



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-UTEG  
Facultad de Estudios de Postgrado**

**Tesis en opción al título de Magister en:  
Administración y Dirección de Empresas**

**Tema de Tesis:  
El modelo de Denison y su impacto en la Cultura Organizacional, caso  
Compañía Gardosgran S.A.**

**Autor:  
Ing. Diana Carolina Chica Cardoso**

**Director de Tesis:  
Lcda. Sandra García Paredes, MA.**

**Noviembre 2017  
Guayaquil-Ecuador**

## Declaración Expresa

Yo, Ing. Diana Carolina Chica Cardoso, declaro ser autora de la presente Tesis de Posgrado de Maestría en Administración y Dirección de empresas, titulada: **“EL MODELO DE DENISON Y SU IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL CASO COMPAÑÍA GARDOSGRAN S.A.”** me permito certificar la responsabilidad que lo escrito en este trabajo investigativo es de mi autoría, a excepción de citas, reflexiones y dinámicas utilizadas para el proyecto; y el patrimonio intelectual de la misma corresponde a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL.

---

Diana Carolina Chica Cardoso

CI: 0903237973

## **Dedicatoria**

Al dueño del amor más grande y único gestor de milagros por su divina misericordia, mi Padre Celestial.

Dedico este trabajo a mis dos ángeles: uno en el cielo y otro en la tierra.

A mi Susan, mi estrella brillante en el cielo quien me demostró que no se necesita vivir años en este mundo para dejar huellas imborrables en la memoria del corazón, cada logro de mi vida es por las dos.

A mi ángel en la tierra, mi persona favorita en todo el mundo, mi Jenny, te dedico este trabajo a ti y a tu futuro, al maravilloso camino que Dios ha diseñado para ti y a la Bendición que es poder compartir mi vida contigo.

Sigues siendo todos mis deseos de cumpleaños y mis regalos de navidad. Por ti baby!

## **Agradecimiento**

“Nadie me ha amado, ni me amará jamás como lo hace mi Padre Celestial”

Gracias Padre.

Ángel, Susana, Susan, Jenny, y Tutu, gracias por ser mi sostén en todo tiempo y llenar de alegría mi vida, cada cosa buena en mi vida es para disfrutarla juntos.

A mi Tame por ser mi compañera de vida y cómplice perfecta, y a mi papitogordo que sigue presente en todo instante, mi corazón lo nombra cada día de mi vida pues lo amo y extrañaré siempre.

A mi querida tía María por ser mi amiga y apoyo incondicional, a mis segundos padres, mis tíos por su inmenso cariño, a mis primeros hijos, mis primos y sobrinos.

Andrés y Enrique los mejores jefes que Dios puso en mi camino, gracias por confiar en mí desde el inicio y apoyarme para continuar mis estudios.

A la familia de la empresa GARDOSGRAN S.A. por abrirme las puertas y permitirme desarrollar este trabajo.

A mis compañeros de maestría Luis, Pamela y Andrés, gracias por su apoyo incondicional en las horas de clases y por brindarme su valiosa amistad, esta travesía no hubiera sido la misma sin ustedes. Gracias por ser un excelente “pacto” que Dios les de más.

Good things came to those who wait...gracias por completar mi felicidad Francisco!

## Resumen

El presente trabajo expone y analiza las principales teorías desarrolladas sobre cultura organizacional y el grado de importancia que ha tomado dentro de la administración moderna, que constantemente potencia el desarrollo y perfeccionamiento de herramientas que permitan a las empresas analizar su desempeño y conocer situación actual a través del estudio de la cultura su organización. Entre las múltiples teorías desarrolladas se encuentra el modelo propuesto por el Doctor Daniel “Dan” R. Denison “Denison Organizational Culture Survey” que cuenta con un sólido criterio técnico y además de ser uno de los pocos modelos adaptados al castellano cuenta con validación estadística que ha sido probada por distintos autores,.

Se aplica este modelo en la empresa familiar Gardosgran S.A. en la ciudad de Esmeraldas que tiene menos de cuatro años de funcionamiento, se encuentra en su primera generación y es el primer emprendimiento familiar que ha resultado exitoso pese a la inexistencia de estudios previos o planificación estratégica, sin embargo presenta algunos inconvenientes como el desconocimiento de su cultura organizacional, la falta de diferenciación entre el capital de la empresa y el patrimonio familiar y el descontento de algunos miembros de la directiva con las recientes decisiones administrativas. Se ha identificado como necesario para la empresa Gardosgran S.A. contar con un análisis que le permita conocer su situación actual y generar información base para formular su planificación estratégica

Con la realización de este estudio se busca comprobar que a través de la aplicación del Denison Organizational Culture Survey una empresa puede analizar su cultura organizacional y generar lineamientos para elaborar su planificación estratégica.

## **Abstract**

This paper presents and analyzes the main theories developed about organizational culture and the degree of importance it has taken within the modern administration, which constantly enhances the development and improvement of tools that allow companies to analyze their performance and to know their current situation through the study of the culture of its organization. Among the many developed theories, there is a model proposed by Dr. Daniel "Dan" R. Denison "Denison Organizational Culture Survey" that has a solid technical criterion and besides being one of the few models adapted into Spanish, has statistical validation that has been tested by different authors.

This model is applied in the family-run Gardosgran S.A. in the city of Esmeraldas that has less than four years of operation, is in its first generation and is the first family enterprise that has been successful despite the absence of previous studies or strategic planning, however it presents some drawbacks such as ignorance of their organizational culture, the lack of differentiation between company capital and family patrimony and the dissatisfaction of some members of the board with recent administrative decisions. It has been identified as necessary for the company Gardosgran S.A. to have an analysis that allows them to know their current situation and produce basic information to develop their strategic planning.

With the accomplishment of this study it is verified, that through the application of the Denison Organizational Culture Survey a company can analyze its organizational culture and generate guidelines to elaborate its strategic planning.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DECLARACIÓN EXPRESA.....</b>	<b>IV</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>XIII</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>- 1 -</b>
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 1 -
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	- 3 -
1.2.1. Planteamiento del problema.....	- 3 -
1.2.2. Formulación del problema de investigación .....	- 7 -
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 7 -
OBJETIVO GENERAL .....	- 7 -
Objetivos específicos .....	- 7 -
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 8 -
1.5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 10 -
1.5.1. Marco Teórico.....	- 10 -
Cultura organizacional.....	- 10 -
Modelo Denison Organizational Culture Survey .....	- 19 -
Empresas Familiares .....	- 25 -
1.5.2. Casos de Estudio de aplicación del Modelo Denison .....	- 29 -
<b>CAPÍTULO II:.....</b>	<b>- 34 -</b>
<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>- 34 -</b>
2.1. TIPO DE ESTUDIO.....	- 34 -
2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	- 35 -
2.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	- 38 -

2.3.1. Encuesta .....	- 38 -
2.3.2. Entrevista.....	- 42 -
2.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	- 42 -
2.4.1. Encuesta.....	- 42 -
2.4.2. Entrevista.....	- 43 -
2.5. CASO DE ESTUDIO: GARDOSGRAN S.A. ....	- 44 -
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA .....</b>	<b>- 45 -</b>
3.1. DESCRIPCIÓN DEL CASO DE EMPRESA GARDOSGRAN S.A. ....	- 45 -
3.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS. ....	- 46 -
3.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DENISON A LA EMPRESA GARDOSGRAN S.A. ....	- 47 -
3.3.1. Resultados Encuesta.....	- 47 -
3.3.2. Resultados Entrevistas.....	- 56 -
3.4. VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS .....	- 62 -
3.5. PROPUESTA .....	- 67 -
3.5.1. Justificación .....	- 68 -
3.5.2. Etapa filosófica .....	- 69 -
3.5.3. Etapa de Análisis.....	- 70 -
Análisis PESTLE.....	- 70 -
Análisis FODA.....	- 71 -
Fuerzas de Porter.....	- 74 -
Análisis Metodología Denison .....	- 75 -
3.5.4. Etapa operativa.....	- 78 -
3.5.5. Etapa de control .....	- 81 -
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>- 82 -</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>- 85 -</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>- 88 -</b>
<b>ANEXO 1. MATRIZ AUXILIAR .....</b>	<b>- 95 -</b>
<b>ANEXO 2. ENCUESTA.....</b>	<b>- 97 -</b>



<b>ANEXO 3. MODELO ENTREVISTA A DIRECTIVOS.....</b>	<b>- 103 -</b>
<b>ANEXO 4. MODELO ENTREVISTA A EMPLEADOS.....</b>	<b>- 105 -</b>
<b>ANEXO 5. RESULTADOS DE APLICACIÓN DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY .....</b>	<b>- 107 -</b>
<b>ANEXO 6. GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>- 122 -</b>
<b>ANEXO. 7 PRESUPUESTO .....</b>	<b>- 126 -</b>
<b>ANEXO. 8 FOTOGRAFÍAS ENCUESTAS.....</b>	<b>- 127 -</b>
<b>ANEXO 9. FOTOGRAFÍAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>- 130 -</b>
<b>ANEXO10. ENCUESTAS.....</b>	<b>- 133 -</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Conceptualización Cronológica de Cultura Organizacional</i> .....	- 14
-		
Tabla 2	<i>Niveles de cultura según Schein, E</i> .....	- 16 -
Tabla 3	<i>Dimensiones de la Cultura Organizacional</i> .....	- 40
-		
Tabla 4	<i>Interpretación de escala de medición aplicada</i> .....	- 41 -
Tabla 5	<i>Resultados de las Dimensiones Culturales de Gardosgran S.A</i> .....	-
		48 -
Tabla 6	<i>Resultados Misión de la Cultura Organizacional Gardosgran S.A</i> .....	-
		49 -
Tabla 7	<i>Resultados Consistencia de la Cultura Organizacional Gardosgran S.A</i> .....	-
		51 -
Tabla 8	<i>Resultados Adaptabilidad Cultura Organizacional Gardosgran S.A</i> .....	- 52
-		
Tabla 9	<i>Resultados Involucramiento de la Cultura Organizacional Gardosgran S.A</i> .....	- 54 -
Tabla 10	<i>Verificación de Objetivo específico 1</i> .....	- 63 -
Tabla 11	<i>Verificación de Objetivo específico 2</i> .....	- 63 -
Tabla 12	<i>Verificación de Objetivo específico 4</i> .....	- 65 -
Tabla 13	<i>Matriz FODA-DODA</i> .....	- 73 -
Tabla 14	<i>Fuerzas de Porter</i> .....	- 75 -

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1 Denison Organizational Culture Model.....-	25 -
Figura 2 Metodología de la investigación.....-	36 -
Figura 3 Fuerzas de Porter.....-	74 -
Figura 4 Denison Organizational Culture Model de Gardosgran S.A.....-	77 -

## **Introducción**

La economía ecuatoriana históricamente ha sustentado su presupuesto con los ingresos por petróleo sin embargo, dada la contracción del mercado petrolero el escenario productivo y comercial ha tomado mayor fuerza en la participación del panorama económico ecuatoriano. Según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2016) el 83,7% del tejido empresarial al 2014 está conformado por micro y pequeñas empresas, mientras que las grandes representan únicamente el 3,7%.

La Constitución de la República establece como uno de los objetivos de su política económica incentivar la productividad y competencia sistémica a nivel nacional, como resultado, se ha comprobado que el número de empresas constituidas y en operación dentro del país ha incrementado desde el año 2009 según el INEC (2016).

Por ello, es menester de la sociedad productiva promover el fortalecimiento empresarial y precautelar su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, para esto, y asumiendo que todos los recursos son escasos, es necesario que las empresas actúen dentro de una planificación estratégica integral, que facilite las operaciones ordenadas y eficientes.

Este trabajo de investigación comprende tres capítulos que en el siguiente orden pretende: definir la situación problemática y proveer de las bases teóricas del estudio, definir la metodología a aplicar, presentar los resultados de su aplicación y realizar una propuesta que contribuya a alcanzar los objetivos formulados.

El contexto de este estudio es una Micro, Pequeña y Mediana empresa (MYPIMES) familiar ubicada en la ciudad de Esmeraldas, dedicada a la actividad comercial e inscrita con la razón social “El Gran Remate GARDOSGRAN S.A.”. Esta empresa cuenta con una red de proveedores que le permite participar en el mercado con precios competitivos lo que la ha convertido en un negocio rentable para sus dueños, sin embargo por su naturaleza de empresa familiar presenta algunos de los comunes inconvenientes, tales como el desconocimiento de su cultura organizacional en respuesta a una administración empírica.

Este trabajo de investigación busca a través de la aplicación de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional probado estadísticamente y propuesto por el experto Daniel R. Denison, analizar la cultura organizacional de la empresa de estudio y determinar las variables que representan fortalezas y que pueden ser utilizadas más adelante como ventajas competitivas e incluidas en el plan estratégico y las variables que requieren mayor atención por parte de los administradores y que podrían ser mejoradas antes de convertirse en problemas para el funcionamiento de la empresa.

La elevada rotación del personal es otro de los inconvenientes detectados en la administración de Gardosgran S.A., mediante este estudio se pretende identificar si este inconveniente se encuentra vinculado con la falta de análisis de la cultura organizacional. Se pretende además disponer de información base para diseñar lineamientos para la elaboración del plan estratégico de la empresa y promover una administración eficiente, eficaz y efectiva.

# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Antecedentes de la Investigación**

El estudio del comportamiento humano como factor determinante del desempeño de las sociedades es un interesante tema de investigación, según Bretones y Mañas (2008) “El conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza a un grupo humano es denominado cultura dentro de una organización”.

La cultura se presenta en distintos niveles y se transmite de manera casi automática; comprende el comportamiento generalmente adoptado por los individuos que forman parte de un grupo, por ejemplo cada familia, organización, región o país constituyen culturas diferentes entre sí a las que sus individuos se adaptan por varias motivaciones: tradición, costumbre, herencia, afinidad o por algún interés particular.

Las organizaciones constituyen la base económica de la sociedad pues propician espacios aptos para la transferencia y utilización de los factores de producción de la economía, según Garza (2000) “Las organizaciones consisten en un conjunto de personas, sistemas, empleos, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que componen una institución social, al cual se rige por usos, reglas, políticas y costumbres propia que se rigen por un objetivo específico” (p.90).

Se considera que la cultura y la organización no son conceptos excluyentes entre sí, al contrario la cultura es parte elemental de toda organización. Nace entonces el concepto de cultura organizacional que generó un amplio debate teórico, pues al ser un concepto tan extenso resulta complejo definirlo en todos los escenarios en que se presenta.

Los valores y las creencias que han sido adoptados con normalidad con el tiempo y que han sucedido generaciones en la empresa al punto de transformarse en normas generales de comportamiento forman la cultura de una organización (Marcoulides, 2010).

Existen varias teorías sobre cómo es posible medir la cultura organizacional y su nivel de incidencia en el desempeño de una organización, en este trabajo se profundizará en la metodología desarrollada por el Doctor Daniel R. Denison y su modelo Denison Organizational Culture Survey (1994) dadas las prestaciones y facilidades que implica para el contexto de este estudio.

Pese a lo expuesto, la realidad sobre el análisis de la cultura organizacional en las empresas latinoamericanas ha tenido un proceso de adaptación más lento, es así que no resulta común identificar empresas ecuatorianas que tengan un área dedicada a implementar las diferentes herramientas de medición de cultura.

El Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 450 de 17 de mayo de 2011 clasifica en su Art. No. 106 a las MYPIMES según sus ingresos brutos anuales y el número de trabajadores que tiene en 3 categorías: micro empresas, pequeñas empresas, medianas empresas.

De acuerdo con la información proporcionada por el INEC (2015) el 99,52% de las empresas ecuatorianas son mipymes, la actividad económica más representativa es el comercio con una participación del 37,83% y la provincia de Esmeraldas se encuentra en el décimo tercer lugar de la concentración empresarial a nivel nacional con un 2,13% de participación.

Dentro de este grupo se encuentra la mipyme familiar Gardosgran S.A., empresa dedicada a la actividad comercial de prendas de vestir y calzado, ubicada en la ciudad de Esmeraldas con menos de 4 años de funcionamiento que se originó a partir de la idea de uno de los miembros de la familia propietaria que conoce del giro del negocio y contaba con el capital suficiente para iniciar el emprendimiento, por lo tanto la empresa no se creó con los respectivos procedimientos administrativos, no tiene misión, visión, ni objetivos formulados, tampoco metas definidas, sin embargo según la información contable ha generado utilidades para sus dueños desde el primer año de funcionamiento.

La Directiva atribuye el éxito a su ventaja competitiva con respecto a los precios pues no cuenta con planificación estratégica, ni estudios de mercado o análisis de cultura organizacional, sin embargo desea tomar los correctivos que ayuden a que su éxito sea sostenible a través del tiempo, por lo tanto el objeto de estudio de esta investigación será su cultura organizacional a través de la aplicación de la metodología propuesta por Denison (1990).

## **1.2. Problema de investigación**

Para formular el problema de investigación se plantea a continuación la situación problemática, se diagnostica a través de la identificación de síntomas y causas y se formula el pronóstico y control de pronóstico respectivo, en concordancia con los aportes metodológicos de Méndez (2001) y Larrea (2009).

### **1.2.1. Planteamiento del problema**

La administración eficiente de los recursos de una empresa es un factor determinante en el logro de los objetivos institucionales, la asignación de recursos a las distintas actividades de una organización debe realizarse conforme su planificación estratégica y operativa.

Las organizaciones deben contar con un plan estratégico que comprenda su análisis y delimite líneas de acción a seguir para cumplir con los objetivos definidos, es decir que se convierta en una herramienta para la toma de decisiones al interior de una empresa.

La planificación estratégica ayuda a que las organizaciones sean capaces de estar preparadas para enfrentar lo que se presente en el futuro y se permita dirigir los esfuerzos de la empresa a la consecución de los objetivos institucionales. (David, 2003)

Una adecuada planificación estratégica permite señalar el camino que la organización debe seguir para alcanzar sus objetivos, tal como lo señalan Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1994) "La planificación estratégica tiene como función orientar y generar un marco de referencia para que todos los miembros conozcan hacia donde se dirige a organización, es el mapa que los guiará hacia el futuro".

Los objetivos formulados a partir de la planificación estratégica se enmarcan en la misión, visión, valores corporativos y otros elementos de la cultura organizacional de la empresa, por eso la importancia de estudiarla, diagnosticar su estado, difundirla, promoverla y fortalecerá en todos los niveles de la empresa.

Los administradores buscan el mejoramiento continuo de sus organizaciones, para esto miden su desempeño. El talento humano es uno de los recursos más valiosos para una institución, pues es la personificación de la compañía, siendo en muchos casos la única imagen que el consumidor percibe acerca de una organización.

Por lo expuesto, resulta altamente importante medir con la frecuencia necesaria al personal contratado, sobre todo identificar el nivel de aceptación de la cultura organizacional en la población de trabajadores.

En virtud de lo planteado, se puede decir que la cultura organizacional constituye una fuente de información para la toma de decisiones administrativas, fomenta el mejoramiento del desempeño organizacional, facilita el diseño de planes estratégicos y la ejecución de acciones que conlleven a la consecución los objetivos institucionales.

En Ecuador las mipymes aglomeran el 29,6% del empleo registrado y generan el 11,5% de las ventas, además de tener una productividad media laboral de 8,9% que representa que un trabajador de una gran empresa genera en promedio 11 veces más, esto según la información compilada por el INEC (2016).

El análisis estadístico realizado por el INEC (2016) alerta al sector sobre la contracción del mercado, al 2016 el 14,4% de las mipymes medianas redujeron sus ventas y fueron recategorizadas a pequeñas, es decir más allá de la aparición de nuevos negocios salta a la vista la disminución del tamaño y participación de los existentes.

Al respecto el índice de supervivencia de las mipymes en Ecuador ha decrecido, el 89,4% de las empresas nacidas en 2010 sobrevivieron hasta el 2011, el 79,11% hasta 2012, 67,5% hasta el 2013 y solo 61,8% hasta el 2014.



Por lo expuesto, es tarea de todo empresario conocer su negocio e identificar estrategias que lo excluyan de las estadísticas de decrecimiento presentadas en párrafos precedentes.

En encuentros preliminares realizados para identificar la problemática de la empresa objeto de este estudio Gardosgran S.A., se evidenció por parte de la directiva el anhelo de que el negocio familiar crezca, sin embargo cuando se consultó hacia dónde se quiere llevar a la empresa no existieron respuestas claras, definidas o fundamentadas.

Gardosgran S.A. es una MIPYME familiar establecida en la ciudad de Esmeraldas con casi 5 años de funcionamiento, que ha venido presentando utilidades crecientes de manera constante. Su actividad económica principal es la comercialización de ropa y zapatos de bajo costo, lo que puede ser logrado gracias a la excelente cadena de proveedores con los que cuenta.

Estos proveedores de bajo costo son en su mayoría colombianos, dada la ubicación geográfica de Esmeraldas que lindera con la zona de Ipiales en Colombia son logísticamente accesibles para la empresa, además se cuenta con la ventaja de la conversión monetaria dada por la devaluación del peso colombiano.

En el último año esta estrategia comercial ha significado el incremento negocios similares en la ciudad de Esmeraldas, el aumento de competidores representa una alerta para los miembros directivos, pues suponen que no podrán mantener su estrategia de competencia únicamente basándose en atractivos precios.

Gardosgran S.A. al ser una compañía relativamente nueva, familiar y resultado de una buena idea de negocio fue fundada y ha sido manejada con una administración empírica. Hace un año se vinculó al equipo de la empresa un administrador que considera necesario realizar la planificación estratégica y reduzca la rotación del personal.

A partir de la situación planteada y conforme se expresó en el numeral 1.2 de este trabajo, se presentan a continuación los síntomas, las causas, los pronósticos y el control de la mipyme Gardosgran S.A.

**Síntomas:**

- La empresa no conoce qué puede mejorar.
- La empresa no conoce qué debe corregir.
- Administración empírica.
- El promedio de rotación de personal asciende a 5 meses.
- No existe planificación estratégica.

**Causas:**

- Se desconocen los rasgos positivos de la cultura organizacional.
- Se desconocen los rasgos negativos de la cultura organizacional.
- Las decisiones se toman con base en preferencias familiares.
- Empleados nuevos desconocen la cultura organizacional.
- La única estrategia comercial se basa en los precios.

**Pronóstico:**

- No se potenciarán las fortalezas.
- Se incrementarán las debilidades.
- Las acciones administrativas carecerán de fundamentos técnicos.
- Disminución de la productividad laboral.
- Riesgo de perder su participación en el mercado.

**Control de pronóstico:**

- Conocer y aprovechar las dimensiones más fuertes de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.
- Conocer y reforzar las dimensiones más débiles de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.
- Estudiar el comportamiento de la cultura organizacional para fundamentar la toma de decisiones administrativas.
- Difundir en los empleados la cultura organizacional de los empleados.
- Formular nuevas estrategias administrativas.

### **1.2.2. Formulación del problema de investigación**

De acuerdo con la identificación de síntomas, causas, pronósticos y control de pronósticos realizados a la empresa familiar Gardosgran S.A. se determina a continuación el siguiente problema de investigación:

**¿Cuál es la cultura organizacional de la empresa Gardosgran S.A. de la ciudad de Esmeraldas?**

Para un adecuado análisis del problema de investigación identificado se presenta la siguiente sistematización del mismo:

- ¿Cuáles son las dimensiones más fuertes de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.?
- ¿Cuáles son las dimensiones más débiles de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.?
- ¿El análisis de la cultura organizacional de Gardosgran S.A. puede generar información importante para la toma de decisiones administrativas?
- ¿El desconocimiento de la cultura organizacional de la compañía Gardosgran S.A. influye en el alto nivel de rotación del personal?
- ¿Se pueden establecer lineamientos para la planificación estratégica a partir del análisis de la cultura organizacional?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

Considerando la formulación y sistematización del problema de investigación se han planteado los siguientes objetivos:

#### **Objetivo general**

Analizar la cultura organizacional de la Compañía Gardosgran S.A. de la ciudad de Esmeraldas bajo el modelo Denison.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar las dimensiones más fuertes de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.

