analíticos Generales S.A.C. (2016). *Porque nos preocupa la vida, atendemos el Medio Ambiente*. Recuperado de <http://www.sagperu.com/>

Tinoco, O., Quispe, C. y Beltrán, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial-UNMSM*, 17(2): 56-66.

TPM (2007). Recuperado de <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>

Trelles, I. (2001) Comunicación organizacional. *Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela. Recuperado de https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjGu5jjudzXAhWIYd8KHajBAakQFgkMAA&url=http%3A%2F%2Froa.ult.edu.cu%2Fbitstream%2F123456789%2F3185%2F1%2FC.%2520Organiz.%2520Irene%2520Trelles..pdf&usg=AOvVaw1aJ08cabtS8_Q-JZUFJe8X

- Valdés, C. (2005). *Motivación, conceptos y teorías principales*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/motivacion-conceptos-y-teorias-principales/http://www.cyta.com.ar/ta1204/v12n4a2.htm>
- Vélez, O. y Galeano, E. (2002). *Investigación cualitativa: estado del arte*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Victor, B., Boynton A. y Stephens-Jahng T. (2000). 'The effective design of work under total quality management', *Organization Science*, 11, pp. 102-117.
- Wieland, J. y Zalvidea, M. (2015). *El Impacto de la Percepción de Socialización en la Cultura Organizacional*. (Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico). Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1468/Joanna_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO: CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrucciones: Por favor marque con una X sus características personales:

1.- Características sociodemográficas

Edad	Escolaridad	Estado Civil	Sexo
01 () 20-29	01 () Primaria	01 () Soltero (a)	01 () Masculino
02 () 30-39	02 () Secundaria	02 () Casado (a)	02 () Femenino
03 () 40-49	03 () Superior Técnica	03 () Viudo (a)	
04 () 50-59	04 () Universitaria sin concluir	04 () Divorciado (a)	
05 () más de 59	05 () Universitaria concluida	05 () Unión libre	

2.- Características laborales

Puesto de trabajo: _____

Turno	Antigüedad en la empresa	Antigüedad en el puesto
01 () Mañana	01 () Menos de 1 año	01 () Menos de 1 año
02 () Tarde	02 () 1 a 5 años	02 () 1 a 5 años
03 () Variado	03 () 5 a 10 años	03 () 5 a 10 años

	Instrucciones:	1	2	3	4	5
	Escoja siempre cada pregunta de una de las seis alternativas de respuestas y márkelas con una X	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Completamente de acuerdo
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					

	Instrucciones:	1	2	3	4	5
	Escoja siempre cada pregunta de una de las seis alternativas de respuestas y márkelas con una X	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Completamente de acuerdo
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 surgen problemas porque no 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, aún 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 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.					
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.					

	Instrucciones:	1	2	3	4	5
	Escoja siempre cada pregunta de una de las seis alternativas de respuestas y márkelas con una X	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Completamente de acuerdo
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia 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 no 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.					

ANEXO 2

Ítems de encuesta Denison: Involucramiento

Características	Índices		Instrucciones:
			Escoja siempre cada pregunta de una de las seis alternativas de respuestas y márkelas con una X
Involucramiento	Empoderamiento	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.
	Trabajo en equipo	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.
	Desarrollo de capacidades	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 surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.

ANEXO 3

Ítems de encuesta Denison: Consistencia

Características	Índices		Instrucciones:
			Escoja siempre cada pregunta de una de las seis alternativas de respuestas y márkelas con una X
Consistencia	Valores centrales	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.
	Acuerdo	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, aún 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.
	Coordinación e integración	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.

ANEXO 4

Ítems de encuesta Denison: Adaptabilidad

Características	Índices		Instrucciones:
			Escoja siempre cada pregunta de una de las seis alternativas de respuestas y márquelas con una X
Adaptabilidad	Orientación al cambio	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.
	Orientación al cliente	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 ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.
		40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes
	Aprendizaje organizativo	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".

ANEXO 5

Ítems de encuesta Denison: Misión

Características	Índices		Instrucciones:
			Escoja siempre cada pregunta de una de las seis alternativas de respuestas y márkelas con una X
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	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 no me resulta clara
	Metas y objetivos	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.
	Visión	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.