

ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DE LOS FACTORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL MODELO DENISON PARA LA ECACEN

Miguel Angel Velasquez Benavides

Clara Viviane Villalobos Moreno

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones MAO

Sede Nacional JCM

Enero de 2020

**Estrategias de Fortalecimiento de los Factores de Cultura Organizacional mediante el
Modelo Denison para la ECACEN**

ASESOR:

MG, Gustavo Adolfo Manrique Ruiz

Miguel Angel Velasquez Benavides

Clara Viviane Villalobos Moreno

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL GRADO DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES MAO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones MAO

Sede Nacional JCM

Enero de 2020

Tabla de Contenido

Resumen	5
Palabras Claves	5
Abstract	5
Keywords	6
Planteamiento del Problema.....	7
Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación.....	10
Marco Teórico	15
Análisis de Resultados	38
Análisis del Perfil Cultural de la ECACEN	39
Involucramiento	40
Análisis de los Índices de Involucramiento	42
Facultamiento.....	42
Orientación al equipo:	42
Desarrollo de Capacidades.....	43
Consistencia	43

Análisis de los Índices de Consistencia	46
Valores Centrales Fundamentales	46
Acuerdo	46
Coordinación e Integración	47
Adaptabilidad	47
Análisis de los Índices de Adaptabilidad	49
Creación del Cambio	49
Enfoque en el Cliente	49
Aprendizaje Organizacional	50
Misión	50
Análisis de los Índices de Misión.....	51
Dirección e Intención Estratégica	51
Objetivos y Metas	52
Visión	52
Metodología	58
Bibliografía	59

Lista de Tablas

Tabla 1 Análisis de los Modelos	11
Tabla 2 Niveles de la Cultura con dimensiones y características	19
Tabla 3 Características de Involucramiento	27
Tabla 4 Características de Consistencia.....	30
Tabla 5 Características de Adaptabilidad.....	32
Tabla 6 Características de la Misión	34
Tabla 7 Involucramiento sus Ítems	41
Tabla 8 Consistencia Ítems	45
Tabla 9 Adaptabilidad sus Ítems	48
Tabla 10 Misión sus ítems.....	51
Tabla 11 Resumen del Análisis de los Resultados.....	53
Tabla 12 Resumen Resultados Aplicación Modelo Denison.....	53

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Modelo de Cultura Organizacional Denison.....	25
Ilustración 2 Características Básicas y Sesgos Culturales	39
Ilustración 3 Datos Resultados Modelo Denison	57

Resumen

Se conoce como Modelo Denison, un Modelo de Cultura Organizacional y efectividad basada en cuatro rasgos: la participación, la coherencia, la adaptabilidad y la misión, se reconocen los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales. Este autor demuestra que la participación y la adaptabilidad son valores asociados al crecimiento de las Organizaciones y así mismo considera que la coherencia y la misión constituyen indicadores de la integración (Hinestroza, 2017).

La presente propuesta busca identificar los factores que se deben mejorar en la cultura organizacional a fin de proponer acciones de mejora para el cuerpo académico de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN.

Palabras Claves

Gestión humana, cultura organizacional, consistencia, involucramiento, misión, adaptabilidad

Abstract

It is known as Model Denison, a Model of Organizational Culture and effectiveness based on four traits: participation, coherence, adaptability and mission, cultural traits, administrative behaviors and even strategies are recognized Organizational. This author demonstrates that

participation and adaptability are values associated with the growth of Organizations and also considers that coherence and mission are indicators of integration (Hinestroza, 2017).

This proposal seeks to identify the factors that must be improved in the organizational culture in order to propose improvement actions for the academic body of the School of Administrative, Accounting, Economic and Business Sciences ECACEN.

Keywords

Human management, organizational culture, consistency, engagement, mission, adaptability

Planteamiento del Problema

El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo (1972), se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

La Cultura Organizacional en las Universidades, de acuerdo a el fenómeno de la gestión educativa, como sucede con muchos otros tipos de organizaciones, debe entenderse desde una visión más amplia, que puede contribuir a movilizar recursos y otros contenidos culturales de una mejor manera, así como a lograr una mayor coherencia entre la cultura y la estrategia, las funciones sustantivas de docencia, investigación, consiste en buscar soluciones para la mejora del desempeño, Como lo señala (González Díaz, 2016) Para lograr un mejor desempeño en un contexto específico como el de la UNAD, es necesario que sus miembros asuman una actitud proactiva e influyan en el destino de esta institución en donde se requiere que todos ellos se apropien de una cultura organizacional que tienda a la innovación para desarrollar una mejora del desempeño a largo plazo.