- Identificar las dimensiones más débiles de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.
- Indicar si el análisis de la cultura organizacional de Gardosgran S.A. puede generar información importante para la toma de decisiones administrativas.
- Determinar si el desconocimiento de la cultura organizacional de la compañía Gardosgran S.A. influye en el alto nivel de rotación del personal.
- Establecer lineamientos para la planificación estratégica de Gardosgran S.A. a partir de los enfoques de la cultura organizacional.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

Las organizaciones son sociedades complejas que mediante la administración combinación y utilización de factores de producción busca la consecución de objetivos institucionales, los directivos continuamente deben tomar decisiones de corto, mediano y largo plazo que deben ser concordantes con el plan estratégico formulado por la alta gerencia y enmarcadas en el desarrollo de la cultura organizacional de la compañía.

La administración de una organización, así como su proceso de toma de decisiones repercute en todos los niveles de una institución, desde el nivel jerárquico superior hasta el operativo y de apoyo. En toda empresa deben asignarse roles y encargos actividades y tareas articuladas a través de un sistema de significados, valores, creencias, aptitudes y actitudes compartidas.

Es evidente entonces que todo esfuerzo dirigido a mejorar el desempeño de una organización debe ser comunicado, transmitido y puesto en conocimiento de todo el personal que interactúa y forma el equipo de la empresa; De acuerdo con Pümpin y García citado por Vergara (1989) la cultura es "...el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa".

Por lo tanto, es importante realizar un análisis a la cultura organizacional de una empresa y a partir de esto proporcionar las herramientas necesarias para contribuir a la formulación de su plan estratégico.

Realizar el análisis de la cultura organizacional de una empresa está lejos de ser una actividad subjetiva, pues actualmente existe una variedad de teorías desarrolladas y probadas en distintos escenarios que van desde:

- Enfoques en técnicas aplicables directamente a los miembros de la empresa como la entrevista clínica reiterada utilizada por Schein (1988).
- Reconstrucción y análisis de la historia de la empresa a través de la identificación de sucesos importantes basados en determinados aspectos analíticos. Cardona (1988).
- Medición de la cultura mediante dimensiones definidas a través de un instrumento probado incluso matemáticamente. Denison y Neale (1994).

Para el análisis de la cultura organizacional los distintos estudiosos especialistas en administración han utilizado un amplio portafolio de metodologías de obtención y análisis de información mediante instrumentos de investigación como cuestionarios, entrevistas clínicas, entrevistas dirigidas a los miembros de la organización, observación, Focus Group, sondeos de opinión masiva, estudio de sucesos históricos entre otros.

De esta manera se justifica la existencia de varias metodologías que han sido probadas y adaptadas a distintas realidades para analizar la cultura organizacional de la empresa. Se ampliará la información sobre las mismas en el apartado teórico de este trabajo de investigación.

Gardosgran S.A. es una mipymes esmeraldeña con una importante participación de mercado en el ámbito local, en su tiempo de operaciones ha logrado posicionarse como un referente comercial de ropa y calzado con precios bajos. El éxito en los primeros años de funcionamiento de Gardosgran S.A. es atribuido al buen sistema de proveedores fronterizos que ha conseguido que le permiten competir con una significativa ventaja en precios, sin embargo la administración ha identificado el incremento de empresas con un similar modelo de negocios en la ciudad de Esmeraldas, motivo por el cual se ha desacelerado el crecimiento de sus utilidades.

La gerencia de Gardosgran S.A. reconoce que no tiene un plan estratégico definido y que sobre la marcha ha ido formulando los aspectos de su cultura

organizacional que se han transmitido a los empleados prácticamente por costumbre después de un tiempo de funciones, lo que ocasiona que el personal nuevo se demore en adaptarse al trabajo pues tampoco se cuenta con un plan de inducción establecido.

A través del desarrollo de este trabajo de estudio se busca analizar el estado de la cultura organizacional de Gardosgran S.A., identificar sus elementos fuertes y cuáles deben ser reforzados, además proveer de valiosa información a la gerencia que pueda utilizar en formulación del plan estratégico que permitirá diversificar las estrategias de la compañía y establecer el camino a seguir para la consecución de los objetivos.

## **1.5. Marco de Referencia de la investigación**

A continuación se fundamenta la investigación a través del marco teórico y se presentan casos de estudio reales que sustentan la aplicación de la teoría.

### **1.5.1. Marco Teórico**

#### **Cultura organizacional**

En este apartado se presenta una revisión de la teoría formulada acerca de la cultura organizacional que compila la importancia para la administración y el desarrollo empresarial y constituye la línea de investigación principal de este estudio.

La cultura constituye una de las mayores riquezas del ser humano, se transmite consciente o inconscientemente entre los individuos que forman un grupo y que por el transcurso del tiempo, costumbre, herencia, gustos, preferencias e idiosincrasia determina la manera de actuar frente a distintos escenarios y de interrelacionarse con miembros de su comunidad.

De acuerdo con Aguirre (2004) la cultura comprende el conjunto de elementos interactivos que son fundamentales para la organización, que con la finalidad de alcanzar sus objetivos los comparten con todos los miembros de la misma.

Para Vásquez, Gómez y Vásquez (2005) la cultura comprende además la suma de las creaciones humanas acumuladas en el transcurso de los años, obtenidas como resultado de los procesos de desarrollo intelectual, espiritual, estético, científico y tecnológico de la humanidad.

Las organizaciones son todas las unidades sociales con límites excluyentes que les dan el carácter de individual como familias, pueblos, empresas. Cada cultura tiene su propia estructura, lenguaje comunicacional, jerarquía y manera de actuar con la finalidad de conseguir un objetivo común generalmente aceptado por los miembros que la conforman.

De acuerdo con el criterio de Stoner James, Freeman y Gilbert, (1996) la organización: “Son dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (p.6). Y según Schermerhorn, John, Hunt y Osborn (2002) se define como: “Conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un objetivo común”. (p.7).

Los autores mencionados coinciden en que la organización conlleva al logro de un objetivo y esta se ejecuta a través del talento humano que compone la empresa, por lo tanto es necesario que los administradores sepan dirigir los esfuerzos individuales hacia la consecución de los objetivos institucionales.

Por lo tanto, para una organización es importante conocer cómo funciona la interacción entre sus trabajadores y la administración por lo que resulta necesario evaluar periódicamente el desempeño de los miembros que conforman la empresa.

La evaluación mencionada en el párrafo precedente comprende el análisis de un nuevo concepto “cultura organizacional”, que implica observar el comportamiento del talento humano que conforma una organización, tal como lo señala el “padre fundador del movimiento de relaciones personales” Elton Mayo de acuerdo con The OD Institute (2017).

Mayo entre los años 1920 y 1930 desarrolló experimentos de fuerte alcance y profundidad con la finalidad de resaltar la importancia que tiene el trabajador para

una entidad y como este no se motiva únicamente por una remuneración monetaria, como se estimaba hasta la fecha; quizás por ser pionero en sus investigaciones fueron muchos los que clasificaron su obra como trabajos de mera interpretación.

Elevando este concepto a otro nivel de estudio, dentro del campo psicológico el trabajo desarrollado por los investigadores Lewin, Lippitt, y White (1939) abordó el tema del liderazgo y el impacto que tiene cada estilo genera en el comportamiento de un grupo humano.

Por otro lado y posterior a la segunda guerra mundial se cuenta con la investigación realizada por Morse y Reimer (1956) sobre la perspectiva del lado del empleado de una organización y cómo este responde al grado de involucramiento que tiene en las decisiones que se toman en la empresa.

Proponiendo la existencia de dos teorías contrapuestas: La teoría X y la Teoría Y formulada por Mc Gregor (1960) analiza el comportamiento de los trabajadores en respuesta de la dirección que reciben y su percepción natural del trabajo. Gracias a esta investigación se conoce que el clima es determinado por los líderes de una organización y transmitido a los subordinados por las relaciones laborales.

Continuando los estudios preliminares de varios temas que aportaron al concepto de lo que más adelante se denominaría cultura organizacional, sobre las consecuencias del comportamiento de los empleados relacionadas con el clima que perciben en su lugar de trabajo se tienen las investigaciones de Likert (1961) y Katz y Kahn (1966).

Los investigadores Payne y Pugh (1976) fueron los primeros en tratar de sustentar la relación que existe entre la estructura de una organización y su clima organizacional, sin embargo no llegaron a conclusiones determinantes más allá de indicar la importancia de mantener un buen clima organizacional.

En la década de los setenta muchos investigadores seguían sin atribuir valor significativo al clima organizacional pues lo clasificaban como un análisis basado en las percepciones, difícil de medir y con instrumentos como cuestionarios y



auto-informes carentes de valor cuantitativo, por lo tanto no determinantes al momento de evaluar el desempeño de una organización.

Fue Pettigrew (1979) quien trajo a la luz del debate un nuevo y revolucionario concepto la "Cultura organizacional" que según él comprende el conjunto de símbolos, lenguajes, ritos y mitos que crean y se difunden por los directivos de las empresas, para luego ser transmitido a los empleados, determinando así su comportamiento.

Es tan diverso y multidisciplinario el trabajo de investigación desarrollado en torno al comportamiento del individuo en la empresa y su repercusión en el éxito de la misma, que a partir de principios psicológicos, sociológicos, antropológicos y administrativos se ha llegado incluso a diferenciar entre dos constructos diferentes "Clima Organizacional" y "Cultura Organizacional".

Según Chiavenato (2009) el clima organizacional implica el ambiente que existe entre los miembros que forman una organización, el mismo que se encuentra estrechamente ligado con las teorías de motivación que se emplean internamente.

Por otro lado y conforme una de las primeras definiciones formuladas acerca de la cultura organizacional realizada por Jacques (1951) se la entiende como "La forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla".

Es decir, el clima organizacional es únicamente la percepción que se tiene sobre el ambiente de una organización, mientras que la cultura organizacional comprende los valores, principios o políticas que determinan la manera de proceder y generan el ambiente en una organización.

En un sentido más humano Desphandé y Webster (1989) definen a la cultura organizacional como el "Patrón de valores y creencias compartidas que ayudan a las personas a entender el funcionamiento organización y así darles normas de comportamiento en la organización" (p.4).

Desde otro punto de vista, en un contexto más formal y estricto el experto Denison (1990) concluyó que la cultura organizacional comprende las “Reglas y normas compartidas que sugieren soluciones preferidas para problemas comunes y situaciones encontradas por los medios de una organización. (p.32)”

Una definición más amplia es propuesta por Schein (1992) quien acota que la cultura organizacional se refiere a:

“Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.(p.12) “

Adicionando a la construcción de la definición de la cultura organizacional el contexto de intersección con otros actores y elementos, los autores Gareth y Goffee (2001) proponen que “La cultura corporativa es la intersección de las dos categorías conceptuales acerca de cómo se relacionan las personas: sociabilidad y solidaridad”

Dada la relevancia para este estudio del concepto de cultura organizacional, se presenta a continuación la **Tabla 1** que contiene definiciones cronológicas de este concepto:

**Tabla 1** *Conceptualización Cronológica de Cultura Organizacional*

<b>Autor, Año</b>	<b>Concepto</b>
(Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002)	“Sistema de acciones compartidas, valores y creencias desarrolladas dentro de una organización que guía el comportamiento de sus miembros” (p.43)
(Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A., 2009)	“Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p.551)

<b>Autor, Año</b>	<b>Concepto</b>
(Jones, 2008)	“Conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización con los proveedores, clientes y otras personas externas a las mismas” (p.8)
(Yazici, 2009)	“Conjunto de valores, creencias y normas de conducta que guían como los miembros de la organización deben realizar el trabajo”
(Garibaldi, A, Wetzal, U. & Ferreira, V., 2009)	“Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de OC y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura”
(Han, 2012)	“Valores y actitudes subyacentes que afectan a la forma en que se hacen las cosas”
(Cheung, S. Wong, P. & Lam, A, 2012)	“Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización”

*Elaborado por:* Autor a partir de revisión bibliográfica citada

Se entiende entonces que cada organización es un mundo particular que actúa y responde de manera diferente de otras, incluso ante las mismas circunstancias. Esto se debe a que la cultura organizacional es sustantiva, es decir, es parte integradora de la organización.

En este punto es importante mencionar que la cultura organizacional implica la trascendencia de las creencias generalmente adoptadas por los miembros una organización, una cultura bien definida va más allá de un momento específico en el tiempo.

Por lo expuesto, se observa que es posible desarrollar un trabajo de investigación únicamente analizando el material de estudio recopilado sobre la cultura

organizacional en los últimos años, esto refleja la importancia que ha tomado dentro de la administración desde hace más de 50 años atrás.

A partir de la revisión bibliográfica discutida en párrafos precedentes se determina cuán importantes resulta conocer el nivel de aceptación, adaptación o rechazo de la cultura dentro de una organización. Dado que la visión de una empresa es perfectible en el tiempo y considerando que ésta es uno de los elementos que forman la cultura organizacional es necesario medirla para de ser el caso, aplicar correctivos.

El trabajo desarrollado por Deal y Kennedy (1982) concluye que la cultura organizacional tiene seis elementos relacionados entre sí: historia, valores y creencias, rituales y ceremonias, historias, figuras heroicas y la red cultural informal (contadores de cuentos, chismosos, susurradores, espías y sacerdotes). Se distingue cuatro tipos de cultura organizacional basados en la velocidad de retroalimentación y el grado de riesgo.

Los tipos de cultura organizacional propuestos son: tipo macho/tipo dudo, tipo trabajo duro/juego duro, de proceso y de compromiso.

El análisis cuantitativo de la cultura organizacional que relaciona también variables cualitativas es propuesto por Denison (1990) y contempla cuatro dimensiones de cultura: involucramiento (involment), consistencia (consistency), adaptabilidad (adpatbility) y misión (mission).

De acuerdo con Schein (2004) el análisis de la cultura puede ser realizado a partir diferentes niveles, según el grado en que el fenómeno es visible para el observador. Estos niveles se relacionan entre sí pues no son estáticos ni independientes. Se presenta a continuación la **Tabla 2** que contiene los niveles de la cultura organizacional propuestas por Schein.

**Tabla 2** Niveles de cultura según Schein, E.

Nivel	Descripción
-------	-------------

---

<b>Nivel 1 Artefactos</b>	Comprende todos los elementos que son pueden ser captados por los sentidos, tales como el espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje y la cultura observada en los miembros de una organización.
<b>Nivel 2 Creencias y valores expuestos</b>	Incluye las estrategias, filosofías, metas, representa la última instancia del aprendizaje grupal de los valores y creencias probados en el ambiente físico y solo por el consenso social.
<b>Nivel 3 Presunciones básicas</b>	Permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada, es preconsciente y se relaciona con el entorno, la realidad, entre otros. Comprende los sentimientos.

---

*Elaborado por:* Autor a partir de (Schein, Edgar H., 2004)

Por otro lado la investigación de Robbins, Stephen y Judge (2009) señala que existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura en una organización y van de menor a mayor gado, esto permite tener un panorama completo de la cultura de la empresa, la manera en la que se hacen las cosas y la manera en que deberían hacerse: Innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

Se diferencia en este punto la cultura organizacional de la satisfacción del trabajo, la primera tiene que ver con la manera en que los empleados perciben la cultura que forma parte de una organización y determina la planificación, ejecución y control de las actividades empresariales, la segunda comprende el grado de bienestar laboral percibido por los miembros de la organización.

En torno a las investigaciones realizadas por Singh (2004) los autores proponen la existencia de tres niveles para el análisis de la cultura organizacional: el nivel perceptual que permiten interpretar el mundo extra personal, el nivel de análisis cultural se refiere a los modelos culturales que guían el comportamiento del individuo y finalmente, el nivel simbólico que se alcanza cuando los modelos culturales adquieren estabilidad y significado a lo largo del tiempo.

Este trabajo de investigación establece variables para cada uno de estos niveles que se pueden operacionalizar y así medir la cultura de una organización determinada.

Las empresas miden la efectividad de su gestión en términos del cumplimiento de sus objetivos con la finalidad de conocer su desempeño y de ser el caso identificar las causas que limitan su éxito, esto es conocido como la medición del desempeño de la organización, estrechamente ligado con el desempeño de la cultura de una organización, dado que es esta última la que provee los lineamientos bajo los cuales actúa el talento humano de una empresa.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996) se entiende por desempeño organizacional a la “medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados” (p.9).

Ampliando este concepto Chiavenato (2009) propone que el “desempeño organizacional depende de una serie de factores básicos como la conciliación de conflictos, negociación, y manejo de estrés” (p.406)

En esta investigación se menciona que existen 12 sistemas que permiten mejorar consistentemente el desempeño de una organización: Visión y estrategia, planeación y definición de objetivos, asignación de recursos, evaluación del desempeño del grupo, administración de riesgos, reclutamiento, desarrollo profesional, evaluación de desempeño, incentivos y compensación, proceso de decisión, comunicación y transferencia de conocimientos

Relacionando los elementos descritos en el párrafo precedente con la revisión bibliográfica realizada se observa que la mayoría de los mismos están incluidos en la cultura organizacional de una compañía, es decir este concepto y el de desempeño organizacional mantienen una estrecha relación.

El conocimiento pleno de la cultura organizacional de una empresa y su constante puede influir en el potenciamiento del desarrollo de las actividades diseñadas por la dirección para el cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que desencadena en resultados positivos de desempeño organizacional.

Por lo tanto, se entiende que la cultura organizacional incide en el desempeño organizacional, es decir no se refieren a lo mismo, podría indicarse que en un miembro del equipo de una empresa su nivel de cultura organizacional indica su manera de actuar, decidir y responder frente a las distintas situaciones y su desempeño refleja los resultados de su actuar para la compañía.

### **Modelo Denison Organizational Culture Survey**

En este apartado se realiza una compilación sobre la teoría y modelo desarrollado por el experto Daniel R. Denison y el Instituto Denison Consulting Group acerca de la cultura organizacional que sustenta la metodología de este trabajo de investigación.

Al revisar las teorías propuestas acerca de la cultura organizacional se dedica el siguiente apartado al valioso aporte investigativo realizado por el Doctor Daniel “Dan” R. Edison, quien es actualmente uno de los autores más citados, por su amplio y diverso trabajo que no solo incluye material teórico, sino herramientas de análisis probadas cuantitativamente.

El Doctor Denison tiene una trayectoria de más veinticinco años de investigación y docencia en la materia, se destaca su trabajo relacionando con la cultura organizacional y el desempeño organizacional. Producto de su experiencia fundó y actualmente preside el Denison Consulting’s Group.

Quizás la obra más aclamada del Doctor Denison continúa siendo su libro Corporate Culture and Organizational Effectiveness, publicado por primera vez en 1989 por la editorial John Wiley & Sons y por Legis Editores S.A. de Colombia en su versión al español. Existen actualmente varias nuevas ediciones con las actualizaciones de la época respectivas.

Mencionar esta obra como la más aclamada del autor no significa que sus siguientes publicaciones carezcan del mismo valor, pero con esta obra Denison ha logrado pasar la historia como un gurú en la administración moderna, explicando cómo se desarrolla cultura corporativa y la capacidad que tiene esta para determinar la calidad de la producción de una organización, además de describir métodos para evaluarla y estrategias para mejorarla.

Otro aporte importante sobre el estudio de la cultura organizacional radica en el análisis de la diferencia de este concepto contra el del clima organizacional propuesto por Denison en su trabajo "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars." (1996) quien a lo largo de su publicación sustenta bibliográficamente las diferencias planteadas, que van desde la epistemología hasta la disciplina de ambos conceptos.

Para Denison la cultura organizacional tiene una metodología cualitativa cuyo análisis comprende valores y presunciones subyacentes, mientras que el clima organizacional tiene metodología cuantitativa y su nivel de análisis incluye un consenso sobre percepciones, sin desmerecer las similitudes que guardan entre sí, en términos del autor.

El trabajo de Denison se caracteriza, entre otros aspectos, por la veracidad de los casos de estudio con los cuales sustenta sus teorías. Por ello ha realizado un sinnúmero de publicaciones y libros con coautores, además de participar en las iniciativas de investigación en materia de administración.

Ejemplo del párrafo precedente es el trabajo desarrollado por Denison, Hooijberg, Lane y Lief (2012) en el cual analiza las dinámicas culturales que las empresas necesitan gestionar para mantenerse competitivas a través de varios casos de estudios reales de empresas de renombre como: GT Automotive, GE Healthcare China, Vale, Dominos, Swiss Re Americas Division y Polar Bank, entre otros.

Debido al alto grado de practicidad de las herramientas diseñadas por Denison para medir la cultura organizacional y el desempeño, en la actualidad empresas de todos los tamaños y de diferentes ramas pueden acceder al asesoramiento de las teorías formuladas por Denison y sus socios en el Denison Consulting Group.

De acuerdo con la información consultada en el sitio web oficial del Denison Consulting Group (2017) la misión de este grupo consultor es optimizar el desempeño de las organizaciones mejorando su cultura y liderazgo.



Este portal web constituye un importante recurso de investigación pues pone a disposición varios papers, casos de estudios, experiencias e incluso libros de investigación de Denison y los socios que forman parte del grupo.

A pesar de los estudios realizados en torno al constructo de cultura organizacional, siendo el año 1989 no se contaba aún con trabajo teórico o investigación que sustentara la importancia de esta y su relación con la efectividad de la organización tal como plantean Denison y Mishra (1989)

En este trabajo de investigación utilizado como referencia teórica de trascendental importancia hasta hoy, los autores plantean un modelo de cultura y efectividad que incluye un test de medición probado en 969 organizaciones bajo las premisas de sus CEO y con base en los aportes teóricos empíricos de varios autores como Barley, Meyer y Gash (1988), Siehl y Martín (1988), Martin, Sitikin y Bohem (1985), entre otros.

De acuerdo con Denison (1991) las organizaciones exitosas se diferencian de las no exitosas por los valores, creencias y costumbres que sustentan su gestión interna, es decir, su cultura organizacional pues esta perdura en el tiempo y es transmitida a los miembros de la organización. A la estrecha relación que guarda esto con el éxito de la empresa se la conoce como la teoría de la cultura y la efectividad.

Según el autor esta teoría se fundamenta en la efectividad o falta de ella de los valores y creencias que componen la cultura de una organización, las políticas y procedimientos institucionales, la capacidad de traducir en políticas los valores empresariales y la interrelación todo esto con el ambiente comercial de la organización.

La teoría de la efectividad tiene dos enfoques de procesos estos son reactivos y proactivos. El primer enfoque comprende los modelos de sistemas naturales, logro de metas, y proceso de decisión y el segundo enfoque los modelos de dependencia de los recursos y ecología de la población.

Los ejes principales que coexisten en esta teoría son la cultura de la organización que presta atención a los procesos internos o hacia el exterior y la cultura de la organización que es flexible o rígida

Para describir el proceso por el cual la cultura organizacional repercute en la efectividad de una compañía Denison (1991) establece cuatro principios integrativos o hipótesis:

- La hipótesis del involucramiento
- La hipótesis de la consistencia
- La hipótesis de la adaptabilidad
- La hipótesis de la misión

Para el autor (1991) la cultura organizacional comprende supuestos y creencias que los miembros de una organización adoptan como suyos, son transmitidos a través del tiempo y determinan su accionar frente a los usuarios internos y externos de la organización, por lo tanto, al traducirse en comportamiento visible estos pueden ser medidos, cuantificados y relacionados con los factores críticos que influyen en la efectividad de la compañía.