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD como organización sociocultural, siempre ha tenido una finalidad y unos objetivos no solamente educativos, sino de supervivencia,

crecimiento, consolidación y ahora de expansión, los cuales le han dado una identidad, un carácter propio e incluso unas funciones cognoscitivas típicamente humanas, en una organización que aprende.

Desde tal perspectiva, se comprende la necesidad de potenciar la Cultura Organizacional como ventaja competitiva, lo mismo que como dinamizadora del cambio organizacional y su relación con la gestión y el desarrollo del talento humano, logrando ser una estrategia competitiva diferenciadora.

La Cultura Organizacional es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de personas, grupos y subculturas de una institución que, como la UNAD, está en proceso de expansión hacia la megauniversidad, sin perder los valores de la cultura central, a partir del subsistema filosófico y del subsistema actitudinal (Martínez, 2008).

De acuerdo con los planteamientos de Daniel Denison, surgen los siguientes cuestionamientos: ¿Cuál es la situación actual de cultura organizacional en ECACEN? Y, ¿qué acciones pueden ser relevantes para la redefinición de la cultura organizacional con el fin de generar un mayor sentido de pertenencia, cohesión y afinidad en el desarrollo de las labores sustantivas del equipo docente de ECACEN?

Objetivos

Objetivo General

Formular una estrategia de Cultura Organizacional para los docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN, a través de la aplicación del Modelo Denison, con el fin de mejorar el desempeño de su cuerpo académico.

Objetivos Específicos

Identificar los criterios de Cultura Organizacional “actuales” de los docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN a través de la aplicación del Modelo Denison

Evaluar el impacto de la estrategia de fortalecimiento organizacional formulada desde la aplicación del Modelo Denison.

Aplicar estrategias de mejora organizacional en niveles de coherencia y adaptabilidad para los docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN en el marco de los lineamientos institucionales de la UNAD.

Justificación

El tema de cultura organizacional o corporativa ha sido estudiado principalmente desde la administración, donde los aportes teóricos más recientes y relevantes, datan de años atrás, siendo los principales autores Shein (1991), Reichers y Schneiner (1999), Siliceo, Casares y González (2000) y Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs y Poupart (citados por Delgado y Forero, 2003), de los cuales Shein es el único psicólogo. A partir de lo anterior, se hace necesario formular nuevas investigaciones sobre cultura organizacional, desde la perspectiva de la psicología organizacional, identificando las múltiples variables psicológicas, de acuerdo con Delgado y Forero (2003), que serán indispensables para entender y dar respuesta a las necesidades que tienen las organizaciones en materia de generar coherencia entre sus propósitos y los de sus colaboradores, como pieza fundamental para su desarrollo.

Desde el enfoque de la organización, el concepto de cultura se desarrolla con el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas y de experimentos desarrollados por Elton Mayo (Naranjo, Pérez y Roque, 2009). Entre los años setenta y ochenta, la cultura organizacional adquiere mayor relevancia y complejidad debido al alcance que esta tiene en las dimensiones económica y social (Isaza, 2013). En este sentido, Schein (1988) define a la cultura organizacional como la experiencia adquirida por el grupo para afrontar el entorno y resolver problemas internos de las organizaciones, Además, surge el aporte de Pfeffer (2000) quien la considera como un conjunto de reglas y medios que moldean en los integrantes de una organización los valores, normas y significados.

Tabla 1 Análisis de los Modelos

Análisis de los Modelos	
Modelo cultural de Cameron y Quinn	<p>Cameron y Quinn (1999) proponen una metodología para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo Competing Values Framework (CVF), Este modelo define cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones, la primera dimensión, estabilidad versus flexibilidad, hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna o tenga una orientación externa.</p> <p>los cuatro tipos de cultura son: 1. La cultura de clan, es decir la organización es un lugar muy amistoso para trabajar donde las personas comparten mucho entre sí como una familia, los líderes de la organización se consideran mentores sin embargo podemos afirmar que el compromiso de sus miembros es alto, teniendo en cuenta lo anterior la organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y unidad, el éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas, la organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.</p> <p>2. La cultura de adhocracia, afirmamos que los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo, es decir las personas, por ende, tienden a ser creativas y asumen riesgos, los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo, lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos, en concordancia con lo anterior podemos afirmar que la organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto. 3. La cultura de mercado, es una organización orientada a resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y los líderes son directivos exigentes, productores y competitivos, se caracteriza por el sostenimiento de la organización el cual está en el énfasis de ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas, sin embargo, el éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual permea el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización. 4. La cultura de jerarquía, en concordancia con lo anterior la organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar sus procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer, los líderes se precian de ser buenos coordinadores y organizadores en donde las reglas y las políticas juegan un papel importante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control.</p>
Modelo cultural de Denison	<p>Denison et ál., (1995, 2003) plantean una metodología para el estudio de la cultura organizacional, la cual busca identificarla a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión.</p>