A partir de la teoría de la cultura organizacional y la efectividad formulada por Denison (1990) el autor diseñó su Modelo de Cultura Organizacional que permite la medición cuantitativa de los rasgos (hipótesis) que forman la cultura organizacional y guardan relación directa con el éxito de una compañía.

De acuerdo con Denison (1990), Denison y Mishra (1989), Denison, Mishra, y Aneil (1995) y Denison y Neale (1994) la técnica del Denison Organizational Culture Service (DOCS) contempla la existencia de rasgos culturales medibles correlacionados con el desempeño de la organización, estas son las denominadas hipótesis por el autor.

Cada una de las hipótesis, rasgos, características o dimensiones o enfoques según la adaptación al español de este modelo realizado por Bonavia, Prado y García (2010), es medida a través de 3 índices que a su vez son medidos por

medio de 5 ítems de cuestionario Denison, Janovics, Young, y Cho, (2006), que se explican a continuación:

**Rasgo de Involucramiento (The Involvement Hypothesis):** También conocido como implicación, representa el grado de compromiso que siente el personal para con su empresa como una organización, no únicamente con sus jefes, compañeros o subordinados. Compre el sentido de propiedad que los empleados experimentan cuando están empoderados de su puesto y conocen como responder hábilmente.

De acuerdo con Ouchi (1980) citado por Denison y Mishra (1989) esta teoría establece que al incrementar el empoderamiento de un empleado se mejoran considerablemente sus decisiones, por lo tanto su accionar dentro de la compañía. Para medir este enfoque se utilizan los índices de empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades.

**Rasgo de Consistencia (The Consistency Hypothesis):** También conocido como coherencia, se refiere a cómo una cultura se califica como fuerte cuando entre sus miembros existe un sólido y aceptado sistema de creencias, valores y símbolos que conllevan a la firmeza de proceder con acciones coordinadas en la gestión de la compañía, lo que facilita su control interno.

Según Pascale (1984) y Weick (1987) citados por Denison y Mishra (1989) tener un sistema de control implícito que se sustente en valores interiorizados por los miembros de una organización se convierte en un efectivo medio de control, superior a medios de control externos generalizados. A través del análisis de los valores centrales, la capacidad de acuerdo y de coordinación e integración se estudia este rasgo.

**Rasgo de Adaptabilidad (The Adaptability Hypothesis):** Capacidad de una organización para identificar cambios en su entorno y flexibilizar su accionar de tal manera que su nuevo comportamiento le permita funcionar y mejorar su gestión ante los cambios. En este rasgo se busca determinar el grado de propensión al riesgo que tiene la empresa.

El aporte de Schein (1985) referido por Denison y Mishra (1989) sobre la adaptabilidad contempla que la parte central de un proceso de adaptación incluye la capacidad de dejar las costumbres generalmente aprendidas y crear nuevas de acuerdo a los cambios que se presentan.

Para una organización es importante desarrollar la capacidad de percibir y responder ante las externalidades que generen cambios con sus clientes externos, cambios con sus clientes internos y la capacidad de re-institucionalizar su accionar. El estudio de este rasgo se lo realiza a partir del análisis de la orientación al cambio, al cliente y el aprendizaje organizativo.

**Rasgo de Misión (The Mission Hypothesis):** Propósito y significado de por qué existe una organización y la meta que define el curso de sus gestiones, también define el rol social de una institución. Este es el rasgo más importante de esta teoría. Este rasgo se mide a partir de la interacción y dirección estratégica, las metas y objetivos y la visión empresarial. Para medir este modelo Denison y Neale (1994) plantearon el Denison Organizational Culture Survey que es un cuestionario que comprende:

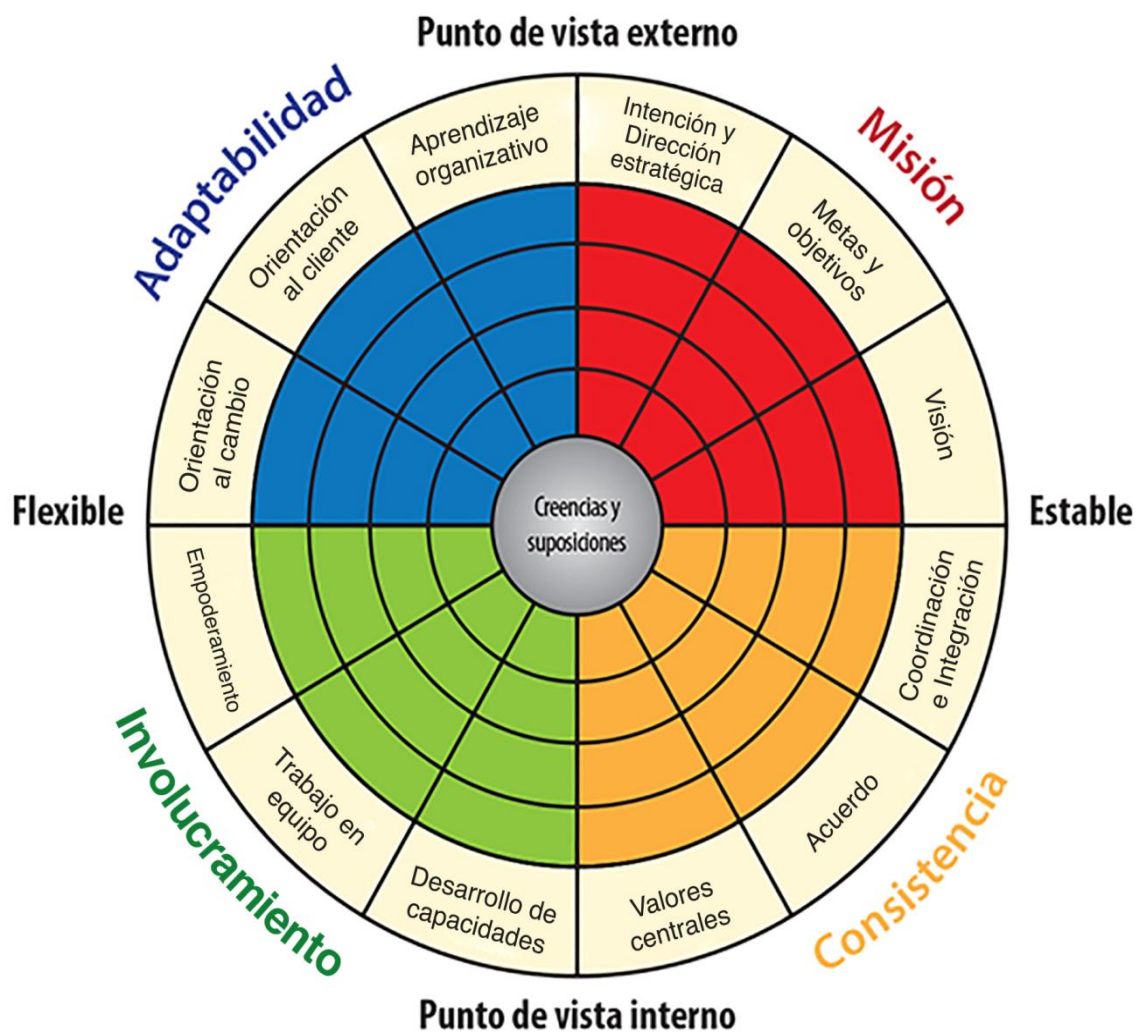
- 60 preguntas codificados de acuerdo con la escala Likert desde 1=completamente en desacuerdo hasta 5=completamente de acuerdo
- 5 preguntas para cada uno de los 12 índices
- 3 índices en cada una de las 4 dimensiones o rasgos

La validez y fiabilidad de este cuestionario ha sido demostrada por algunos investigadores que han verificado su estructuración, técnica de recolección de información y método de cálculo comprobándose la veracidad de sus resultados y su utilidad para analizar la cultura organizacional y su efectividad Denison (et. al) (2005) , y Denison (et. al) (2006),

Por lo expuesto se concluye que el Denison Organizational Culture Survey es una herramienta de utilidad práctica, fácil de utilizar y aplicable en todo tipo de organización, pues de manera fácil, rápida y verificable presenta resultados de gestión en terminología de negocios, al relacionar los factores que una empresa

determina como críticos de éxito o fracaso con los rasgos de su cultura. Es decir, un modelo explicado en lenguaje empresarial, para empresarios.

Para representar de manera gráfica los rasgos que forman el Denison Organizational Culture Model se presenta a continuación la **figura 1**.



**Figura 1** Denison Organizational Culture Model

Elaborado por: Autor a partir de Denison Consulting Group Sitio web

### **Empresas Familiares**

Toda vez que ha sido revisada la teoría y metodología que sustenta este trabajo de investigación se compila en este apartado teoría sobre el contexto en el que se

desarrollará el análisis del mismo y dado que Gardosgran S.A. es una empresa familiar a continuación se realiza la revisión teórica sobre empresas familiares.

Según Casrud (1991) "...una Empresa Familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva", por su lado Gallo y Sveen (1991) establecen que se constituye una empresa familiar cuando una sola familia posee la mayoría del capital y tiene control total, sus miembros forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.

De acuerdo con Gallego (2012) las empresas familiares constituyen en la actualidad una importante base para el sistema económico de libre mercado, esto responde a que el gran número de empresas familiares existentes es responsable de la generación de riqueza y fuentes de trabajo, elementos principales en la dinámica de mercado.

Delimitando aún más la definición de empresa familiar según Gálvez (2002) existe una empresa familiar cuando una organización reúne las tres dimensiones siguientes: propiedad, control en manos de grupo familiar y vocación de continuidad hacia generaciones futuras. Esta definición tiene sentido con un factor de amplio estudio en el contexto de las empresas familiares, la sucesión.

La sucesión es justamente una de las posturas ideológicas que diferencia a las empresas no familiares de las familiares, puestas en estas últimas el objetivo final de las organizaciones es la continuidad en mano de los herederos o sucesores para garantizar un futuro próspero para la familia Poza (2005).

Es importante mencionar a Doderó (2002) quien hace un aporte significativo a la formación de la definición de las empresas familiares, diferenciando estas de empresas pequeñas y poco profesionalizadas "...el carácter de la Empresa Familiar no está asociado ni con su tamaño, ni con una industria, ni con algún sector en particular".

Ejemplo de esto es que grandes marcas como Walmart, Volkswagen, Berkshire Hathaway, Ford, BMW, Peugeot, Roche, Continental, Samsung, LG, Christian

Dior que aparecen continuamente en publicaciones de la Revista Forbes como casos de éxito en ganancias y participación de mercado son familiares.

A nivel mundial la participación de las empresas familiares es bastante significativa de acuerdo con Ernst & Young (2015) representando más de dos tercios del total de las compañías y entre el 50% y 80% del empleo en muchos países.

En Ecuador las empresas familiares comprenden el 90% del tejido empresarial, contribuyen al 90% del PIB y fueron creadas a partir de la iniciativa de un emprendedor visionario, esto según lo expuesto por la Abg. Cristina Reyes durante su ponencia en el primer Workshop: “Retos y desafíos de Empresas Familiares” realizado en el mes de julio del año pasado organizado por la Universidad Tecnológico Empresarial de Guayaquil (UTEG) en colaboración con la Universidad de Bordeaux.

Según el aporte de la Dra. Mónica Villagomez, Vicepresidenta del Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa en el referido evento en el párrafo precedente las empresas familiares generan alrededor del 75% de los puestos de trabajo a nivel nacional

Pero qué diferencia a las empresas familiares trascienden de las que se mantienen pequeñas, según Ernst & Young (2015) en su trabajo “Stayin power: how do family businesses create lasting success?” realizado con la Kennesaw State University, la sucesión, el papel de la mujer y su presencia en puestos directivos, la gobernanza, la comunicación, la resolución de conflictos, la responsabilidad social corporativa son factores diferenciadores.

El 40% de las empresas familiares logran alcanzar la segunda generación, pero únicamente el 15% llega a la tercera, según Santandreu (2005) esto ocurre en gran mayoría por el cese o la venta de funciones debido a la falta de competitividad con el mercado y los problemas que surgen en el seno de la propia familia y trascienden a la administración de la empresa como por ejemplo la falta de diferenciación entre la propiedad y los objetivos.

Analizando el tema de la propiedad y su manejo como uno de los problemas frecuentes en la administración de empresas familiares, se expone en el trabajo de Belausteguigoitia (2012) la “Analogía del barco” que muestra el dilema al que se enfrentan los líderes de las empresas que deben decidir entre destinar los recursos que genera la empresa al negocio o a la misma familia.

En esta analogía la proa del barco es la familia, la popa la empresa y la cabina la propiedad o los recursos, si el barco se inclina más de la cuenta por un lado podría hundirse. Una postura sería canalizar los recursos hacia la familia, generando en la empresa sensación de escasez, lo mismo que sentiría la familia si se toma la postura contraria. Por lo tanto es importante tener un horizonte claro y comunicarlo efectivamente a todos los miembros.

No solo la distribución de los recursos de una empresa constituyen una de sus decisiones más importantes, sino también en quien descansa la responsabilidad de la administración, para ilustrar esto uno de los modelos más utilizados es el de Tagiuri y Davis, (1996) que ilustra por medio de tres círculos los sistemas interconectados de empresa, familia y propiedad y cuatro áreas de intersección que pueden darse.

Otro de los problemas de las empresas familiares suele ser la sucesión o el relevo generacional, que es un proceso natural ocasionado por el envejecimiento de las personas, con la intención de preservar el mando de la empresa en manos de la familia, según Llauradó y Guinjoan, (2000) considerando cada subsistema tanto en lo individual como en lo conjunto Gallo (1997).

La Compañía Price Waterhouse Coopers (2007) concluye que la sucesión improvisada sin una debida planificación estratégica es la mayor razón de porque las empresas familiares no sobreviven la segunda generación. Entre los aspectos a considerar se encuentra la capacidad de enfrentar las tareas del sucesor, la tranquilidad de retirarse del fundador o persona saliente, y el reconocimiento de la gestión administrativa por encima de los derechos de la familia.

En el Workshop “Retos y desafíos de Empresas Familiares” realizado por la UTEG se discutieron algunos de los problemas de las empresas familiares



ecuatorianas siendo los más frecuentes la falta de planificación estratégica, el elevado nivel de rotación de personal, las dificultades para atraer y retener al personal óptimo y no familiar, la falta de procesos definidos, la resistencia y rigidez ante el cambio.

Los conflictos entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa, la gobernanza, la dificultad para atraer buenos directivos no familiares, la posible resistencia a los cambios, el reconocimiento de la importancia de un adecuado modelo de gestión y evaluación, así como los valores generalmente aceptados por los miembros de la empresa, constituyen factores que pueden generar problemas en el éxito de las empresas familiares.

### **1.5.2.Casos de Estudio de aplicación del Modelo Denison**

Con la finalidad de comprobar la utilidad práctica del Denison Organizational Culture Survey Denison y Neale (2000) en empresas reales se realizó una revisión distintos casos de estudio disponibles en distintas fuentes, para efectos de este trabajo de investigación se presentan a continuación tres ejemplos reales:

#### **Primer caso**

En el XV Congreso Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas los investigadores Dr. Pedro Javier Martínez Ramos, M.A. Beatriz Elena Montoya Arévalo, M.I. Silvia Ivonne Marquez Murga de la Secretaría de Investigación y Postgrado de la Universidad La Salle Chihuahua presentaron un caso de estudio “Diagnóstico de la cultura organizacional como un elemento clave de la mejora organizacional: dos casos de aplicación en Chihuahua”.

El objetivo principal de esta investigación fue analizar la cultura organizacional de dos mipymes mexicanas, una maquiladora y otra del sector salud aplicando la metodología de Denison. Ambas empresas no contaban con presupuesto para contratar estudios particulares o consultorías para tal efecto.

Se realizó un estudio de tipo descriptivo a través de la ejecución del modelo Denison Organizational Culture Survey (Denison, D.R., y Neale, W., 1994) y aplicación de entrevistas a una muestra representativa de ambas empresas.

La empresa maquiladora presenta muy baja rotación de personal y muy buenas utilidades, por otro lado la casa de salud que tiene menos tiempo de funcionamiento presenta un elevado nivel de rotación de personal.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la metodología Denison en el caso de la empresa maquiladora fueron mejores que los de la casa de salud. La puntuación más alta la tuvo el índice de participación lo que implica que el personal se siente satisfecho con su trabajo y realiza todas las gestiones pertinentes para lograr los objetivos institucionales, esto repercute en el bajo nivel de rotación del personal. Se identificó además que la cultura tiene una mejor percepción en los directivos que en los empleados.

Por otro lado la casa de salud presentó índices más bajos, sobretodo en la participación, en entrevistas posteriores se identificó que el personal no está contento con la empresa, congruente con el elevado nivel de rotación de la empresa. En este caso la brecha entre la percepción de la cultura entre directivos y empleados es mayor que en la empresa maquiladora.

A partir de la interpretación de los resultados los especialistas pudieron sustentar propuestas de mejoramiento cultural para ambas empresas relacionadas con el refuerzo de la cultura en sus empleados.

A partir de la aplicación de la metodología propuesta por Denison y Neale (1994) fue posible cumplir con los objetivos de la investigación y concluir que la empresa con mejores puntuaciones (la maquiladora) presenta un desempeño organizacional más elevado que la casa de salud que arrojó índices por debajo de la media.

Considerando los recursos bibliográficos y la experiencia obtenida en este caso de estudio se concluye que la aplicación de la metodología propuesta por Denison es efectiva para negocios del mismo tamaño que la empresa objeto de este trabajo de investigación. Además se demostró la directa relación que existe entre la percepción de la cultura organizacional por parte de los empleados con el nivel de rotación laboral.

## **Segundo caso**

El Doctor Shekari presentó en el 2012 el trabajo de investigación “Study of Factors Affecting Improvement of Organizational Culture” aplicado al Agricultural Development Bank en el Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, en este trabajo se analiza la cultura organización del banco a través de la aplicación del Modelo Denison.

El Agricultural Development Bank de Ghana inició funciones en 1964 como una oficina gubernamental de asistencia técnica para obtener créditos en la zona rural de la región, específicamente para emprendimientos agrícolas. Tras varios cambios de nombres, administraciones y líneas de negocio, al día de hoy es uno de los bancos mejores capitalizados, que cotiza en bolsa y con mayor presencia en todo el país.

En busca de su internacionalización el Agricultural Development Bank estableció una sucursal en Masshad Irán, sin embargo los resultados no fueron los más favorables para una empresa acostumbrada a tener éxito con cada sucursal instalada a lo largo del país.

Considerando las implicaciones que conllevan las diferencias culturas que existen entre países, los investigadores Dr. Gholamabas Shekari, Hadi Rahmdel y Ehsan Rajbian miembros del Departamento de Gestión Estatal de la Islam Aza University realizaron el análisis de la cultura organizacional de la sucursal del Agricultural Development Bank.

El objetivo principal de esta investigación fue estudiar los factores que afectan la mejora y promoción de la cultura organizacional del la sucursal del Agricultural Development Bank en Masshad.

Los investigadores seleccionaron el modelo desarrollado por Denison y Neale (1994) como la metodología idónea para analizar el objeto de estudio, dada la relevancia teórica y la validación estadística del modelo.

Una vez que fueron analizados los resultados de la aplicación de las encuestas y entrevistas del modelo Denison, se determinó que el índice de participación tiene una puntuación inferior a la media, que en términos de la metodología aplicada

implica que los miembros de la empresa consideran que podrían hacer un mejor trabajo si se les asigna mayores responsabilidades.

El índice de adaptabilidad presentó la calificación más baja de todas, lo que implica que no se está considerando la percepción de los clientes sobre el banco y los servicios que presta. Por su parte el índice de misión es el más elevado, esto responde a que los gerentes conocen el negocio y se centran en su operación y control. Finalmente el índice de consistencia también presentó un valor inferior a la media esto indica que los empleados no perciben los valores de la empresa como suyos.

Con la aplicación del modelo Denison fue posible estudiar los factores que afectan la mejora y promoción de la cultura organizacional y se recomendó tomar acciones correctivas en cuanto a la adaptabilidad de la cultura pues no se puede desconocer la opinión de los clientes y las demandas cambiantes del mercado.

Para este trabajo de investigación resulta concordante con la teoría revisada en el capítulo I el resultado obtenido por los investigadores que desarrollaron el caso de análisis referido, pues es un notable ejemplo de cómo un negocio por más exitoso que sea debe conocer, medir y de ser el caso corregir su cultura organizacional constantemente.

El Agricultural Development Bank conoce de banca y es un pionero en la especialización el sector agrícola, sin embargo al internacionalizarse no consideró que aunque conozca el know-how del negocio, cada cultura es diferente y esta determina muchas de las estrategias que pueden o no ser utilizadas en diferentes territorios.

Se concluye que sin importar el grado de éxito, los años de participación activa o niveles elevados de captación de mercado que tenga una compañía, el análisis de la cultura organizacional y su vinculación con la planificación estratégica es permanentemente necesaria.

### **Tercer caso**

El prestigioso “UNT Health Science Center” es uno de los principales centros médicos académicos que ha logrado su expansión territorial y técnica tomando en cuenta siempre sus valores corporativos donde destaca la preocupación por el usuario final en cada servicio que se brinda. Es percibido como un centro donde el paciente es la principal causa de mejoramiento continuo.

El departamento de Administración del UNT Health Science Center se propuso a inicios de este año analizar la cultura organizacional de la compañía para determinar lo que debe modificarse y formular planes de acción al respecto. La motivación principal para la realización de este caso de estudio fue la experiencia de la compañía que ha demostrado que la debida atención al manejo de la cultura organizacional genera un negocio rentable y exitoso.

Para la realización de este estudio de tipo descriptivo se aplicó el probado modelo Denison Organizational Culture Survey (Denison, D.R., y Neale, W., 1994) y se aplicaron entrevistas para verificación de hipótesis a una representativa muestra del personal.

Los resultados mostraron que la misión es el rasgo cultural más elevado, lo que demuestra que la institución tiene claro sus objetivos, conoce hacia donde busca ir y la dirección estratégica que requiere. El índice seguido en puntuación fue el de consistencia, congruente con la razón de ser del negocio pues al ser un hospital los valores sobre la importancia de los pacientes (clientes) toma aún mayor sentido que en otros negocios, por el factor humano. El resultado del índice de Adaptabilidad indicó que se conoce a los clientes, los procedimientos que se siguen y los potenciales cambios que deban hacerse. Por último el índice con menor puntaje fue el de Involucramiento lo que constituye una alarma para la empresa pues indica la insatisfacción del personal y necesidad de crecimiento de su talento humano.

Para este caso la empresa al ser conocedora de la metodología Denison, porque la utiliza desde el 2009, pudo comparar los resultados obtenidos en años anteriores y verificar como en los períodos de dos años que los índices relacionados con el involucramiento descendía son los años en los que la rotación laboral se incrementaba.

A partir de la metodología Denison fue posible cumplir con los objetivos de la investigación y con base en el respectivo análisis se diseñaron políticas para reforzar el involucramiento del personal.

Este caso de estudio real de una empresa que lleva ocho años utilizando la metodología Denison como fuente de generación de información acerca de su cultura organizacional representa un muestra verídica de los beneficios de emplear esta metodología.

Dado que la elevada rotación del personal es uno de los problemas de la empresa de estudio Gardosgran S.A., la experiencia de esta empresa demuestra que si es posible identificar la relación que existe entre la rotación personal y la percepción de la cultura.

## **CAPÍTULO II:**

### **ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Se utiliza la metodología diseñada por Denison (1990) que ya ha sido aplicada y probada en mipymes familiares para poder alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo y verificar el estudio de caso aplicado a Gardosgran S.A

Se detallan a continuación los aspectos metodológicos de este trabajo.

#### **2.1. Tipo de estudio**

Esta investigación constituye un estudio de tipo descriptivo, pues como señala Hurtado de Barrera (2000) se describe un objeto o evento a partir de fuentes vivas o directas, en su ambiente natural o contexto habitual sin que se incluyan modificaciones de ningún tipo a dicho contexto.

Semejante con esto Hernández, Fernández y Batista (2003) exponen que “Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera

independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren”.

Un estudio de este tipo “...busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describen tendencias. Consiste en proporcionar una fotografía exacta de algún aspecto del medio ambiente del mercado (...)” según el aporte de Townsend (2017).

En concordancia con lo expuesto este trabajo de investigación es de tipo análisis de caso, pues aplicando una probada teoría realiza el análisis de un objeto de estudio sin alterar su naturaleza con la finalidad de describir las características que componen la cultura organizacional de una empresa.

El aporte de Hernández (et. al) (2003) sobre el diseño de la investigación contempla la existencia del tipo de estudio no experimental, caracterizado porque no construye ninguna situación nueva, solo estudia la existente y pueden ser de tipo transeccionales o longitudinales.

En virtud de lo expuesto y dado que se pretende especificar los rasgos de la cultura organizacional de la empresa Gardosgran S.A. a través del Denison Organizational Culture Survey que será aplicado en el entorno natural del trabajo sin influir en ese contexto y en un determinado punto del tiempo, se considera que esta investigación es de tipo descriptiva, no experimental transeccional.

## **2.2. Método de investigación**

Con base en los métodos de investigación compilados por el Dr. Larrea Jústiz (2009) y, de acuerdo a las consideraciones particulares de este proyecto, el método de investigación acorde al trabajo que se desarrolló es el deductivo pues se partió de un marco general de referencia, esto es la probada metodología propuesta por Denison (1990) a través de la aplicación del validado modelo de análisis de cultura organizacional Denison Organizational Culture Survey planteado por Denison y Neale (1994).

Se seleccionó el Denison Organizational Culture Survey (1994) por sobre algunos otros métodos compilados en la sección del marco teórico de este trabajo debido

a la practicidad del modelo, su comprobada validez y consistencia estadística y el soporte técnico que brinda el mismo equipo del autor en su portal web de consultoría.

Se utilizó la metodología de estudio de caso de acuerdo con lo propuesto por Martínez (2006) en su trabajo “Estrategia metodológica de la investigación científica”.

Con la finalidad de identificar los pasos a seguir para aplicar la metodología propuesta por Denison (1990) descritos en la figura 2 se analizaron casos reales de estudio en los que empresas similares aplicaron el Denison Organizational Culture Survey (1994) en sus organizaciones.



**Figura 2 Metodología de la investigación**

Elaborado por: Autor a partir de Denison y Neale (1994)

A partir del esquema presentado se identifican las siguientes etapas:



- 1) **Entrevistas exploratorias preliminares:** Se realizaron entrevistas con la directiva de la empresa Gardosgran S.A. para identificar la problemática que trataría este trabajo de investigación. Además de solicitar los permisos respectivos por parte de los propietarios del negocio.
- 2) **Revisión documental sobre problemática:** Se revisó la teoría formulada por distintos autores para comprender, analizar y proponer acerca de la problemática definida, esto es falta de análisis de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.
- 3) **Contacto con Denison Consulting Group:** Mediante el sitio web oficial de este grupo consultor liderado por el Doctor Daniel Denison se obtuvo información relevante sobre la aplicación de la metodología propuesta por Denison y Neale (1994), se solicitó asistencia al grupo consultor que posteriormente remitió la versión del cuestionario que se utilizó.
- 4) **Socialización de metodología a aplicar:** Se presentó a la directiva de Gardosgran S.A. la metodología propuesta por Denison y Neale (1994) para estudiar la cultura organizacional y se presentó una versión del cronograma referencial. En esta etapa se explicó cómo se aplicarían las encuestas y entrevistas posteriores, se ajustó la aplicación de las mismas a los horarios acordados y finalmente se socializó con el apoyo de la directiva a los empleados el proceso de análisis y el nivel de participación de ellos que el estudio requería.
- 5) **Aplicación del Denison Organizational Culture Survey:** Con base en el cronograma acordado y sin alterar el normal funcionamiento del negocio se aplicó la encuesta Denison y Neale (1994) en su versión adaptada al español por Bonavia (et. al) (2010) a la totalidad de empleados y directivos de la empresa. Se procesaron los resultados para conocer la puntuación obtenida en cada dimensión cultural.
- 6) **Entrevistas:** Se realizaron entrevistas a los directivos y empleados para comprobar los resultados obtenidos a partir de la aplicación e la encuesta y profundizar en sus resultados. Estas entrevistas fueron personales.
- 7) **Asistencia técnica por parte del Denison Consulting Group:** Aprovechando el soporte que brinda el autor de esta metodología a través del portal web de su empresa consultora, fueron enviados los resultados obtenidos con la aplicación del Denison Organizational Culture Survey

(1994) en la empresa Gardosgran S.A. y vía telefónica el representante de la empresa consultora en Ecuador brindó el soporte técnico correspondiente.

**8) Análisis de resultados y presentación de conclusiones:** Se analizaron los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta Denison y Neale (1994) y su relación con las respuestas generadas en la fase de entrevistas. Se emitieron conclusiones y se realizó la propuesta.

### **2.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información**

Este trabajo de estudio se desarrolló bajo la metodología desarrollada por Denison (1990) que es una técnica de campo pues incluye la aplicación directa y personal del instrumento Denison Organizational Culture Survey (1994) en su versión traducida al español por Bonavia (et. al) (2010). Se lo aplicará de manera anónima a la totalidad de la población de Gardosgran S.A.

La aplicación de esta técnica se realizó en el entorno natural de la gestión de los miembros de la organización sin crear, modificar o eliminar algún elemento del contexto habitual de funcionamiento, en un determinado momento del tiempo, y guardando el anonimato de los encuestados según lo acordado.

Dada la naturaleza descriptiva de este trabajo de investigación se utilizó también la técnica de análisis documental para identificar la problemática y recolectar información sobre el tema de estudio y casos reales de aplicación de la técnica propuesta en empresas similares y latinoamericanas.

Las fuentes que generaron la información para el análisis de este estudio son de tipo primarias conforme la metodología de Denison (1990) pues fueron obtenidas a través de encuestas y entrevistas.

#### **2.3.1. Encuesta**

Se aplicó a los empleados de Gardosgran S.A. el cuestionario Denison Organizational Culture Survey formulado por Denison y Neale (1994) (2000) en su versión adaptada al español por Bonavia (et. al) (2010). En el anexo 2 de este trabajo se presenta la encuesta aplicada.

El Denison Organizational Culture Survey es una encuesta formulada para medir los cuatro rasgos culturales (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) identificados por el autor a través del análisis de los tres índices que forman cada rasgo. Estos rasgos se explican en el marco teórico de esta investigación.

Para medir el rasgo del **involucramiento** se utilizan los siguientes índices:

- Empoderamiento: Grado de autoridad, independencia que siente el empleado para realizar su trabajo.
- Trabajo en equipo: Predisposición a cooperar con otros miembros para lograr un objetivo común.
- Desarrollo de capacidades: El fortalecimiento de los conocimientos y las habilidades del personal por parte de la empresa siempre con la finalidad de mejorar la competitividad.

Para evaluar el rasgo de **consistencia** se realizan preguntas acerca de los siguientes índices:

- Valores centrales: Valores que comparten los distintos miembros y crean un sentido de identidad y favoreciendo un "lenguaje común" entre ellos.
- Acuerdo: Capacidad de los miembros de una organización para lograr acuerdos sobre temas esenciales y a solucionar las diferencias cuando éstas ocurren.
- Coordinación e integración: Logro de metas comunes a través del trabajo en conjunto de distintas unidades de una organización.

Para analizar el rasgo de **adaptabilidad** de una organización se emplean los siguientes índices:

- Orientación al cambio: Capacidad de reacción ante posibles cambios internos o externos.
- Orientación al cliente: Conocimiento sobre los clientes de una organización.
- Aprendizaje organizativo: Capacidad de aprovechar los cambios del entorno y convertirlos en oportunidades.

El rasgo de la **misión** se mide a partir de los siguientes índices:

- Intención y dirección estratégica: Claridad de hacia dónde va una empresa y conocimiento de los miembros de una organización de la responsabilidad que se les asigna para lograrlo.
- Metas y objetivos: Las metas y los objetivos que deben cumplirse en concordancia con la misión, visión y estrategia de una organización.
- Visión: Futuro deseado de la organización, hacia donde se desea llegar.

En esta encuesta se formulan 5 preguntas por cada índice, es decir 15 preguntas para analizar cada rasgo, dando un total de 60 preguntas. Se presenta a continuación la **Tabla 3** con las 60 preguntas que componen el cuestionario y la manera en que está estructurado el mismo.

**Tabla 3** Dimensiones de la Cultura Organizacional

<b>Dimensiones o Rasgos Culturales</b>	<b>Índices</b>	<b>Preguntas</b>
Involucramiento	Empoderamiento	De la 1 a la 5
	Trabajo en equipo	De la 6 a la 10
	Desarrollo de capacidades	De la 11 a la 15
Consistencia	Valores centrales	De la 16 a la 20
	Acuerdo	De la 21 a la 25
	Coordinación e Integración	De la 26 a la 30
Adaptabilidad	Orientación al cambio	De la 31 a la 35
	Orientación al cliente	De la 36 a la 40
	Aprendizaje organizativo	De la 41 a la 45
Misión	Intención y Dirección estratégica	De la 46 a la 50
	Metas y Objetivos	De la 51 a la 55
	Visión	De la 56 a la 60
<b>TOTAL DE PREGUNTAS</b>		<b>60</b>

*Elaborado por: Autor*

Las preguntas de este cuestionario son cerradas y se miden bajo la escala de tipo Likert, que es reconocida por medir las actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier información que se le ponga, según Llauradó (2017) la interpretación de esta escala para esta investigación se describe a continuación:

**Tabla 4** *Interpretación de escala de medición aplicada*

Puntuación	Calificación	Interpretación
1	Muy en desacuerdo	Se percibe una elevada insatisfacción con el aspecto evaluado
2	En desacuerdo	Existe insatisfacción acerca de lo evaluado
3	Neutral	No existe suficiente inclinación por uno de los dos extremos positivo o negativo
4	De acuerdo	En términos generales se encuentra satisfecho con el aspecto evaluado
5	Muy de acuerdo	Se encuentra totalmente satisfecho con el aspecto evaluado

*Elaborado por: Autor*

El autor del Denison Organizational Culture Survey con el afán de comprobar la fiabilidad de este instrumento ha realizado varias colaboraciones con autores especializados entre los que podemos citar a Denison, Janocovics y Young (2005), Denison, Janocovics, Young y Cho (2006) y Denison y Mishra (1989).

La versión del Denison Organizational Culture Survey que se utilizó en este estudio es la traducida al castellano por Bonavia (et. alt) (2010) pues ha sido probada estadísticamente y su traducción involucró entre otros pasos la revisión de cada constructo a medir y su existencia en el medio hispano, además obtuvo la validación directa del autor original, quien gustoso aportó para ese trabajo.

En el trabajo “Adaptación al español del instrumento sobre cultura organización Denison” desarrollado por Bonavia (et. alt) (2010) consta el análisis de los ítems que forman el cuestionario, así como las correlación de Pearson entre las 12 subescalas y entre las 4 dimensiones, además del cálculo a la consistencia interna mediante el índice de alpha Cronbach que determinó su fiabilidad. Se expone también el análisis factorial exploratorio y la factorial confirmatoria.

Con base en la revisión teórica realizada, se propuso la realización del análisis de la cultura organización de la empresa Gardosgran S.A. bajo el modelo Denison porque además de considerarse uno de los más efectivos en la actualidad es uno de los pocos instrumentos de análisis anglosajones adaptados a la cultura hispana y aprobada para su utilización.

### **2.3.2. Entrevista**

Se aplicaron entrevistas preliminares para la identificación de la problemática de la empresa y entrevistas posteriores a partir de la aplicación del Denison Organizational Culture Survey. Las entrevistas se realizaron de manera personal y cuidando el anonimato. El modelo de entrevista aplicada a los directivos se presenta en el anexo 3 de este trabajo y en el anexo 4 la entrevista aplicada a los trabajadores.

## **2.4. Tratamiento de la información**

A continuación se explica cómo se recolectó y trató la información a través de la técnica de la encuesta y la entrevista señaladas como parte de la metodología de esta investigación mencionada en la **Ilustración 2**.

### **2.4.1. Encuesta**

Se aplicó el instrumento Denison Organizational Culture Survey (1994) en su versión adaptada al español por Bonavia (et. al) (2010) a todos los empleados de Gardosgran S.A., quienes recibieron una charla de capacitación sobre el estudio que se estaba realizando, posteriormente contestaron los cuestionarios de manera anónima y entregaron sus respuestas en sobres cerrados en un buzón que se instaló para tal efecto los días de la aplicación de este instrumento.

Se omitieron del cuestionario las variables demográficas para motivar a los empleados, bajo el anonimato, expresar sus opiniones y percepciones reales sobre los aspectos de la cultura organizacional a evaluar. Cada empleado tomó alrededor de 15 a 25 minutos para responder el cuestionario.

Una vez obtenidas las respuestas se realizó el procesamiento de los datos. Para esto se asignó un nombre a cada ítem consultado mediante cada una de las preguntas realizadas para facilitar la tabulación de los resultados. Estos resultados se presentan en el anexo 5 de este trabajo de investigación.

El tratamiento de la información obtenida se realizó mediante la utilización del Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 15.0, este programa fue elegido por las facilidades que brinda para tabular los resultados de cada ítem consultado. La información se procesó para obtener valores estadísticos de manera ordenada y práctica.

#### **2.4.2. Entrevista**

Después de la aplicación del cuestionario y del análisis preliminar de los resultados obtenidos se aplicaron entrevistas al personal directivo de la empresa y a trabajadores operativos.

Se analizó la información obtenida a partir de las entrevistas, la misma que fue contrarrestada con los resultados de la aplicación de las encuestas.

Denison Consulting Group en su afán de expandir la investigación sobre la cultura organizacional en regiones que aún tienen mucho campo por desarrollar, tales como Latinoamérica, brinda a través de su página web oficial la posibilidad de obtener un análisis comparativo de la situación de empresas con características similares a partir de los resultados conseguidos con la aplicación del instrumento desarrollado.

De acuerdo con el párrafo precedente para la realización de este estudio se empleó el apoyo analítico de casos reales de aplicación que provee Denison Consulting Group.

## **2.5. Caso de estudio: Gardosgran S.A.**

La empresa donde se realizó este caso de estudio, cuya razón social es EL GRAN REMATE GARDOSGRAN S.A. está ubicada en la ciudad de Esmeraldas, cantón y parroquia Esmeraldas, fue constituida como Sociedad Anónima el 03 de septiembre de 2013 y dio inicio a sus operaciones el 6 de noviembre del mismo año.

La actividad económica principal de esta empresa es venta al por mayor y menor de prendas de vestir y calzado para hombres, mujeres y niños de clase media, media-baja. Las temporadas más altas de ventas son las de playa, escolares y festividades de navidad y fin de año.

Gardosgran S.A. es una mipyme familiar, formada por 4 hermanos accionistas, siendo el más joven de ellos quien ostenta la Presidencia y funge como Representante Legal. Con la finalidad de mejorar la gestión administrativa se designó como Administrador a un Ingeniero Comercial que no está relacionado con los demás familiares que son accionistas.

La población total de Gardosgran S.A. asciende a 24 servidores de los cuales 14 son mujeres y 10 son hombres que oscilan en edades entre los 18 y 52 años de edad. El personal se clasifica en administrativo y operativo correspondiendo 7 personas a la primera categoría y 17 a la segunda. Dentro de la categoría administrativa se encuentran los 4 accionistas.

El personal administrativo ajeno a la familia está formado por profesionales técnicos y con tercer nivel de educación en materias de administración y contabilidad, los empleados de esta área tienen entre 25 y 52 años.

El personal operativo está compuesto por jóvenes de entre 18 y 28 años de los cuales apenas 6 cuentan con formación académica técnica y/o universitaria o se encuentran cursando estudios superiores.

La aplicación del Denison Organizational Culture Survey, así como el análisis de la información se lo realizará sobre la totalidad de población pues es un tamaño manejable para el desarrollo de este estudio.



## **Capítulo III: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA**

En este capítulo se presentan los resultados de este caso de estudio y una propuesta para solucionar la problemática identificada a partir de la aplicación de la metodología propuesta por Denison (1990), su herramienta el Denison Organizational Culture Survey (1994), traducido al castellano por Bonavia (et. al) (2010) y su versión actualizada en el portal web oficial del Denison Consulting Group de manera personalizada

### **3.1. Descripción del caso de empresa Gardosgran S.A.**

Gardosgran S.A. cumplirá en este mes de noviembre 4 años de funcionamiento, y de manera constante reporta buenos resultados para sus dueños que han visto en este negocio una importante fuente de ingresos para la familia, sin embargo reconocen que no se le ha atribuido el espacio necesario al desarrollo de un modelo de gestión con base en procesos organizacionales que compongan el carácter de la empresa, esto es, la empresa no cuenta con misión, visión objetivos ni metas formulados para la compañía.

La dirección de Gardosgran S.A. está formada como la mayoría de las empresas familiares por los miembros de una misma generación. Recientemente se ha incorporado al equipo un Administrador que no pertenece a la familia pero goza de la confianza de sus miembros, además de ser reconocido por su habilidad en el manejo de otros negocios en el mercado.

Con la contratación de un administrador ajeno a la familia se demuestra el interés por mantener y hacer crecer el negocio. Este no es el primer emprendimiento que ha realizado el grupo familiar, en su ciudad original Ambato y en Esmeraldas la familia ha incursionado en varios negocios que al inicio tuvieron mucho éxito pero no pudieron mantenerse con el tiempo.

Dado que la actividad económica de Gardosgran S.A. es el comercio de ropa y calzado y su grupo objetivo comprende hombres y mujeres de clase media-baja, resulta difícil fidelizar al cliente pues un factor altamente discriminatorio en el

proceso de decisión de compra es el precio y no la afinidad hacia un establecimiento.

Según lo manifestado por la directiva existe un alto grado de rotación por parte de los empleados quienes en su mayoría son jóvenes dispuestos a trabajar en jornadas extendidas y fines de semana. Los directivos reconocen que la disponibilidad de horarios es un factor importante utilizado como criterio para seleccionar al personal, es decir no se busca a un empleado por su potencial o por lo que pueda aportar a la empresa, sino por cuántas horas puede permanecer en una jornada.

### **3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.**

Según los datos proporcionados por el INEC (2015) el 90,64% de la población empresarial está constituido por microempresas, 7,35% por medianas empresas, 0,92% y 0,61% por empresas medianas y únicamente el 0,48% a grandes empresas.

En cuanto a la estructura nacional de las empresas por actividad económica, las 5 principales actividades económicas que concentran el 75,16% de las empresas en Ecuador son: comercio en primer lugar con el 37,83%, agricultura y ganadería con un 10,65%, transporte y almacenamiento con 10,49%, manufacturas con 8,63% y alojamiento y comida que llega al 7,56%.

Las 5 principales provincias que concentran el 62,10% de las empresas son Pichincha con 23,56%, Guayas con 19,37%, Manabí 8,03%, Azuay 6% y Tungurahua 5,12%. La provincia de Esmeraldas se encuentra en décimo tercer lugar con un 2,13% de concentración empresarial.

A nivel nacional el índice de empresas por cada 10 mil habitantes alcanza las 519 empresas, la provincia con mayor índice es Galápagos con 1003 y la menor es Esmeraldas con 298 empresas. El comercio aporta con el 40,4% de la participación en ventas a nivel nacional y Esmeraldas representa únicamente el 0,53% de la participación en ventas totales.

Según lo expuesto por la Abg. Cristina Reyes durante su ponencia en el primer Workshop: “Retos y desafíos de Empresas Familiares” realizado en el mes de julio del año pasado organizado por la Universidad Tecnológico Empresarial de Guayaquil (UTEG) en colaboración con la Universidad de Bordeaux en el Ecuador las empresas familiares alcanzan el 90% del tejido empresarial, y contribuyen al 90% del PIB.

Según datos obtenidos en una entrevista realizada a la Ing. María Fernanda Herdoiza del Ministerio de Industrias y Productividad se corroboró que el número de las mipymes ecuatorianas han crecido desde el año 2013 en que se implementó la plataforma electrónica de Registro Único de MIPYMES (RUM).

Gardosgran S.A. centra el poder de la toma de decisiones en los directivos que pertenecen al mismo grupo familiar tal como sucede comúnmente con los negocios de este tipo. El actual administrador de la empresa considera que es oportuno realizar un análisis de la cultura organizacional para contar con información que facilite la elaboración de un plan estratégico que estandarice los procedimientos que debe seguir el personal.

En la ciudad de Esmeraldas existen otras empresas familiares que realizan la misma actividad económica y cuentan con una larga trayectoria de mercado, sin embargo no tienen el éxito en ventas que tiene Gardosgran S.A.

### **3.3. Presentación de resultados y diagnóstico de la aplicación de la metodología Denison a la empresa Gardosgran S.A.**

A continuación se presentan los resultados obtenidos al análisis de la cultura organizacional de la compañía Gardosgran S.A. a partir de la aplicación del Denison Organizational Culture Survey (1994) en su versión adaptada al español por Bonavia (et. al) (2010).

#### **3.3.1. Resultados Encuesta**

Se aplicó el instrumento Denison Organizational Culture Survey en español (2010) a todos los miembros de la organización, se obtuvieron en total de 24 cuestionarios respondidos los mismos que se procesaron como se indica en la

metodología de este estudio. En el anexo 5 se presentan las tablas de resultados generados en cada una de las 60 preguntas.

Con base en los resultados obtenidos se calculó la media aritmética de cada índice y rasgo encuestado, así se pudo calificar conforme a la escala Likert (1961) de cinco puntos cada uno de las dimensiones que componen la cultura organizacional de Gardosgran S.A.

Se presenta a continuación la tabla 5 que contiene el resumen de las medias estadísticas obtenidas para cada uno de las 4 dimensiones y 12 índices que forman el Denison Organizational Culture Survey.

**Tabla 5** Resultados de las Dimensiones Culturales de Gardosgran S.A.

<b>Dimensión</b>	<b>Media Estadística Dimensión</b>	<b>Puntaje de la dimensión</b>	<b>Medía Puntaje Dimensión</b>
<b>Involucramiento</b>	1,92	690	46,00
<b>Consistencia</b>	2,66	1005	67,00
<b>Adaptabilidad</b>	2,43	876	58,40
<b>Misión</b>	3,16	1137	75,80

*Elaborado por:* Autor a partir de resultados de la aplicación del Denison Organizational Culture Survey (1994)

### **Análisis de las dimensiones culturales de Gardosgran S.A.**

En términos generales, según la calificación del personal de Gardosgran S.A. la percepción sobre la cultura organizacional de la empresa tiene una media de 2,54 puntos lo que indica según la escala de Likert (1961) adaptada a este estudio que tiene una apreciación de “En desacuerdo” con respecto a la cultura organizacional.

Si se considera que 1 es la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta, se observa que la cultura organizacional es bastante débil, aunque no se encuentra en el extremo negativo máximo, si está dentro de la escala de desacuerdo o insatisfacción.

De manera individual cada una de las dimensiones de la cultura organizacional tienen promedios dentro del rango negativo o en desacuerdo sin embargo la que obtuvo la mejor puntuación fue la dimensión de la **Misión** con 3,16 puntos de media aritmética y un total de 1137 puntos, seguido por **Consistencia** con una media de 2,66 puntos y una sumatoria de puntaje de 1005 puntos. La tercera dimensión en puntaje fue la de **Adaptabilidad** con 2,43 puntos de media aritmética y un total de 876 puntos. La dimensión con el puntaje menor fue **Involucramiento** que solo sumó 690 puntos equivalentes a una media aritmética de 1,92 puntos.

Pero en términos del análisis propuesto por la metodología Denison (1990), ¿Qué significan estos puntajes? para realizar este análisis fue necesario conocer al detalle que aspectos conforman cada uno de las dimensiones medidas, y tal como recomiendo el estudio es importante ver la puntuación de cada uno de los ítems que la componen. A continuación se presenta la interpretación de los puntajes obtenidos de manera descendente.

### **Análisis de la misión de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.**

La misión fue la dimensión de la cultura organización que obtuvo el puntaje más alto, lo que representa que es el rasgo más fuerte de la empresa, se puede inferir que el talento humano de Gardosgran S.A. conoce el propósito y significado de la empresa.

De acuerdo con la teoría de Denison (1990) aunque la misión se considere el rasgo más importante dentro de la cultura de una organización no significa que el personal se sienta totalmente vinculado a ella. Para comprender mejor el comportamiento de este rasgo cultural se presenta la tabla 6 con el resumen de los resultados obtenidos por los índices de esta dimensión.

**Tabla 6** *Resultados Misión de la Cultura Organizacional Gardosgran S.A.*

Media dimensión	Índices	Media Índice	Puntaje	Medía Puntaje	Interpretación
<b>Misión</b> <b>3,16</b>	Intención y Dirección estratégica	2,87	344	68,80	En desacuerdo
	Metas y Objetivos	3,33	400	80,00	Neutral
	Visión	3,28	393	78,60	Neutral

*Elaborado por:* Autor a partir de resultados de la aplicación del Denison Organizational Culture Survey (1994)

El índice mejor puntuado de esta dimensión fue el de Metas y Objetivos con un promedio de 3,33 lo que indica que el personal conoce los objetivos de la empresa, esto concuerda con los resultados favorables que arrojan las ventas y con las bonificaciones monetarias que se otorgan a los mejores vendedores, se puede presumir que esto logra que el personal de ventas se esfuerce por cumplir las metas que se les asigna.

El índice de la Visión es el rasgo de la Misión que obtuvo un puntaje de 3,28 lo que significa que el personal conoce que la empresa quiere potenciar el negocio, los empleados con mayor tiempo han presenciado el crecimiento de Gardosgran S.A. por el incremento de personal y las ventas desde su año de inicio. Al ser una empresa comercial y operar en un mercado que no se encuentra abarrotado es más fácil comprender qué busca Gardosgran S.A. en el futuro.

El índice de Intención y Dirección Estratégica alcanzó el menor de los puntajes de esta dimensión con 2,87 puntos. El talento humano conoce quienes conforman la dirección de la empresa pues al ser una empresa familiar el personal directivo de la misma ha sido el mismo desde su creación.

### **Análisis de la consistencia de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.**

La dimensión de la **Consistencia** obtuvo una media aritmética de 2,66 puntos lo cual es relativamente malo pues esta dimensión implica si el personal está dispuesto a adoptar la cultura organizacional de la empresa como suya, al ser

esta una empresa comercial cuyo modelo de negocio no guarda mayor complejidad llama la atención que no alcanzara un mejor puntaje.

Para comprender mejor el comportamiento de este rasgo cultural se presenta la tabla 7 con el resumen de los resultados obtenidos por los índices de esta dimensión.

**Tabla 7** Resultados Consistencia de la Cultura Organizacional Gardosgran S.A.

<b>Media dimensión</b>	<b>Índices</b>	<b>Media Índice</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Medía Puntaje</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Consistencia 2,66</b>	Valores centrales	1,97	261	52,20	Muy en desacuerdo
	Acuerdo	2,80	360	72,00	En desacuerdo
	Coordinación e Integración	3,20	384	76,80	Neutral

*Elaborado por:* Autor a partir de resultados de la aplicación del Denison Organizational Culture Survey (1994)

El índice de esta dimensión que tuvo la mejor puntuación fue el de Coordinación e Integración con una media aritmética de 3,20 puntos, esto representa el grado en que las unidades de la empresa pueden trabajar de manera conjunta para lograr los objetivos institucionales, sin embargo esto no representa una situación de colaboración ideal, Gardosgran S.A. debe dedicar tiempo a lograr una buena relación entre vendedores y el personal administrativo.

El segundo puntaje lo alcanzó el índice del Acuerdo con 2,80 puntos, con las preguntas formuladas se buscó conocer la predisposición del personal para lograr acuerdos sobre temas esenciales y solucionar conflictos cuando aparezcan. El personal no se ha visto aún en la necesidad de acordar la solución de algún tema grande más allá de la asignación de horarios de trabajo, este aspecto funciona, pero puede mejorar.

El índice que obtuvo la puntuación más baja en esta dimensión fue el de los Valores Centrales con una media aritmética de 1,97 puntos, esto es una señal de alarma pues los empleados deben conocer y adoptar como suyos los valores institucionales.

## **Análisis de la adaptabilidad de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.**

La dimensión con el tercer puntaje obtenido fue Adaptabilidad con una media aritmética de 2,43 fluctuando dentro del rango de “En desacuerdo”. En esta dimensión se mide la capacidad de una empresa para identificar su entorno y actuar frente a los posibles cambios que puedan darse aunque esto represente cambiar conductas generalmente aceptadas a través del tiempo.

Es importante destacar que Gardosgran S.A. no tiene aún 4 años de funcionamiento, por esto la percepción acerca de su flexibilidad ante los cambios del entorno debería tener una puntuación más alta, la poca disposición al cambio podría justificarse si se tratase de una compañía con mucha experiencia y una cultura organizacional fuerte y arraigada, este no es el caso.

Para entender cómo se comporta la adaptabilidad de la cultura organizacional se presenta la tabla 8 con el resumen de los resultados obtenidos por los índices de esta dimensión.

**Tabla 8** *Resultados Adaptabilidad Cultura Organizacional Gardosgran S.A.*

<b>Media dimensión</b>	<b>Índices</b>	<b>Media Índice</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Media Puntaje</b>	<b>Interpretación</b>
	Orientación al cambio	2,57	309	61,80	En desacuerdo
<b>Adaptabilidad 2,43</b>	Orientación al cliente	2,36	283	56,60	En desacuerdo
	Aprendizaje organizativo	2,37	284	56,80	En desacuerdo

*Elaborado por:* Autor a partir de resultados de la aplicación del Denison Organizational Culture Survey (1994)

El índice que obtuvo el mejor puntaje en esta dimensión es el de Orientación al cambio con una media aritmética de 2,57 puntos, es decir los empleados consideran que Gardosgran S.A. no podría reaccionar con rapidez ante variaciones en el mercado. Dado que el puntaje recae dentro de la escala de desacuerdo se podría asumir que la puntuación obtenida se debe al poco tiempo de la empresa funcionando y los pocos cambios que ha debido enfrentar.



El índice de aprendizaje organizativo fue el segundo en puntaje de esta dimensión con 2,37 puntos recayendo dentro del grado de “En desacuerdo”, con este índice se pretende conocer la capacidad que tienen los empleados de aprovechar los cambios y no concebirlos como problemas, sino como oportunidades de mejora y crecimiento personal, laboral y empresarial.

Debido al bajo puntaje obtenido se infiere que los empleados no creen que la directiva de la empresa sean esté en la posibilidad de transformar las dificultades o crisis en oportunidades de crecimiento. Las preguntas con puntaje más bajo fueron acerca de la percepción de la importancia que se da a las ideas, de nuevo aparece el fenómeno de empresa familiar, que tradicionalmente comprende la poca oportunidad que se de integración a miembros ajeno al grupo familiar.

La orientación al cliente obtuvo el puntaje más bajo de esta dimensión con una media de 2,57 puntos, esto no es bueno para una empresa que comercializa prendas de vestir pues su grupo objetivo tiene preferencias de compras cambiantes, los gustos y estilos varían según las tendencias, los recursos y la época. La empresa debe preocuparse por conocer a sus clientes y atender sus necesidades.

Por el modelo de negocio la mayor parte de las ventas de Gardosgran S.A. al por menor, lo que quiere decir que los vendedores tienen el contacto directo y final con el consumidor. Aquí podrían darse dos situaciones, que los empleados al no sentir empoderamiento de su trabajo no consideren importante conocer al cliente más allá del momento de la venta o que los directivos no estimen importante la opinión del cliente.

### **Análisis del involucramiento de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.**

Finalmente la dimensión de involucramiento tiene el puntaje más bajo de todo el análisis con una media aritmética de 1,92 puntos, esto constituye una llamada de atención para Gardosgran S.A. pues representa el grado de compromiso que tienen los miembros de la empresa para con la compañía, indistinto de su nivel jerárquico o puesto en la escala de remuneraciones.

Una organización efectiva es la que tiene un alto grado de participación o implicación por parte de su personal pues genera en ellos un sentido de propiedad y responsabilidad que evita la necesidad de que se realicen controles formales y/o burocráticos a la gestión de los empleados. Se puede decir que aunque el personal conoce hacia donde quiere ir la empresa, no se siente vinculada con ella en un alto grado.

El sentido de propiedad de un empleado para con una empresa en crecimiento es importante, pues mientras este sea mayor, la autonomía y el compromiso de los empleados crece. Gardosgran S.A. presenta incrementos anuales en sus ventas, se debe potenciar este rasgo cultura para asegurar que este crecimiento se sostenga en el tiempo de las ganancias de la empresa.

Se presenta a continuación la tabla 9 con el resumen de los resultados obtenidos por los índices de esta dimensión.

**Tabla 9** *Resultados Involucramiento Cultura Organizacional Gardosgran S.A.*

<b>Media dimensión</b>	<b>Índices</b>	<b>Media Índice</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Medía Puntaje</b>	<b>Interpretación</b>
Involucramiento 1,92	Empoderamiento	2,22	266	53,20	En desacuerdo
	Trabajo en Equipo	2,01	241	48,20	En desacuerdo
	Desarrollo de capacidades	1,53	183	36,60	Muy en desacuerdo

*Elaborado por:* Autor a partir de resultados de la aplicación del Denison Organizational Culture Survey (1994)

El índice más alto de esta dimensión es el empoderamiento, con una media aritmética de 2,22 puntos, sin embargo se encuentra dentro del rango de “En desacuerdo”. Los empleados saben que deben hacer pero no sienten independencia para dirigir su propio trabajo, esto puede responder a que la mayoría son vendedores que conocen claramente cuáles son sus funciones pero desconocen los demás procesos de la empresa.

El índice del trabajo en equipo implica la disponibilidad de los miembros para cooperar con otros para lograr los objetivos institucionales, en este caso la media alcanzada fue de 2,01 puntos, lo que significa que no existe un alto grado de disponibilidad de cooperación. Según lo consultado, las bonificaciones que Gardosgran S.A. responden únicamente al desempeño particular de cada vendedor, lo que genera en los empleados individualismo.

La pregunta con el puntaje más bajo de este índice corresponde a la percepción sobre el impacto positivo que cada empleado puede generar en la compañía, con una media aritmética de tan solo 1,75 puntos obtenidos, esto significa que los empleados consideran que la empresa no valora su trabajo.

El índice más bajo de esta dimensión y de todo el estudio fue el de Desarrollo de Capacidades con una media de 1,53 puntos, esto significa que los empleados perciben a Gardosgran S.A. como una compañía que no invierte en sus empleados, no los capacita, ni delega responsabilidades y la oportunidad de crecimiento profesional es casi nula.

Es preocupante el resultado obtenido en este índice, el puntaje obtenido con cada una de las preguntas es concordante con el problema de sucesión expuesto en el marco teórico de este estudio y delegación presente en empresas familiares como Gardosgran S.A., aunque los empleados sepan a dónde quiere ir la empresa, perciben el trabajo como una oportunidad únicamente para hacer dinero, pero no un sitio para ascender, por lo tanto no entregan todo su potencial, pues sienten que la empresa no lo valora. Para la mayoría de las empresas familiares el tema de delegación de autoridad es causa de problemas, sin embargo, Gardosgran S.A. no tiene mucho tiempo de funcionamiento, lo que significa que aunque es muy temprano para presumir el cambio de mando generacional al menos por parte de los líderes de la empresa, los empleados sienten que la plana directiva actual no deposita confianza en ellos.

Dado que la cultura organizacional se percibe en líneas generales como dentro del rango de desacuerdo, nace la interrogante sobre si esto se debe al poco tiempo de funcionamiento que no ha permitido el desarrollo de una fuerte cultura organizacional o al escaso sentimiento de compromiso por parte de los miembros

de la organización. Sin embargo el éxito en ventas y ganancias de la empresa despierta otro punto de análisis.

¿A qué se debe entonces el éxito de las ventas? probablemente como ya se expuso antes, a la cadena de proveedores de bajo costo que tiene la empresa, o a la disponibilidad del mercado a consumir los productos ofertados, si esto es cierto el éxito de la empresa depende netamente de factores externos, que para cualquier negocio no representa garantía de sostenibilidad en el tiempo, peor aún en un mercado tan cambiante como el de compra y venta de ropa y calzada.

Gardosgran S.A. se encuentra en el momento ideal para establecer bases organizativas que ayuden a que el negocio se mantenga exitoso. La cultura organizacional se percibe como débil, por lo tanto se debe trabajar en eso.

Como empresa familiar Gardosgran S.A. debe enfrentar retos como la sucesión y delegación de autoridad que pueden ser trabajados a partir del fortalecimiento de la cultura de la organización.

### **3.3.2. Resultados Entrevistas**

Se presenta a continuación un análisis de los resultados obtenidos a partir de la realización de entrevistas al personal directivo y los trabajadores de Gardosgran S.A. después de aplicar el Denison Organization Culture Survey.

- **Entrevistas con miembros de la directiva de Gardosgran S.A.**

Se realizaron entrevistas a cada uno de los cuatro miembros que conforman la directiva de Gardosgran S.A. y están vinculados a la organización como personal administrativo. Los cuatro entrevistados manifestaron estar contentos con las ganancias que reciben por parte de la empresa y comparten el deseo de abrir sucursales e incluso heredar el negocio a nuevas generaciones familiares.

En cuanto a la necesidad de implementar procesos administrativos la opinión no fue unánime, por un lado consideran fundamental para que el negocio crezca que se tomen decisiones profesionales y que al no contar con la experticia, la mejor

manera es contratar alguien por fuera de la familia que guíe los temas administrativos del negocio.

Por otro lado, también existió una opinión contraria que manifestó que si el negocio va bien, no es necesario hacer nada para cambiarlo. Se presenta a continuación el análisis de la entrevista aplicada al Gerente General de Gardosgran S.A. miembro más joven de la directiva y principal capitalista.

- **Entrevista con el Gerente Propietario**

Para el Gerente de Gardosgran S.A. el éxito de su negocio familiar repercute justamente en que han querido crear un ambiente ameno para todos los empleados, tratando de que conozcan claramente cuáles son los objetivos de la empresa. Reconoce que su principal ventaja competitiva la constituyen sus proveedores y su estructura de costos.

Entiende que los empleados conocen qué deben hacer y lo hacen bien, sin embargo, desconoce el grado de afinidad que tienen con la compañía y teme que el buen desempeño del talento humano sea motivado únicamente por compensaciones económicas.

Señala el Gerente General que es difícil manejar el tema de las decisiones administrativas con sus hermanos, como experiencia personal comentó que la familia ya ha tenido negocios en conjunto, especialmente en la provisión de servicios de transporte y carga, lamentablemente los negocios emprendidos aunque tuvieron éxito decrecieron al punto que no pudieron sostenerse más en el largo plazo (más de cinco años).

Su principal preocupación es como han terminado los anteriores proyectos familiares pues considera que Gardosgran S.A. es el negocio más rentable y menos riesgoso que han emprendido. La decisión de contratar un administrador que no fuera miembro de la familia constituyó un punto de discusión fuerte con sus hermanos, quienes al final reconocieron que lo mejor era encargar las tareas administrativas a un profesional en el área.

El Gerente General considera que la incorporación de un administrador ajeno a la familia ha traído buenos resultados para la empresa, que las ventas se han incrementado y el ambiente que se percibe es diferente, reconoce también que no han tenido más renuncias de personal pero considera necesario analizar que opinan sus empleados y hermanos del funcionamiento de la compañía.

Al momento de presentarle las calificaciones obtenidas con la aplicación del Denison Organizational Culture Survey y después de discutir su interpretación se mostró gratamente sorprendido pues según su apreciación los resultados son concordantes con la realidad de la empresa.

Señaló que hubiera preferido que la puntuación de las dimensiones fuera mayor, sin embargo considera que su empresa tiene potencial para mejorar. Acepta que la misión haya resultado el rasgo cultural más fuerte, le atribuye esto a que sus empleados conocen los objetivos de la empresa y trabajan por alcanzar sus metas.

Por otro lado quiso conocer las posibles implicaciones que podría traer a su empresa el bajo puntaje obtenido por el rasgo cultural más débil, el involucramiento y manifestó que desea trabajar en esta debilidad para evitar que se convierta en un problema en el largo plazo.

La baja puntuación de los índices de desarrollo de capacidades y aprendizaje organizativo no le sorprendió, al contrario dice que esto refleja un problema ya identificado por él pero que desconocía su nombre técnico y más aún su influencia en el desempeño de la compañía.

La única iniciativa que ha involucrado capacitar a sus empleados se desprende de la idea propuesta por el administrador de formar un Comité de compras y vincular los empleados capacitados, esta decisión ha traído excelentes resultados para la empresa pero ha generado un problema con el hermano mayor de la familia quien se encargaba del tema y considera que los vendedores deben únicamente vender.

En términos generales señaló que los resultados presentados confirman lo que él ya percibía pero no había podido dar nombre técnico y su mayor preocupación es

que sus empleados aunque tienen un excelente desempeño no contemplan la posibilidad de crecimiento dentro de la institución por los problemas que tienen con ciertos miembros de la junta directiva.

Concluyó indicando que dedicará esfuerzos a convencer en primera instancia a sus hermanos socios acerca de la necesidad de diseñar un Plan de Gestión que utilice la información generada en este estudio y permita cuidar el negocio más rentable y exitoso que hasta el momento han tenido como familia.

- **Entrevista con el Administrador que no pertenece a la familia**

El entrevistado señaló que trabajar en Gardosgran S.A. ha representado un reto laboral y personal pues en su amplia experiencia administrando negocios es la primera vez que trabaja en una empresa familiar. Considera que la dinámica de trabajo es completamente distinta pero cree que con las estrategias correctas el negocio puede seguir siendo rentable y sostenible a través del tiempo.

Señala que el mayor problema es la diferencia de criterios de los miembros que forman la junta directiva, por un lado está el Gerente General que tiene la visión de un inversionista y por otro lado los hermanos menores que consideran a Gardosgran S.A. como una propiedad familiar sobre la cual tienen todo tipo de derechos sin obligaciones.

El administrador ha presentado algunas iniciativas ante la junta directiva, entre ellas formar un Comité de Compras que sustituya el antiguo método de adquisiciones que consistía en confiar todas las decisiones de compra al hermano mayor de la familia que no tiene la formación requerida.

El actual Comité de Compras involucra a dos vendedoras que han demostrado alta capacidad para obtener información acerca de las preferencias de los clientes, lo que se corrobora con la mercancía que dura poco tiempo en bodega y debe reemplazarse en percha con mayo rotación.

Con la implementación del Comité de Compras se ha capacitado a los vendedores a dar un mejor servicio al cliente, lo que se ha traducido en un incremento en las ventas, señaló que incluso se logró identificar que los picos

elevados de ganancias se dan en la época escolar pues la venta de uniformes económicos motiva a los compradores.

Por lo expuesto, el administrador está convencido de que se debe conocer a los empleados e identificar la cultura organizacional de Gardosgran S.A. pues esto puede mejorar el negocio y hacerlo sostenible en el tiempo. Aunque la junta directiva reconoce los logros de su administración y ve con buenos ojos esta iniciativa, no tiene mucha disposición a destinar recursos económicos al tema. Por eso la apertura para realizar este estudio.

Al revisar los resultados obtenidos le alarma que los empleados no perciban a Gardosgran S.A. como una oportunidad de crecimiento, considera que se debe trabajar en reforzar el grado de involucramiento de los empleados con la empresa y para ello se necesita identificar la cultura organizacional. Coincide con el descontento de los vendedores por la falta de programas que desarrollen sus capacidades

El Administrador considera que la información generada a partir de la aplicación del Denison Organizational Culture Survey es bastante completa y constituye un buen punto de partida para utilizar las herramientas que brinda la administración moderna para lograr que una empresa familiar se posicione bien en el mercado, crezca y pueda mantenerse como un negocio exitoso.

- **Entrevista con empleada con más antigüedad en Gardosgran S.A.**

La empleada más antigua de Gardosgran S.A. trabaja en la empresa desde que inició operaciones y comenzó como perchadora, pasó a ser vendedora y actualmente cumple horarios de oficina como cajera y forma parte del Comité de Compras. Ella ve en la empresa una oportunidad de crecimiento, aunque reconoce que se está preparando académicamente y le gustaría iniciar su propio negocio en algún momento.

Considera que el ambiente en Gardosgran S.A. ha mejorado considerablemente con la llegada del Administrador pues los empleados tienen mejores horarios de



trabajo, se cumplen todas las obligaciones de ley y se brinda espacios para la opinión. Acota que ha trabajado antes en empresas familiares y sabe que nunca es fácil, sin embargo en esta familia no todos los hermanos son inaccesibles como en sus empleos anteriores.

Se siente comprometida con la empresa, pero cree que los empleados nuevos no, especialmente los cargadores, perchadores y encargados de bodega que tienen contacto directo con el hermano mayor de la familia quien ha tenido problemas con casi todos los empleados de la empresa.

Considera que el tema de los horarios de fines semana es el punto más difícil sobre todo para los nuevos empleados.

- **Entrevista con empleado más nuevo de Gardosgran S.A.**

El empleado más nuevo tiene aproximadamente 9 meses dentro de Gardosgran S.A. y su actividad principal es recibir las cargas y ubicarlas en bodegas. Cree que su horario de trabajo es el más sacrificado porque debe recibir la mercancía fuera del horario de atención al cliente además del demandante esfuerzo físico que implica trabajar en bodega.

Señaló que tiene mucha gratitud con el Gerente de la empresa porque es justo con los pagos y los hace a tiempo, percepción totalmente opuesta a la que tiene de su jefe directo que es el hermano mayor de la familia.

Reconoce que aunque trabaja hace poco tiempo en Gardosgran S.A. tiene mucho cariño para con sus compañeros y guarda mucho respeto con el Administrador del local, pues cree que trabajar con una familia entera no debe ser tarea fácil. Él cree que no se considera la opinión de las personas fuera del círculo familiar y que el único capaz de llegar a ellos es el administrador. No descarta la posibilidad de conseguir otro trabajo en mejores condiciones.

- **Entrevista asistente de talento humano**

Se identificó con el área de talento humano que el mayor medio de desvinculación del personal han sido las renunciaciones voluntarias, el empleado que duró menos

tiempo fue un trabajador que laboró únicamente en la época de navidad y fin de año y al momento de renunciar manifestó que la remuneración no compensa el desgaste que implica las largas jornadas de trabajo, sobre todo en el área de bodega.

Existen empleados que han renunciado en buenos términos con la empresa y han manifestado que el negocio es bueno pero solo para los miembros de la familia que reciben las ganancias. La asistente de talento humano se encarga principalmente de realizar la nómina y hacer los pagos, sin embargo considera que el desconocimiento de la cultura organizacional es la causa del elevado número de renuncias de personal que ella debe procesar.

Considera que más allá de las gestiones para liquidar al persona la elevada rotación supone una limitante para dar continuidad inmediata al trabajo pues la curva de aprendizaje del negocio requiere tiempo y en un negocio de retail de ropa en el que se tiene contacto directo con el cliente el tiempo no debe desperdiciarse.

La rotación elevada se da en los empleados más jóvenes que aceptan el trabajo y laboran en horarios de fines de semana, feriados y nocturnos comerciales hasta las 10 de la noche. Según datos de talento humano los empleados menores de 21 años trabajan máximo 6 meses y según el administrador esto es un problema pues recién a partir del cuarto mes un empleado conoce el negocio y está listo para dar su mayor potencial.

Al analizar los resultados coincide que el área con mayor rotación de personal lo conforman los bodegueros, percheros y cargadores, no todos ellos se encuentran bajo la dirección de uno de los hermanos de la empresa que ha presentado el mayor grado de resistencias a nuevas medidas administrativas y estrategias como el Comité de compras.

### **3.4. Verificación de cumplimiento de objetivos**

A partir de los resultados obtenidos con esta investigación se concluye que con la aplicación del modelo Denison Organizational Culture Survey (1994) es posible analizar la cultura organizacional de la Compañía Gardosgran S.A. de la ciudad

de Esmeraldas y se pueden proveer lineamientos para elaborar su plan estratégico, por lo tanto queda verificado el cumplimiento del objetivo general de esta investigación. Se verifica además lo siguiente:

**Objetivo específico 1:** Identificar las dimensiones más fuertes de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.

**Tabla 10** *Verificación de Objetivo específico 1*

<b>Denison Organizational Culture Survey</b>	La dimensión <b>Misión</b> obtuvo el mejor puntaje, por encima de media que llegó a 3,16 puntos que corresponde a la escala de neutral.
<b>Entrevista</b>	Considerando las respuestas dadas por los entrevistados el índice percibido como el más fuerte es <b>metas y objetivos</b> . De acuerdo con la teoría de Denison este índice se encuentra dentro de la dimensión <b>Misión</b> .
<b>Interpretación</b>	Los resultados son congruentes con la problemática identificada, la empresa conoce sus objetivos operativos, esto implica que la empresa tiene un buen desempeño en el presente pero no garantiza un futuro sostenible.

*Elaborado por:* Autor a partir de resultados de metodología Denison Organizational Culture Survey (1994)

**Verificación:** La aplicación del modelo Denison si permite identificar las dimensiones más fuertes de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.

**Objetivo específico 2:** Identificar las dimensiones más débiles de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.

**Tabla 11** *Verificación de Objetivo específico 2*

<b>Denison Organizational Culture Survey</b>	La dimensión <b>Involucramiento</b> obtuvo el menor puntaje logrando una media aritmética de 1,92 puntos, dentro de la escala de muy en desacuerdo.
<b>Entrevista</b>	Según el resultado de las entrevistas realizadas al personal directivo y administrativo Gardosgran S.A. reconoce que no ha desarrollado programas de capacitación o integración que

---

vinculen a los empleados con la cultura organizacional de la empresa. En las entrevistas realizadas a los empleados manifestaron que aunque la empresa sea justa con los pagos y obligaciones de ley sienten que es solo un trabajo momentáneo pues no existe posibilidad de crecer o adquirir nuevas habilidades laborales pues esto se encuentra restringido únicamente para los miembros de la familia propietaria. El índice menor puntuado fue el de “Desarrollo de capacidades” que se encuentra dentro de la dimensión de **Involucramiento**.

**Interpretación** Los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta y las entrevistas son congruentes con la problemática identificada, como suele ser común en las empresas familiares, existe un malestar general de los empleados que consideran que Gardosgran S.A. no se interesa en desarrollar sus habilidades y tampoco genera oportunidades de crecimiento laboral pues los altos puestos son manejados por los miembros de la familia.

---

*Elaborado por:* Autor a partir de resultados de metodología Denison  
Organizational Culture Survey (1994)

**Verificación:** La aplicación del modelo Denison si permite identificar las dimensiones más débiles de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.

**Objetivo específico 3:** Indicar si el análisis de la cultura organizacional de Gardosgran S.A. puede generar información importante para la toma de decisiones administrativas.

Después de realizar un análisis comparativo entre los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta y las entrevistas y posterior a la identificación realizada de las dimensiones fuertes y débiles de la cultura organizacional de la empresa es posible generar la siguiente información:

- Las metas y los objetivos operativos son claros sin embargo no responden a alguna planificación estratégica.
- La visión de la empresa es conocida por sus miembros, deben implementarse estrategias para operativizar su alcance.
- El personal siente que puede recibir más responsabilidades.
- Los empleados perciben que no podrán crecer dentro de la empresa.
- Los vendedores consideran que Gardosgran S.A. es un buen trabajo en tanto consiguen una mejor oferta
- Los bodegueros, perchadores y cargadores se consideran en desventaja con otras áreas de la empresa por la inflexibilidad de sus horarios y por el ambiente de trabajo que mantienen con su jefe directo.
- Los empleados necesitan capacitarse en temas como servicio al cliente.
- Los procesos administrativos y operativos no se encuentran documentados.
- Para precautelar la continuidad del negocio e incluso poder pensar en la sucesión a otros miembros de la empresa se deben formular estrategias antes de invertir recursos en la expansión comercial deseada.

Con la información proporcionada y la que se puede inferir a partir del análisis de la aplicación de la metodología Denison genera tareas que la empresa debe atender antes de que se conviertan en un problema que afecte su desempeño, como la frustración del personal, especialmente en un área de la empresa. Se debe profundizar el análisis del comportamiento del departamento de bodega.

**Verificación:** El análisis de la cultura organizacional si genera información importante para la toma de decisiones administrativas.

**Objetivo específico 4:** Determinar si el desconocimiento de la cultura organizacional de la compañía Gardosgran S.A. influye en el alto nivel de rotación del personal.

**Tabla 12** *Verificación de Objetivo específico 4*

<b>Denison</b>	El índice Desarrollo de capacidades tuvo una media aritmética
<b>Organizational</b>	de 1,53 que recae dentro del grupo de “Muy en Desacuerdo” y
<b>Culture Survey</b>	el índice Aprendizaje Organizativo 2,37 puntos dentro del

---

rango de “En desacuerdo”. Estos índices pertenecen a las dimensiones de Involucramiento y Adaptabilidad respectivamente.

---

**Entrevista** En las entrevistas aplicadas a los empleados se pudo conocer que la principal causa por la que podrían considerar renunciar es la inexistencia de posibilidades de crecimiento dentro de la organización, esto según la teoría de Denison se encuadra en la dimensión **Involucramiento** que es la que tiene el menor puntaje. Otra posible causa de renuncia por parte de los trabajadores es el poco valor que se le atribuye al aprendizaje dentro de la organización, esto responde según Denison a la dimensión de **Adaptabilidad** y en Gardosgran es el segundo rasgo menos fuerte-

**Interpretación** Las principales causas de renuncia del personal se encajan dentro de los rasgos culturales más débiles de Gardosgran S.A. el desconocimiento de esto ha influido en que la rotación del personal sea de 6 meses, muy elevada para una MIPYME comercial.

---

*Elaborado por: Autor a partir de resultados de metodología Denison Organizational Culture Survey (1994)*

**Verificación** El desconocimiento de la cultura organizacional de la compañía Gardosgran S.A. si influye en el alto nivel de rotación del personal.

**Objetivo específico 5:** Establecer lineamientos para la planificación estratégica de Gardosgran S.A. a partir de los enfoques de la cultura organizacional.

Es necesario que Gardosgran S.A. formule su planificación estratégica y un punto de partida válido con información real, lo constituyen los resultados obtenidos con la aplicación del Denison Organizational Culture Survey (1994), a partir de esto se pueden establecer los siguientes lineamientos en función de los rasgos culturales más fuertes y más débiles identificados:

- Se debe realizar un análisis completo de la situación actual del negocio.

- Se requiere formular estrategias que aprovechen el rasgo cultural más fuerte, la misión a través de los índices de la intención y dirección estratégica, metas y objetivos y visión.
- Se debe operativizar y compartir la visión en función de los valores corporativos que ha planteado la directiva pero que al momento no han sido coordinados e integrados con los empleados.
- Se debe lograr un acuerdo entre lo que busca la empresa y las estrategias que se formulen para alcanzarlo.
- Se debe fortalecer el rasgo cultural más débil, el involucramiento, a través del empoderamiento a los empleados, el impulso del trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades del personal.
- Las estrategias que se formulen deben ser comunicadas a los miembros de la empresa y fomentar en ellos el desarrollo de sus capacidades, empoderarlos y potenciar el trabajo en equipo.
- Es fundamental que las estrategias que se formulen estén orientadas al cambio, a los clientes y al aprendizaje. Es decir la empresa debe prepararse para adaptarse a los cambios del mercado o sino podría perderse ventaja competitiva, posición en el mercado o incluso la supervivencia de la empresa.

**Verificación:** A partir del análisis de la cultura organizacional se pueden establecer lineamientos para la planificación estratégica.

En la propuesta de esta investigación se detallan con mayor amplitud los lineamientos que debe contener un plan estratégico

### **3.5. Propuesta**

Se propone que Gardosgran S.A. formule su planificación estratégica considerando como punto de partida la información generada a partir de los resultados obtenidos con la aplicación del Denison Organizational Culture Survey en este estudio. Los pilares en los que se recomienda debe diseñarse el Plan Estratégico son fortalecer los rasgos culturales mejor puntuados del estudio y reforzar los aspectos con menor puntaje.

Los dueños de Gardosgran S.A. coinciden en la necesidad de una propuesta que responda la inexistencia de planificación estratégica, según se confirmó con las entrevistas realizadas y discusión de resultados.

### **3.5.1. Justificación**

De acuerdo con Ackorff (1993) “La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción(...) es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados (...) que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto(...)”

La propuesta de este estudio busca proveer de lineamientos que permitan que Gardosgran S.A. tener un enfoque racional para lograr los objetivos institucionales como indicaron Koontz y Weihrich (1995) “La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual, determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien definidos”.

La propuesta de este trabajo de estudio responde a la importancia que tiene la planificación estratégica para cualquier organización, citando a David (2003) “...la planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro, que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados...”

Un plan constituye una herramienta para la toma de decisiones futuras permitiendo incluso la anticipación a las mismas. Un plan reúne directrices para el futuro considerando el diagnóstico del presente con estudio del pasado. Por ello, elaborar un plan resulta una oportunidad de incluir en un documento toda la información requerida para poder prever el futuro y diseñar posibles maneras de responder.

Para realizar una planificación estratégica integral es necesario delimitar algunas etapas que requieren información y participación de la directiva. Según la revisión bibliográfica de Páez (2017) las siguientes etapas son necesarias para una buena planeación:

- Etapa filosófica: Misión, visión, valores e identidad de la empresa



- Etapa de análisis: Entorno competitivo y recursos y capacidades internas
- Etapa operativa: Objetivos estratégicos, estrategias y políticas
- Etapa de control: Corrección, replanteamiento y mejoras.

Como propuesta de este estudio a continuación se detallan los lineamientos generales para consolidar cada una de las etapas mencionadas en los párrafos precedentes a partir de la información generada por la aplicación de la metodología del Denison Organizational Culture Survey (Denison, D.R., y Neale, W., 1994) que permitirán a Gardosgran S.A. generar su primera planificación estratégica.

### **3.5.2. Etapa filosófica**

**Misión:** Proveer a la colectividad esmeraldeña, un completo stock de prendas de vestir y para el hogar de la más alta calidad, concernientes a buscar la satisfacción integral de la familia, poniendo énfasis en superar las expectativas de los clientes, manteniendo precios asequibles y con excelencia en el servicio.

**Visión:** Convertirnos en la empresa más reconocida de la región, por su acertado crecimiento sostenido en el tiempo, gracias a la amplia gama de productos ofrecidos a la colectividad, respaldado por un agresivo equipo de colaboradores dispuestos a entregar su profesionalismo y calidad humana en búsqueda constante de la satisfacción global de nuestra diversa clientela.

**Identidad de la empresa:** Empresa familiar comercializadora de prendas de vestir a mujeres, hombres y niños de clase social media baja. Se identifica a Gardosgran S.A como una empresa joven, cambiante y dinámica, abierta a la posibilidad de penetrar en nuevos mercados siempre que estos resulten atractivos para el logro de los objetivos comerciales.

Es una empresa altamente honrada tanto con el cliente interno como con el cliente externo, con responsabilidad corporativa que la lleva a involucrarse en diferentes causas sociales en la provincia y ciudad donde funciona. La integración de su personal se da en dos niveles, el personal directivo está unido por lazos familiares y el operativo por compañerismo.

La cara externa de la identidad de Gardosgran S.A. son sus instalaciones, espacios bien ubicados y abastecidos ordenadamente, con un buen stock y control de inventario y de rápida atención al cliente.

**Valores de Gardosgran S.A.:** Honradez, puntualidad, respeto, humildad, solidaridad, entrega y superación

### **3.5.3. Etapa de Análisis**

#### **Análisis PESTLE**

Con la finalidad de identificar los factores externos a la empresa que tienen el alcance de influir en su desempeño se presenta a continuación el análisis PESTLE que constituye una herramienta previa a la formulación del FODA (Parada, 2017)

El siguiente análisis se lo consideró estudiando el entorno de las empresas mipymes comerciales de la ciudad de Esmeraldas.

**Político:** La situación política a nivel nacional está motivando a adoptar medidas que impulsen el desarrollo de empresas que generen empleo porque no es posible sostener el gasto público con el presupuesto fiscal, esto después de que el año anterior se generara un debate sobre el proyecto de Ley de Herencias y Plusvalías presentado a la Asamblea Nacional.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones publicado en el suplemento no. 351 publicado en el Registro Oficial el 29 de diciembre de 2010 y demás normativa conexas prevén un marco para la constitución, promoción, formación, registro y control de las mipymes, además de incentivos tributarios. Sin embargo además actualmente se está trabajando en proyectos de reforma probablemente a partir del Consejo Consultivo Económico y Tributario.

**Económico:** El proceso de desaceleración de la economía mundial y el desbalance del Presupuesto General del Estado debido a la reducción del precio del barril del petróleo ha generado una disminución en el presupuesto disponible de las familias para adquirir los bienes que oferta la empresa.

**Social:** Los consumidores del segmento de mercado que atiende Gardosgran S.A. son hombres y mujeres que oscilan entre los 20 y 50 años que realizan compras de ropa y calzado como usuarios finales o para sus respectivas familias. Sus ingresos los ubican en la clase económica media baja con trabajos con sueldos que no superan los \$600 mensuales y en pocos casos con educación de cuarto nivel.

**Tecnológico:** Las MIPYMES en Esmeraldas no tienen acceso a tecnología altamente desarrolladas lo que no ha permitido la adquisición o mejora de programas especializados que incrementen la funcionalidad de sus negocios y permitan delegar funciones implementando procesos de control y abastecimiento modernos.

**Ecológico:** Por el giro de negocio la empresa al ser comercial no genera impacto ambiental como otros tipos de industrias, sin embargo es necesario reducir la huella ambiental sobretodo con el consumo de energías y el reciclaje de residuos que es escaso en la ciudad de Esmeraldas.

**Legal.** - El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, El Decreto Ejecutivo N° 757 Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo, de la Inversión y de los mecanismos e instrumentos del fomento productivo establecidos en el COPCI, la Ley de Régimen Orgánico Tributario Interno y la Ley de Compañías generan el marco legal en el que se desarrollan las MIPYMES a nivel nacional. Actualmente se están planteando potencial reformas en pro de la parte privada.

### **Análisis FODA**

#### **Fortalezas:**

- Posicionada en su segmento de mercado
- Considerada como ejemplo de una buena relación calidad/precio
- Talento humano joven y con disposición al trabajo
- Liquidez
- Alto nivel de servicio
- Conocimiento del mercado

- Objetivos claros y conocidos por el personal

#### **Oportunidades:**

- Amplio portafolio de proveedores de bajo costo
- Mercado en crecimiento
- Clientes corporativos
- Reducción de salvaguardias
- Empresas interesadas en hacer compras institucionales

#### **Debilidades:**

- Descontento del personal operativo con ciertos miembros de la Directiva
- Lenta adaptación al cambio
- Rotación de persona
- Falta de diferenciación del patrimonio familiar con el empresarial
- Familiares directivos renuentes a la implementación de teorías de administración y control de gestión

#### **Amenazas:**

- Empresas colombianas con precios competitivos
- Aumento de competidores
- Tipo de cambio monetario con respecto al país fronterizo cercano y accesible
- Preferencias cambiantes

A partir del análisis realizado se presenta a continuación la Matriz FODA-DODA

**Tabla 13** *Matriz FODA-DODA*

<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio portafolio de proveedores de bajo costo</li> <li>• Mercado en crecimiento</li> <li>• Clientes corporativos</li> <li>• Reducción de salvaguardias</li> <li>• Empresas interesadas en hacer compras institucionales</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas colombianas con precios inferiores</li> <li>• Aumento de competidores</li> <li>• Tipo de cambio monetario con respecto al país fronterizo cercano y accesible</li> <li>• Preferencias cambiantes</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA -FO-</b>	<b>ESTRATEGIAS -FA-</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionada en su segmento de mercado</li> <li>• Calidad/precio</li> <li>• Talento humano joven y vital</li> <li>• Liquidez</li> <li>• Alto nivel de servicio</li> <li>• Conocimiento del mercado</li> <li>• Objetivos claros y conocidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar relaciones con clientes potenciales</li> <li>• Aprovechar su posición en el mercado para generar alianzas con empresas que hagan compras de mayor volumen,</li> <li>• Invertir la liquidez en compras con salvaguardias reducidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear nuevas promociones a fin de que los clientes potenciales se vean atraídos</li> <li>• Crear ventajas competitivas adicionales a los costos</li> <li>• Capacitar al talento humano para identificar las preferencias de los clientes</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA- DO-</b>	<b>ESTRATEGIAS- DA-</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descontento del personal operativo con ciertos miembros de la Directiva</li> <li>• Lenta adaptación</li> <li>• Rotación de personal</li> <li>• Falta de diferenciación del patrimonio familiar con el empresarial</li> <li>• Familiares directivos resistentes al cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar sistema de medición del clima laboral</li> <li>• Realizar capacitaciones sobre casos de éxitos de empresas familiares en mercados comerciales a los directivos</li> <li>• Capacitar al personal constantemente sobretodo en servicio al cliente</li> <li>• Diseñar estrategias comerciales de atracción de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar nuevas ventajas competitivas</li> <li>• Fortalecer las ventajas competitivas actuales</li> <li>• Capacitar al personal directivo en casos de fracaso de empresas que no evolucionaron de acuerdo a su mercado.</li> <li>• Cuidar relaciones con los clientes</li> </ul>

*Elaborado: Autor*

## Fuerzas de Porter

Una herramienta importante para analizar la situación en la que se encuentra una empresa es a través de la metodología propuesta por Porter (2008) que presenta la existencia de cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de las empresas a largo plazo y que rigen la competencia industrial, estas fuerzas se demuestran en la

figura

3.

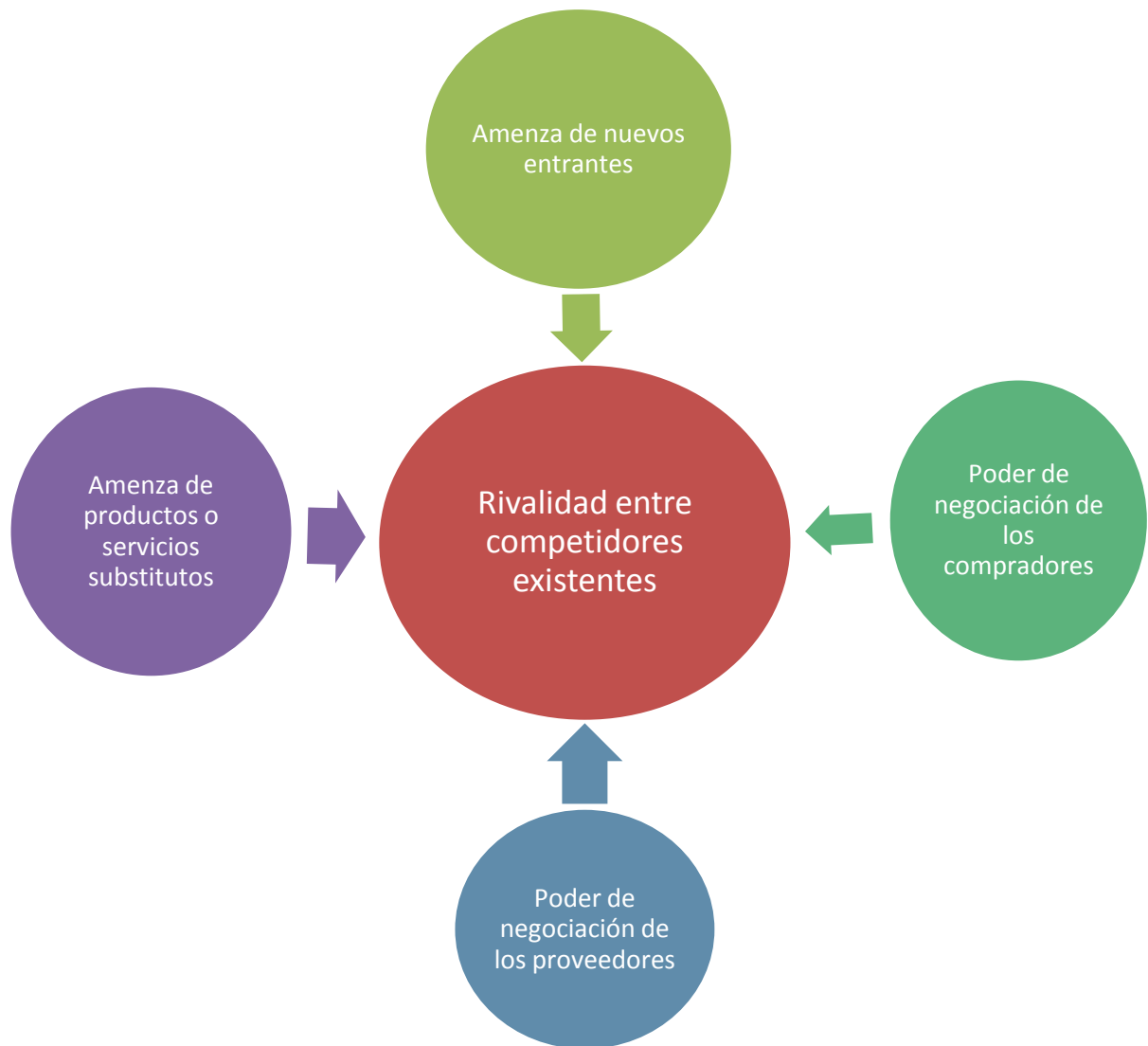


Figura 3 Fuerzas de Porter

Elaborado por: Autor a partir de Porter (2008)

En la siguiente tabla se presenta este análisis aplicado a la empresa Gardosgran S.A.:

**Tabla 14** *Fuerzas de Porter*

<b>FUERZA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Barreras de entrada del mercado	Cupos de importaciones
Poder de clientes	Hombres y mujeres con nivel socioeconómico medio bajo que compran prendas de vestir y calzado.
Proveedores	Empresas colombianas de prendas de vestir y calzado
Bienes sustitutos	Tiendas de ropa locales
Rivalidad/competencia	Mipymes y compañías familiares dedicadas a la comercialización de prendas de vestir y calzado

*Elaborado por:* Autora a partir de Porter (2008)

### **Análisis Metodología Denison**

Se presenta un resumen del análisis realizado a la cultura organizacional de Gardosgran S.A. a partir de la aplicación del Denison Organizational Culture Survey (1994) expuesto en el apartado 3.3.1. de este trabajo de investigación.

A partir de los resultados obtenidos con el Denison Organizational Culture Survey (1994), estudiando la información de las entrevistas y analizando el comportamiento de los empleados con los que se tuvo mayor contacto, destaca el índice de la misión como el rasgo de cultura organizacional más fuerte y el conocimiento de las metas y los objetivos como una fortaleza que puede ser explotada por la planificación estratégica de Gardosgran S.A.

Lograr que los empleados conozcan hacia donde quiere ir la empresa sería el segundo punto importante en el orden de la planificación estratégica, porque es bueno conocer a dónde va la empresa, pero es mejor querer ir con ella.

La consistencia de la cultura organizacional es la segunda en puntaje y encaja dentro de la categoría de “neutral”, profundizando con las entrevistas realizadas se determinó que los empleados consideran que no existe un liderazgo predominante porque cada miembro de la familia se considera jefe de todo el personal, además falta coordinación e integración entre los empleados y la directiva.

Dado el giro del negocio de Gardosgran S.A. la dimensión cultural de la Adaptabilidad es trascendente y obtuvo el segundo puntaje más bajo, esto es una potencial desventaja para la empresa, pues al desarrollar sus operaciones en un mercado en constante evolución, la empresa debe prevenir su orientación al cambio a través del aprendizaje organizativo. Los empleados no creen que la empresa pueda adaptarse a nuevos mercados, esto es negativo para la expectativa de expansión que tiene la directiva.

La percepción sobre la dimensión cultural del involucramiento es la más baja, esto es una desventaja para la empresa, pues implica que los trabajadores no se sienten parte de la empresa, desean tener oportunidades de crecimiento, más responsabilidades, y que la empresa desarrolle sus capacidades.

Cada uno de las dimensiones culturales analizadas con el Denison Organizational Culture Survey aporta información valiosa sobre los principales elementos que forman la cultura organizacional de cualquier compañía, por lo tanto son un excelente punto de partida para la planificación estratégica.

Se presenta de manera gráfica el análisis detallado en párrafos precedentes:



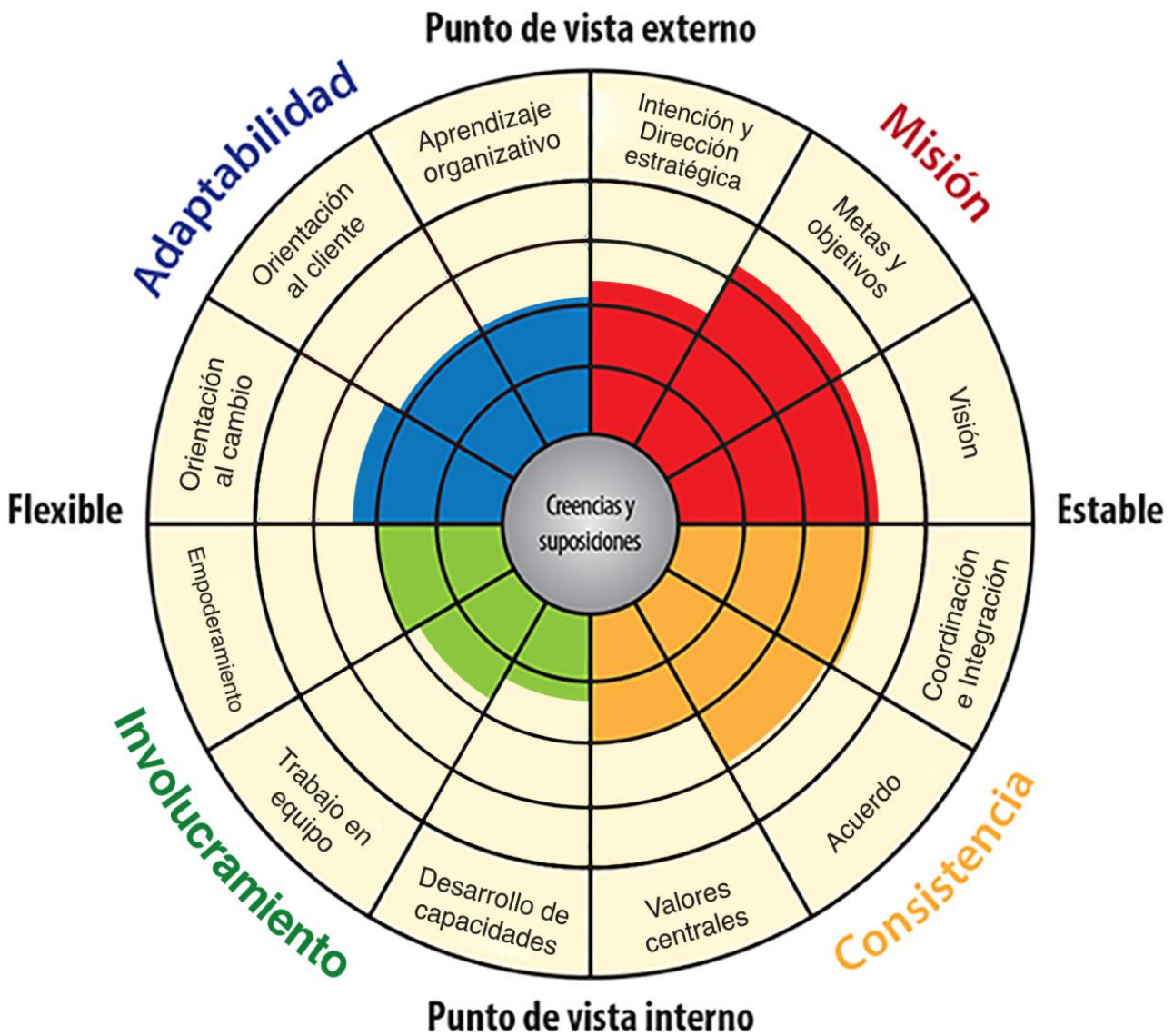


Figura 4 Denison Organizational Culture Model de Gardosgran S.A.

Elaborado por: Autor a partir de *Denison Consulting Group* Sitio web

### **3.5.4. Etapa operativa**

En esta etapa se proponen los siguientes objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y variables:

#### **3.5.4.1. Estrategias base**

- Diseñar actividades estratégicas formuladas en concordancia con los valores corporativos que deben ser comunicadas a todos los miembros de la organización.
- Capacitar a la directiva de Gardosgran S.A. en temas administrativos.
- Capacitar al personal operativo para fomentar en ellos el desarrollo de sus capacidades, empoderarlos y potenciar el trabajo en equipo.
- Analizar al mercado meta.
- Diseñar un plan comercial que contenga actividades de contingencia por potenciales cambios en el mercado.
- Empoderar a los empleados asignándoles responsabilidades y liderazgo en distintos turnos.
- Realizar actividades de integración que relacionen a los miembros de la directiva con los empleados
- Ofrecer nuevos servicios y/o facilidades a los consumidores.
- Proporcionar a los empleados la oportunidad de acceder a preparación, que la motivación no sea solamente monetaria.
- Identificar alternativas de atención al cliente que logren fidelizarlo.
- Incrementar clientes comprometidos, más allá de ventas temporales.

#### **Propuesta de Objetivo 1: Incrementar participación de mercado**

- Indicador: % de aumento de participación de mercado
- Variables: Nuevos clientes contactados, nuevos negocios cerrados

**Propuesta de Objetivo 2:** Expandir portafolio de productos

- Indicador: Número de productos nuevos ofrecidos
- Variables: Nuevos productos ofertados, nuevos productos comercializados

**Propuesta de Objetivo 3:** Incrementar las ventas

- Indicador: % de aumento de ventas
- Variables: Nivel ventas en números, nivel de ventas en valores

**Propuesta de Objetivo 4:** Mejorar el servicio al cliente.

- Indicador: % de aumento de satisfacción de los clientes
- Variables: Clientes satisfechos, total de clientes, clientes insatisfechos

**Propuesta de Objetivo 5:** Fidelizar clientes.

- Indicador: % de clientes que aumentaron sus compras a la empresa
- Variables: Consumo de clientes, ventas totales

**3.5.4.2. Propuesta de Políticas**

Se proponen las siguientes políticas a manera de declaraciones o guías de dirección por las que deberán regirse las acciones y los planes de la empresa para el logro de sus objetivos y alineado a la visión empresarial.

**Política de gestión del talento humano:** La Directiva de Gardosgran S.A. reconocerá la importancia que tiene el talento humano para la organización, todas las actividades que involucren personal, desde su selección, capacitación, supervisión, remuneración y demás serán planificadas precautelando el respeto, la formación, la equidad, la justicia, la solidaridad, la honestidad y el trabajo en equipo.

**Política de derechos humanos:** Gardosgran S.A. precautelará el cumplimiento de todos los derechos humanos y laborales de sus empleados, se cumplirá con el

respeto a los derechos establecidos en el marco legal establecido en materia civil. Las jornadas de trabajo, así como el trato al personal y las remuneraciones serán formuladas conforme a las leyes laborales respetando siempre y en todo momento los derechos individuales y colectivos de la sociedad.

**Política de seguridad y salud ocupacional:** Todas las actividades que realicen los trabajadores de Gardosgran S.A. deberán desempeñarse en un ambiente que propicie la salud ocupacional y prevenga cualquier tipo de riesgos laborales. Se deberá capacitar al personal para que ejecute todos los procesos y tareas que se les asignen de manera responsable y con principal atención en su auto cuidado para disminuir la posibilidad de accidentes.

**Política sobre responsabilidad social empresarial:** Para Gardosgran S.A. la responsabilidad social será el marco de actuación para alcanzar el logro de los objetivos estratégicos que fije la directiva en el tiempo de tal manera que sean capaces de contribuir al desarrollo humano sostenible que genere valor social y retribuya a la colectividad esmeraldeña. Se debe ser responsable con la imagen y el servicio de la empresa a la sociedad.

**Política de servicio al cliente:** Gardosgran S.A. reconocerá que los clientes y sus preferencias constituyen la fuente principal de información sobre el mercado en el que se desarrolla la compañía, por lo que se capacitará al personal operativo para que brinde atención de calidad y calidez. Los clientes son parte de la empresa y como tal deberán ser tratados.

**Política de comunicación:** El plan estratégico de Gardosgran S.A. debe ser comunicado en todos los niveles de la empresa, la directiva debe dar a conocer al personal operativo los objetivos estratégicos y operativos que se formulen, así el plan de acción que se diseñe para conseguirlos. Convertir a los empleados operativos en parte de la planificación estratégica les permitirá involucrarse y sentir empoderamiento en su trabajo.

La comunicación que se maneje al exterior de Gardosgran S.A. debe manejarse por el respeto, la honestidad, la transparencia y la responsabilidad. El lenguaje comunicacional, así como los medios que se utilicen deben guardar uniformidad y ser concordantes con la imagen corporativa de la empresa.

### **3.5.5. Etapa de control**

- Se deben implementar planes de control para evaluar periódicamente la efectividad de las estrategias y políticas formuladas.
- Realizar una nueva medición de la cultura organizacional después de 6 meses de implementar las estrategias planteadas.
- Analizar la satisfacción del consumidor post-compra para evaluar el desempeño del personal.
- Realizar sesiones de directiva con una agenda pre-establecida para evaluar los factores de control de la empresa.
- Realizar evaluación mensual del desempeño del personal incluyendo criterios que abarquen más allá del cumplimiento de metas comerciales.

## CONCLUSIONES

Autores como Schein (1992), Schermerho, Hunt y Osborn (2002), Robbins y Judges (2009), Jones (2008) coinciden en la importancia que tiene la cultura organizacional pues determina cómo actúa la compañía internamente y cómo se relaciona con el exterior, cómo reacciona ante el cambio y los problemas y las enseñanzas y valores que se transmiten a otras generaciones.

La metodología propuesta por Denison (1990) constituye uno de los aportes investigativos actuales más citados y utilizados por los expertos y administradores alrededor del mundo. Esta metodología ha permitido el desarrollo de herramientas útiles para el estudio de la cultura organizacional en diferentes tipos de empresas tales como el Denison Organizational Culture Survey (1994).

El Denison Organizational Culture Survey es un método que ha demostrado su validez y consistencia estadística por el propio autor y en colaboración con varios investigadores, Janovics y Young (2005). Este método de análisis es uno de los pocos que ha sido traducido al español, por ejemplo el trabajo de Bonavia (et. al) (2010) contiene la adaptación al castellano de la metodología y el cuestionario, además de sus estructura factorial y cuenta con la aprobación del autor principal de la teoría.

Esta metodología es una herramienta de fácil acceso para el estudio de la cultura organizacional de una empresa, pues a través del portal oficial del Denison Consulting Group se puede establecer contacto con personal capacitado, tener acceso a casos de estudio prácticos y obtener una versión personalizada de la encuesta.

El Denison Organizational Culture Survey es de mucha utilidad práctica, su aplicación no requiere un elevado presupuesto y puede ser ejecutado por el personal de talento humano de la empresa con la debida capacitación, esto lo convierte en una herramienta ideal para MIPYMES que no cuentan con los recursos suficientes para contratar consultores externos que diagnostiquen la situación de su cultura organizacional. Tal como se demuestra en los casos de estudios analizados en este trabajo de investigación, entre ellos los realizados por

Martínez, Montoya y Márquez (2010), Shekari (2012), UNT Helth Science Center (2017).

Con la realización de este trabajo de investigación se comprueba que a partir de la aplicación del modelo Denison (1994) si es posible realizar el análisis de la cultura organizacional de una compañía, tal como se realizó con Gardosgran S.A. caso en el que se concluyó que la cultura organizacional no está arraigada en los miembros de la empresa quienes cumplen con sus funciones pero no se sienten involucrados con la compañía ni la consideran una oportunidad de trabajo a largo plazo.

La aplicación de esta metodología permitió identificar que la dimensión más fuerte de la cultura organizacional de Gardosgran es **Misión** con una media de 3,16 puntos enmarcada dentro del rango de neutralidad. El índice cultural más fuerte es metas y objetivos, que coincide con las opiniones vertidas por los directivos y empleados entrevistados después de la aplicación de la encuesta Denison.

La determinación de misión como la dimensión cultural más fuerte implica que es una empresa que cumple sus objetivos actuales esto se refleja en las utilidades que ha venido generando desde su inicio de operaciones, sin embargo no garantiza la sostenibilidad en el tiempo del éxito actual. A menos que se refuerce la planificación estratégica y sea compartida con todo el personal de la organización.

Con este caso de estudio se identificó que las dimensiones más débiles de la cultura organizacional de Gardosgran S.A. son: **Involucramiento** con una media de 1,92 puntos dentro del rango de “Muy en desacuerdo” y **Adaptabilidad** con una puntuación de 2,43 dentro de la escala de “En desacuerdo”. Estos resultados son concordantes con la información levantada con las entrevistas en donde se verificó el descontento de los empleados que perciben que la empresa no se interesa por ellos. El índice cultural más débil es desarrollo de capacidades con una medida de 1,53 puntos dentro del rango de “Muy en desacuerdo”.

La calificación del Involucramiento como la dimensión cultural más débil de Gardosgran S.A. permite concluir que los empleados aunque cumplen con sus tareas diarias no se sienten involucrados con la organización, además perciben que la empresa no es un escenario para trabajar a largo plazo.

Los resultados obtenidos a partir del Denison Organizational Culture Survey en Gardosgran S.A. constituyen una fuente de información importante para la formulación de la planificación estratégica y la toma de decisiones de una compañía, tales como acciones correctivas para controlar la elevada rotación de personal, la insatisfacción laboral y planificación de actividades que precautelen la sostenibilidad del negocio.

Se concluye que el desconocimiento de la cultura organizacional de Gardosgran S.A. si influye en el elevado nivel de rotación del personal que asciende a 6 meses, la principal causa de renuncia del personal es la insatisfacción de los empleados sobretodo todo en cuanto a oportunidades de crecimiento y aprendizaje, estos aspectos se encuentran dentro de las dos dimensiones menor puntuadas según la medición realizada con el Denison Organizational Culture Survey, es decir las dimensiones culturales más débiles y desatendidas.

Gracias a la realización de este estudio se logró establecer lineamientos para elaborar la planificación estratégica de Gardosgran S.A. con base en los aspectos más fuertes y más débiles de la cultura organizacional identificados.

Gardosgran S.A. es una empresa con alto potencial para mantener su buena posición en el mercado, pero debe trabajar en integrar a sus empleados con la organización, conocer y desarrollar su cultura organizacional, organizar su planificación y comunicarla a sus empleados.

Gardosgran S.A. constituye un claro ejemplo de cómo las organizaciones requieren una planificación estratégica para poder atender todos los problemas administrativos y tomar las decisiones pertinentes con bases sólidas técnicas y el pleno conocimiento de la realidad empresarial para garantizar la sostenibilidad de la inversión en el tiempo.



## RECOMENDACIONES

A partir del análisis realizado a la cultura organizacional de la empresa Gardosgran S.A. utilizando la metodología Denison (1994) y en concordancia con las políticas propuestas en el apartado 3.5 de este estudio se realizan las siguientes recomendaciones.

Es importante utilizar el Denison Organizational Culture Survey en su versión traducida al español por Bonavia (et. al) (2010) para analizar la cultura organizacional de MIPYMES y grandes empresas, especialmente en aquellas que no cuentan con disponibilidad financiera para costear procesos realizados por agentes externos a la empresa o que no cuentan con una línea base de investigaciones previas.

Se debe profundizar el análisis de planificación estratégica de la empresa Gardosgran S.A. por lo que se recomienda ampliar el análisis del sector con los procedimientos correspondientes a un estudio de mercado y considerar un horizonte futuro de 5 años para elaborar el plan estratégico.

La planificación estratégica de Gardosgran S.A. debe estar alineada a potenciar los aspectos más fuertes de la cultura de Gardosgran S.A. misión y consistencia y debe mejorar los aspectos más débiles de su cultura que son involucramiento y adaptabilidad.

Se sugiere considerar las políticas propuestas en este estudio para implementarlas en Gardosgran S.A. formuladas en función del análisis de la cultura organizacional realizado y la comparación de prácticas empresariales en instituciones con el mismo giro de negocio, encaminadas a mejorar la gestión del talento humano, precautelar el cumplimiento de los derechos humanos, la seguridad y salud ocupacional, implementar responsabilidad social e innovar el servicio al cliente y la comunicación interna y externa.

Se recomienda diseñar estrategias orientadas a potenciar los rasgos culturales más fuertes que son misión y consistencia de Gardosgran S.A. y fortalecer los rasgos más débiles que son involucramiento y adaptabilidad.

La directiva de Gardosgran S.A. debe diferenciar los intereses y las decisiones personales o familiares de los objetivos institucionales y diseñar estos últimos de manera que sean medibles, alcanzables, resultado del consenso y comunicados a todos los miembros de la organización.

En cuanto al clima organizacional Gardosgran S.A. debe impulsar la integración y cooperación entre los departamentos que conforman la empresa, fortalecer los valores institucionales para potenciar la consistencia empresarial, reconocer la importancia de sus empleados y generar espacios que involucren más empoderamiento para el personal.

Se recomienda desarrollar las capacidades del personal en todas las áreas de la empresa, partiendo del servicio al cliente y técnicas de ventas, pues los vendedores tienen el contacto con el consumidor final, por lo tanto representan a la empresa y constituyen una valiosa fuente de información acerca de los gustos y preferencias del mercado.

Para el personal que ya forma parte del equipo de Gardosgran S.A. y el que integre en el futuro se sugiere diseñar un plan de inducción laboral que a través de la capacitación sobre la cultura de la organización permita vincular el empleado rápidamente con la empresa y se pueda reducir el tiempo de la curva de aprendizaje y la elevada tasa de rotación del personal.

Se recomienda realizar una evaluación especial al departamento de bodegueros, cargadores y perchadores que consistentemente manifestaron descontentos con su situación y ambiente laboral.

Se exhorta documentar los procedimientos administrativos y operativos de Gardosgran S.A. para generar aprendizaje organizativo y prever la orientación al cambio y a los clientes para promover la adaptabilidad de la compañía y la posibilidad de expansión a nuevos mercados.

Con la finalidad controlar la gestión se recomienda establecer un plan de reuniones entre todas las áreas funcionales de la empresa para revisar el porcentaje de avance de las actividades planificadas y las que estén próximas a

ejecutarse para promover la participación de todo su capital humano y mantenerlos informados del accionar de la compañía en conjunto.

Identificar los éxitos y fracasos mes a mes de los departamentos para conocer las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos. A partir de este análisis, se pueden tomar los correctivos necesarios a tiempo para encaminar a los miembros del equipo nuevamente hacia los objetivos y entregar, de ser necesario, los recursos requeridos para reforzar y crear nuevas y mejores habilidades para resolver los problemas presentes.

Gardosgran S.A. es una empresa que tiene la oportunidad de mantenerse en el mercado ocupando una buena posición y expandir su mercado, para esto se recomienda fortalecer su cultura organización que actualmente se encuadra en la escala de "neutral" es decir, no es tarde para corregir errores y tomar decisiones en función de aprovechar sus ventajas y fortalecer sus debilidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackorff, Russell. (1993). *Rediseñando la Empresa del futuro*. México: Limusa.
- Aguirre, Ángel. (2004). *La Cultura de las Organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Barley, S., Meyer, G. W., & Gash, D. (1988). Cultures of culture: Academics, Practicioners, and the Pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly* No. 33, 24-60.
- Belausteguigoitia, R. I. (2012). Naturaleza de la Empresa Familiar. En *Empresas familiares, dinámica, equilibrio y consolidación. Tercera Edición* (págs. 3-8). México: McGraw-Hill.
- Bonavia, T., Prado, V. J., & García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*.
- Bretones, F. D. (2008). *La organización creadora de clima y cultura*. Madrid: Pirámide.
- Cardona, José M. (1988). *Crear y Sobrevivir. Cómo evolucionan y prosperan las empresas*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Casrud, A.L. (1991). Meanderings of a resurrected psychological, or lessons learned in creating a family bussiness program. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 19, No. 1.
- Cheung, S. Wong, P. & Lam, A. (2012). "An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations". *Journal of Business Economics and Management, Volumen 13:4*, p. 688-704.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). Comportamiento Organizacional. En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, Fred. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica (9na Edición)*. México: Pearson.
- Deal, Terrence E.; Kennedy, Allan A. (1982). *The Rites an Rituals of Corporate Life*. New York, NY.: Perseus Books Publishing.

- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (1991). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Bogotá: Legis Editores S.A.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review* No. 21, 619-654.
- Denison, D. R., Janovics, J., & Young, J. (2005). *Diagnosing Organizational Culture: Validating a Model and a Method*. Estados Unidos: Denison Consulting Group.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). *Diagnosing organizational cultures: Validating a Model and Method*. Denison Consulting Group.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. Documento de trabajo*. Estados Unidos: Denison Consulting Group.
- Denison, D. R.; Mishra, A. K. (1989). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence. *Academy of Management Proceedings* Vol. 1989, No. 1, 168-172.
- Denison, D. R.; Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Denison, D.R., y Neale, W. (1994). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Aviat.
- Denison, Daniel R. (06 de abril de 2017). *Denison Consulting Group*. Obtenido de <https://www.denisonconsulting.com/about/>
- Denison, Daniel R.; Mishra, Aneil K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol 6, No. 2, 204-223.
- Desphandé, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 1, 3-15.
- Dodero, Santiago. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.

- Ernst, & Young, S. (2015). *Informe global sobre las mayores Empresas Familiares*. España: Ed One.
- Gallego, Ignacio. (2012). La Empresa Familiar su concepto y delimitación jurídica. *Cuadernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar No. 14*.
- Gallo, Migel Ángel; Sveen, Jannicke;. (1991). Internationalizing the Family Bussiness: Facilitating and Restraining factors. En *Family Bussiness Review (Wiley) 4, No. 2* (págs. 181-190). Estados Unidos: Wiley.
- Gallo, Miguel A. (1997). *La Empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Folio, S.A.
- Galvez Górriz, C. (2002). Propiedad y gobierno: la Empresa Familiar. En *Ekonomiaz (Departamento de Economía y Administración Pública) 50, No. 2* (págs. 158-181). Santiago de Chile: Universidad Técnica del Estado.
- Gareth, J. y Goffee, R. (2001). *El carácter organizacional. Como la cultura coporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Garibaldi, A, Wetzel, U. & Ferreira, V. (2009). Organizational culture and performance: a Brazilian case. *Management Research News*.
- Garza, J. (2000). *Administración contemporánea* (2a. ed.). México: McGraw Hill.
- Hampden-Turner, T. y. (1998). *Seven Dimensions of Culture*. Netherlands.
- Han, H. (2012). The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation, and Financial Performance. *Corner Hospitality Quarterly Volume 53*, 207-219.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Batista, P. (2003). *Metodología de la Investigación 4ta Edición*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Hurtado De Barrera, Jacqueline. (2000). *Metodología de la Investigación. 3era Edición*. Caracas: Instituto Universitario de Tecnología Caripito.
- INEC. (02 de 17 de 2015). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2015/Principales\\_Resultados\\_DIEE2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf)
- INEC. (2016). *Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador*. Quito: INEC. Obtenido de Ecuador en Cifras.
- Jacques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. Londres: Tavistock.

- Jones, G. R. (2008). *TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y cambio en las organizaciones*. Quinta Edición. México: Pearson Educación .
- Katz, D., & Kah, R. L. (1966). *The social psychology of organizations 2nd Edition*. New York: John Willey.
- Koontz, H. y. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Koontz, H.; Wehrich, H. (1995). *Administración, una perspectiva global 4ta Edición*. México: Mc. Graw Hill.
- Larrea Jústiz, Raúl Ph.D. (2009). *Guía Práctica para la Selección del Tema y Elaboración del Proyecto de Tesis*. Guayaquil: Uteg.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology No. 10*, 271-299.
- Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology No. 10*, 271-299.
- Likert, R. (1961). *New patterns of managment*. New York: MacGraw-Hill.
- Llauradó, Joseph; Guinjoan, Modest. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Llauradó, O. (02 de 03 de 2017). *Netquest*. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- Marcoulides, G. H. (2010). *Organizational culture and performance: proposing*. Institute for operations research and the management.
- Martin, J., Sitkin, S. M., & Boehm, M. (1985). Founders and the elusiveness of culture legacy. *Organizational Culture*, 99-104.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de investigación científica. *Pensamiento y Gestión N°20*, 165-193.
- Martínez Ramos, P. J., Montoya Arévalo, B. E., & Marquez Murga, S. I. (2010). *Diagnóstico de la Cultura Organizacional como un elemento clave de la mejora organizacional: Dos casos de aplicación en Chihuahua*. Chihuahua: Secretaría de Investigación y Postgrado. Universidad La Salle Chihuahua.

- McGregor, Douglas. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Méndez Álvarez, C. E. (2001). *Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación, Tercera Edición*. Bogotá: McGrawHill.
- Morse, N.; Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Social Psychology* No. 52, 120-129.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly* No. 25, 129-141.
- Páez, F. (25 de febrero de 2017). *CMI Gestión*. Obtenido de <http://cmigestion.es/2012/10/02/planificacion-estrategica-ii-las-etapas/>
- Parada, P. (28 de 02 de 2017). *Pascual Parada*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/?s=pest>
- Pascale, R. T. (1984). Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success. *California Management Review*, 26(3), 47-72.
- Payne, R. L.; Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate In: Dunnette, M.D. (Ed.). En *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (págs. 1125-1172). Chicago: Rand McNally.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. En C. U. Johnson Graduate School of Management, *Administrative Science Quarterly* Vol. 24, No. 4, *Qualitative Methodology* (págs. 570-581). Sage Publications, Inc.
- Porter, Michael E.;. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. México: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Poza, Ernesto J. (2005). *Empresas familiares*. México: International Thomson Editores.
- PriceWaterhouseCoopers. (2007). *Making a difference. The PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08*. Estados Unidos: Price Waterhouse.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición*. México: Pearson Educación.
- Santandreu, E. (2005). *La Empresa Familiar*. España: Upmball.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture an leadership*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.



- Schein, Edgar H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza & Janes.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership. Third Edition*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. J., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Basic Organizational Behavior*. 7th edition. United States of América: John Wiley and Sons Inc.
- Shekari, D. G. (2012). Study of Factors Affecting Improvement of Organizational Culture. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol.4, No.5*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.
- Siehl, C., & Martin, J. (1988). Organizational culture: a key to financial performance. En B. Schneider, *Organizational Culture and Climate*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Singh, N. (2004). From cultural models to cultural categories: A framework for cultural analysis. *The Journal of American Academy of Business*, 95-101.
- Stoner James, A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*, Sexta Edición. México: Prentice Hall.
- Tagiuri, R.; Davis, J.A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. En *Family Business Review IX* (págs. 199-208). Cambridge: Harvard Business School.
- The OD Institute. (2017). *The OD Institute*. Obtenido de Institute of Organization Development: <http://www.theodinstitute.org>
- Tomás Bonavia, Vicente J. Prado y Alejandra García-Hernández. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*.
- Townsend, J. (17 de 02 de 2017). *Taller de dirección de tesis - Portal dedicado a investigar los elementos constitutivos y su discusión en el sentido de rigor científico de un trabajo de tesis*. Obtenido de Dirección de Tesis: <http://direccion-de-tesis.blogspot.com>.
- UNT Health Science Center. (20 de 03 de 2017). *UNT Health Science Center*. Obtenido de <https://www.unthsc.edu/>
- Vázquez, S. M., Gómez, S. C., & Vázquez, L. C. (2005). *Historia de la cultura. Primera Edición*. Thomsom.

- Vergara. (1989). *La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior*. Caracas: Tesis Doctoral, USB.
- Weick, K. E. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California management review*, 29(2), 112-127.
- Yazici, H. (2009). The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance. *Project Management Journal*. Volumen 40, No.3, 14–33.

## ANEXO 1. MATRIZ AUXILIAR

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control del Pronóstico	Sistematización del problema	Objetivos específicas
La empresa no conoce que puede mejorar.	Se desconocen los rasgos positivos de la cultura organizacional.	No se potenciarán las fortalezas.	Conocer y aprovechar las dimensiones más fuertes de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.	¿Cuáles son las dimensiones más fuertes de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.?	Identificar las dimensiones más fuertes de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.
La empresa no conoce que debe corregir.	Se desconocen los rasgos negativos de la cultura organizacional.	Se incrementarán las debilidades.	Conocer y reforzar las dimensiones más débiles de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.	¿Cuáles son las dimensiones más débiles de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.?	Identificar las dimensiones más débiles de la cultura organizacional de Gardosgran S.A.
Administración empírica.	Las decisiones se toman con base en preferencias familiares.	Las acciones administrativas carecerán de fundamentos técnicos.	Estudiar el comportamiento de la cultura organizacional para fundamentar la toma de decisiones administrativas.	¿El análisis de la cultura organizacional de Gardosgran S.A. puede generar información importante para la toma de decisiones administrativas?	Indicar si el análisis de la cultura organizacional de Gardosgran S.A. puede generar información importante para la toma de decisiones administrativas.

El promedio de rotación de personal asciende a 5 meses.	Empleados nuevos desconocen la cultura organizacional.	Disminución de la productividad laboral.	Difundir en los empleados la cultura organizacional de los empleados.	¿El desconocimiento de la cultura organizacional de la compañía Gardosgran S.A. influye en el alto nivel de rotación del personal?	Determinar si el desconocimiento de la cultura organizacional de la compañía Gardosgran S.A. influye en el alto nivel de rotación del personal.
No existe planificación estratégica.	La única estrategia comercial se basa en los precios.	Riesgo de perder su participación en el mercado.	Formular nuevas estrategias administrativas.	¿Se pueden establecer lineamientos para la planificación estratégica a partir del análisis de la cultura organizacional?	Establecer lineamientos para la planificación estratégica de Gardosgran S.A. a partir de los enfoques de la cultura organizacional.

## ANEXO 2. ENCUESTA

### ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

En esta encuesta se presenta una serie de 60 afirmaciones que describen diversos aspectos de la cultura organizacional de Gardosgran S.A. Use la escala para indicar con una "x" hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones. Si no está de acuerdo ni desacuerdo con una afirmación seleccione "neutral".

Sus respuestas son anónimas, siéntase en libertad de contestar con total honestidad.

No	Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy 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 que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12	Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15	A menudo 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, aun en temas difíciles.					
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave*.					
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26	Nuestra manera de trabajar es consistente 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.					
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.					

***Muchas gracias***

### ANEXO 3. MODELO ENTREVISTA A DIRECTIVOS

El siguiente modelo no constituye un cuestionario inflexible, se sugieren temas a tratar con el entrevistado que pueden ir profundizándose conforme avanza la discusión del tema. Son temas referenciales:

1. Saludo y agradecimiento por el tiempo concedido
2. Datos personales

**NOMBRE:**.....

**CARGO:**.....

**TIEMPO** **EN** **EL**

**CARGO:**.....

3. ¿Está de acuerdo con el modelo de gestión de Gardosgran S.A.?
4. ¿Cambiaría usted algo dentro de la organización?
5. ¿Hacia dónde va Gardosgran S.A.?
6. ¿Hacia dónde crees usted que podrá llegar Gardosgran S.A.?
7. ¿Cuál es su contribución a la empresa?
8. ¿Cuánto tiempo más desea trabajar en Gardosgran S.A.?
9. ¿Si no existiera Gardosgran S.A. a qué le gustaría dedicarse?
10. ¿Cree usted que puede aportar más dentro de la empresa?
11. ¿Considera usted que Gardosgran S.A. tiene una sólida cultura organizacional? ¿Por qué?
12. ¿Cuál considera usted que es la característica predominante en la cultura organizacional de la empresa?
13. ¿Cuál considera usted que es la característica más débil de la cultura organizacional de la empresa?
14. Presentación de resultados de aplicación del Denison Organizational Culture Survey a la empresa Gardosgran S.A.
15. Discusión sobre interpretación preliminar de resultados y aclaración de dudas sobre la metodología
16. Verificación de criterio personal contra resultados obtenidos

17. ¿Es importante el criterio técnico para administrar un negocio familiar como Gardosgran S.A.?

18. ¿Le gustaría que se realicen más estudios de este tipo?

## ANEXO 4. MODELO ENTREVISTA A EMPLEADOS

El siguiente modelo no constituye un cuestionario inflexible, se sugieren temas a tratar con el entrevistado que pueden ir profundizándose conforme avanza la discusión del tema. Son temas referenciales:

1. Saludo y agradecimiento por el tiempo concedido
2. Datos personales

**CARGO:**.....

**TIEMPO**

**EN**

**EL**

**CARGO:**.....

3. ¿Qué significa Gardosgran S.A. para usted?
4. ¿Está de acuerdo con el modelo de gestión de Gardosgran S.A.?
5. ¿Cambiaría usted algo dentro de la organización?
6. ¿Hacia dónde va Gardosgran S.A.?
7. ¿Hacia dónde crees usted que podrá llegar Gardosgran S.A.?
8. ¿Cuál es su contribución a la empresa?
9. ¿Cuánto tiempo más desea trabajar en Gardosgran S.A.?
10. ¿Si no existiera Gardosgran S.A. a qué le gustaría dedicarse?
11. ¿Cree usted que puede aportar más dentro de la empresa?
12. ¿Le gustaría trabajar en un área diferente a la suya? ¿Cuál? ¿Por qué?
13. ¿Está conforme con las decisiones que toma la directiva?
14. ¿Los directivos tienen contacto con usted?
15. ¿Cómo es la relación con sus jefes?
16. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?
17. ¿Considera usted que Gardosgran S.A. tiene una sólida cultura organizacional? ¿Por qué?
18. ¿Cuál considera usted que es la característica predominante en la cultura organizacional de la empresa?
19. ¿Cuál considera usted que es la característica más débil de la cultura organizacional de la empresa?
20. Presentación de resultados de aplicación del Denison Organizational Culture Survey a la empresa Gardosgran S.A.
21. Discusión sobre interpretación preliminar de resultados y aclaración de dudas sobre la metodología

22. Verificación de criterio personal contra resultados obtenidos

23. ¿Es importante el criterio técnico para administrar un negocio familiar como Gardosgran S.A.?

24. ¿Le gustaría que se realicen más estudios de este tipo?

## ANEXO 5. RESULTADOS DE APLICACIÓN DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY

Se presenta a continuación la tabulación de cada ítem o pregunta evaluado, en las tablas solo incluye los datos con calificación.

<b>1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	2	8%
En Desacuerdo	4	17%
Neutral	8	33%
De acuerdo	8	33%
Muy De Acuerdo	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	6	25%
En Desacuerdo	14	58%
Neutral	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	5	21%
En Desacuerdo	9	38%
Neutral	10	42%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	9	38%
En Desacuerdo	13	54%
Neutral	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	4	17%
En Desacuerdo	14	58%
Neutral	6	25%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	6	25%
En Desacuerdo	17	71%
Neutral	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	5	21%
En Desacuerdo	15	63%
Neutral	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	4	17%
En Desacuerdo	8	33%
Neutral	11	46%
De acuerdo	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



**9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	10	42%
En Desacuerdo	10	42%
Neutral	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	5	21%
En Desacuerdo	10	42%
Neutral	9	38%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	8	33%
En Desacuerdo	14	58%
Neutral	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	19	79%
En Desacuerdo	5	21%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	13	54%
En Desacuerdo	11	46%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	11	46%
En Desacuerdo	13	54%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo\*.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	10	42%
En Desacuerdo	12	50%
Neutral	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	10	42%
En Desacuerdo	14	58%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	12	50%
En Desacuerdo	10	42%
Neutral	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**19. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	8	33%
En Desacuerdo	15	63%
Neutral	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>19 Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	3	13%
En Desacuerdo	14	58%
Neutral	3	13%
De acuerdo	2	8%
Muy De Acuerdo	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>20 Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	10	42%
En Desacuerdo	7	29%
Neutral	5	21%
De acuerdo	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>21 Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	3	13%
En Desacuerdo	4	17%
Neutral	4	17%
De acuerdo	11	46%
Muy De Acuerdo	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>22 Este grupo tiene una cultura «fuerte».</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	10	42%
En Desacuerdo	13	54%
Neutral	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**23 Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	2	8%
En Desacuerdo	4	17%
Neutral	6	25%
De acuerdo	10	42%
Muy De Acuerdo	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>54%</b>

**24 A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave\*.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	6	25%
Neutral	4	17%
De acuerdo	9	38%
Muy De Acuerdo	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**25 Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	2	8%
En Desacuerdo	3	13%
Neutral	4	17%
De acuerdo	10	42%
Muy De Acuerdo	5	21%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**26 Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	3	13%
En Desacuerdo	3	13%
Neutral	5	21%
De acuerdo	7	29%
Muy De Acuerdo	6	25%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>27 Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	3	13%
En Desacuerdo	3	13%
Neutral	3	13%
De acuerdo	12	50%
Muy De Acuerdo	3	13%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>28 Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	4	17%
Neutral	6	25%
De acuerdo	9	38%
Muy De Acuerdo	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>29 Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización*.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	10	42%
En Desacuerdo	6	25%
Neutral	2	8%
De acuerdo	4	17%
Muy De Acuerdo	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>30 Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	4	17%
Neutral	5	21%
De acuerdo	10	42%
Muy De Acuerdo	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**31 La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	5	21%
En Desacuerdo	11	46%
Neutral	7	29%
De acuerdo	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**32 Respondemos bien a los cambios del entorno.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	2	8%
En Desacuerdo	4	17%
Neutral	4	17%
De acuerdo	12	50%
Muy De Acuerdo	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**33 Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	5	21%
En Desacuerdo	12	50%
Neutral	4	17%
De acuerdo	3	13%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**34 Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias\*.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	6	25%
En Desacuerdo	8	33%
Neutral	3	13%
De acuerdo	4	17%
Muy De Acuerdo	3	13%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>35 Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	11	46%
Neutral	9	38%
De acuerdo	3	13%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>36 Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	4	17%
En Desacuerdo	11	46%
Neutral	8	33%
De acuerdo	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>37 La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	3	13%
En Desacuerdo	12	50%
Neutral	5	21%
De acuerdo	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>38 Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	3	13%
En Desacuerdo	7	29%
Neutral	9	38%
De acuerdo	4	17%
Muy De Acuerdo	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>39 Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes*.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	12	50%
En Desacuerdo	7	29%
De acuerdo	3	13%
Muy De Acuerdo	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>40 Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	3	13%
En Desacuerdo	11	46%
Neutral	7	29%
De acuerdo	3	13%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>41 Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	10	42%
En Desacuerdo	10	42%
Neutral	2	8%
De acuerdo	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>42 Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	2	8%
En Desacuerdo	5	21%
Neutral	4	17%
De acuerdo	9	38%
Muy De Acuerdo	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



<b>43 Muchas ideas «se pierden por el camino»*.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	11	46%
En Desacuerdo	4	17%
Neutral	4	17%
De acuerdo	2	8%
Muy De Acuerdo	3	13%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>44 El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	11	46%
En Desacuerdo	11	46%
Neutral	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>45 Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda».</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	6	25%
En Desacuerdo	3	13%
Neutral	5	21%
De acuerdo	10	42%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>46 Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	11	46%
Neutral	10	42%
De acuerdo	1	4%
Muy De Acuerdo	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>47 Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	6	25%
Neutral	4	17%
De acuerdo	9	38%
Muy De Acuerdo	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>48 Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
En Desacuerdo	5	21%
Neutral	7	29%
De acuerdo	7	29%
Muy De Acuerdo	5	21%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>49 Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	7	29%
Neutral	10	42%
De acuerdo	6	25%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>50 La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara*.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	12	50%
En Desacuerdo	6	25%
Neutral	3	13%
Muy De Acuerdo	3	13%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>51 Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	3	13%
Neutral	7	29%
De acuerdo	6	25%
Muy De Acuerdo	7	29%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>52 Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
En Desacuerdo	6	25%
Neutral	11	46%
De acuerdo	5	21%
Muy De Acuerdo	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>53 La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	2	8%
Neutral	6	25%
De acuerdo	5	21%
Muy De Acuerdo	10	42%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

<b>54 Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	8	33%
Neutral	11	46%
De acuerdo	2	8%
Muy De Acuerdo	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**55 Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje de respuesta
Muy en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	6	25%
Neutral	6	25%
De acuerdo	9	38%
Muy De Acuerdo	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**56 Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje de respuesta
Muy en Desacuerdo	2	8%
En Desacuerdo	7	29%
Neutral	9	38%
De acuerdo	6	25%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**57 Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje de respuesta
Muy en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	6	25%
Neutral	9	38%
De acuerdo	6	25%
Muy De Acuerdo	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**58 El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo\*.**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje de respuesta
Muy en Desacuerdo	5	21%
En Desacuerdo	5	21%
Neutral	2	8%
De acuerdo	6	25%
Muy De Acuerdo	6	25%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**59 Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	6	25%
Neutral	2	8%
De acuerdo	6	25%
Muy De Acuerdo	9	38%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**60 Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de respuesta</b>
Muy en Desacuerdo	2	8%
En Desacuerdo	4	17%
Neutral	2	8%
De acuerdo	7	29%
Muy De Acuerdo	9	38%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

## **ANEXO 6. GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN**

**Administración de Talento Humano:** consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

**Capital intelectual:** es el conocimiento intelectual de una organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.

**Clima laboral:** ambiente que perciben los trabajadores con respecto a la organización donde trabajan, se forma por varios factores como sentido de pertenencia, motivación, sueldo, salarios, ambiente

**Competencias:** conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

**Cultura:** facultad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

**Datos Históricos:** conjunto de hechos históricos relacionados entre sí.

**Desempeño organizacional:** evaluación de los resultados de una gestión de administración con enfoque en ejes cuantitativos y cualitativos/cualitativos.

**Estrategias Empresariales:** conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

**Estrategia Organizacional:** comportamiento que sigue una organización para afrontar el entorno en el que se desarrolla.

**Inducción:** forma de razonamiento que consiste en establecer una ley o conclusión general a partir de la observación de hechos o casos particulares.

**Objetivos:** resultados que se buscan obtener a partir de la combinación de tareas y realización de actividades planificadas.

**Planeación estratégica:** plan de la empresa a largo plazo que involucra todos los recursos y como serán destinados para la consecución de los objetivos fijados-

**Plan estratégico:** mapa de la organización elaborado por la Alta Gerencia que contiene las estrategias, directrices, metas, objetivos alineados con el propósito que quiere cumplir la empresa en un determinado tiempo.

**Proceso de Inducción:** proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de

descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva, entre otros puntos. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización.

**Sentido de pertenencia:** proceso mediante el cual el ser humano aprende e interioriza, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medioambiente, los integra a la estructura de su personalidad, bajo la influencia de experiencias y de agentes sociales significativos, y se adapta así al entorno social en cuyo seno debe vivir.

**Sistemas de Gestión:** estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización.

**Socialización:** proceso mediante el cual el ser humano aprende e interioriza, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medioambiente, los integra a la estructura de su personalidad, bajo la influencia de experiencias y de agentes sociales significativos, y se adapta así al entorno social en cuyo seno debe vivir.

**Talento Humano:** personal que trabaja dentro de una organización brindando sus servicios a cambio de remuneración económica

**Tecnología:** reunión de los conocimientos, técnicas, herramientas y know-how que posee la empresa y utiliza para sus actividades de producción y/o prestación de servicios.



**Trabajador:** persona que presta servicios que son retribuidos por otra persona, a la cual el trabajador se encuentra subordinado, pudiendo ser una persona en particular, una empresa o también una institución.

## ANEXO. 7 PRESUPUESTO

<b>Actividad</b>	<b>Costo USD</b>
Adquisición de materiales de oficina	20.00
Adquisición de equipo informático.	800.00
Adquisición de impresora	200.00
Adquisición de toners.	60.00
Gastos de movilización interna	50.00
Compra de papel para impresión	50.00
Impresión trabajo final	100.00
Anillados, encuadernado	30.00
Movilización a Esmeraldas	150.00
Gastos varios	100.00
<b>Total</b>	<b>\$ 1,560.00</b>

## ANEXO. 8 FOTOGRAFÍAS ENCUESTAS







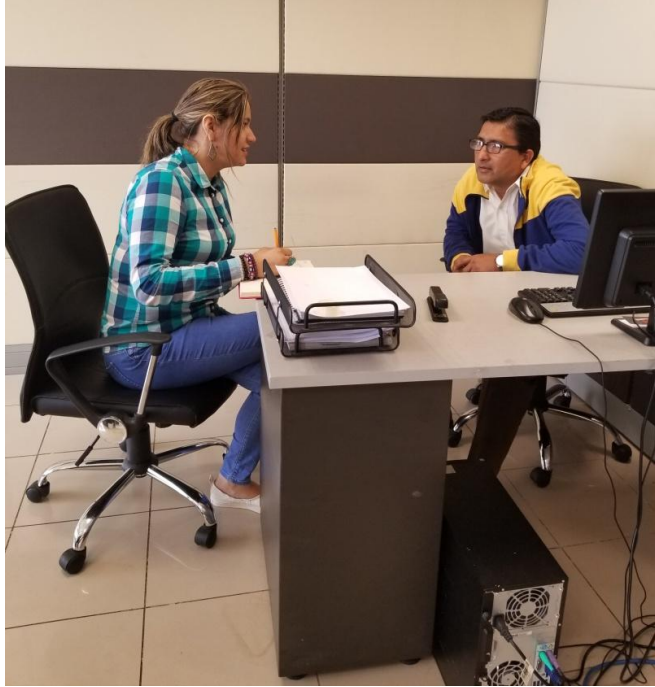




**ANEXO 9. FOTOGRAFÍAS ENTREVISTAS**









## **ANEXO10. ENCUESTAS**