	<p>Las cuatro características las definiremos, Involucramiento, definido como el empoderamiento de las personas que hacen parte de la organización, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización, en donde se considera el compromiso de los trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos, la segunda característica es la consistencia sumado a lo anterior se considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y las actividades de la organización están coordinadas e integradas, podemos afirmar que las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas y a continuación encontramos la tercera característica la cual hace alusión Adaptabilidad: permite a la organización responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes.</p> <p>Por consiguiente se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden competir entre sí, las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio; en concordancia con lo anterior la Misión se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Sus dimensiones son: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión.</p>
<p>Modelo cultural de Hofstede (1979)</p>	<p>El modelo de Hofstede (1979) se implementó inicialmente para estudiar las culturas regionales y nacionales, más que las organizacionales. Sin embargo, diversos autores lo han empleado para analizar la cultura al interior de las organizaciones.</p> <p>Fue concebido originariamente para estudiar las culturas regionales y nacionales de países, más que las organizacionales.</p> <p>A través de su modelo se demuestra que existen agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones y que son muy persistentes en el tiempo. Hofstede (1988) desarrolló el llamado Modelo de las Cinco Dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo,</p>
<p>Modelo cultural de O'Reilly (1991)</p>	<p>El modelo de O'Reilly define valores culturales, el cual ha sido implementado para calcular el ajuste entre los valores del individuo y los valores de la organización.</p> <p>El modelo de O'Reilly (1983) tampoco define tipologías culturales sino valores culturales. Ha sido desarrollado y utilizado para medir el ajuste entre los valores del individuo y los valores de la organización siguiendo los aportes de O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991).</p>

Fuente: Elaboración propia

El Modelo Denison es un instrumento el cual fue construido tras una revisión profusa de la investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional (Denison, 1990, 2001). Esta finalidad explícita que determina claramente su objetivo, lo diferencia de la mayoría de los demás cuestionarios sobre cultura organizativa, que, a su vez, supone otro importante valor añadido, donde profundiza en el análisis a nivel de los valores organizativos, atendiendo a la clásica distinción de Schein (1985).

Estos valores se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones y que son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, por lo cual de los modelos analizados anteriormente, el Modelo Denison se centra en la caracterización de los rasgos culturales que pueden tener un impacto significativo en el desempeño y los resultados de las organizaciones, al mismo tiempo de identificar los comportamientos gerenciales y las estrategias organizacionales, con base en las creencias y supuestos fundamentales, sintetizados en cuatro características culturales las cuales tienen una notable influencia sobre el desempeño organizacional.

De acuerdo con lo anterior, surge la necesidad de entender la cultura organizacional, como pieza fundamental para el sano desarrollo de la organización, porque es la base para generar camaradería, afinidad, consistencia y sentido de la labor que cada miembro de ésta ejerce y su relación con los resultados. Por lo tanto, se hace indispensable generar acciones que parten del diagnóstico para llegar a la formulación y validación de estrategias.

En este sentido, para la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (en adelante ECACEN) de la UNAD, resulta muy valioso realizar una propuesta de estrategias de fortalecimiento de los factores de cultura organizacional mediante el modelo

Denison, que involucre la realización de un estudio sobre la realidad de su cultura organizacional, a partir de aspectos entre los que se incluye la identificación de criterios, aplicación de estrategias de mejora, y evaluación del impacto de dichas estrategias.

Con el propósito de generar un estudio investigativo que permita medir y evaluar la cultura organizacional de ECACEN, se ha propuesto un instrumento de recolección de datos, análisis de estos y formulación estratégica; el cual, fue construido tras una revisión de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional (Denison, 1990, 2001). La finalidad de este determina claramente su objetivo e impacto generado en los empleados de la organización. Se diferencia de la mayoría de los demás cuestionarios sobre cultura organizativa, lo que supone como valor añadido el análisis a nivel de los valores organizativos, atendiendo a la clásica distinción de Schein (1985).

Marco Teórico

Se entiende por Cultura organizacional algunas de sus definiciones:

Schein (1985), enfatiza que la cultura es creada por líderes que manejan artefactos y símbolos, a los que los empleados responden en el proceso de modificar su comportamiento, este autor señala que, cuando llegan nuevos miembros a la organización, ellos son seleccionados con base al ajuste entre sus propios valores y los de la organización o son socializados para que acepten los nuevos valores culturales, de acuerdo con él, el cambio cultural es posible cuando nuevos valores son incorporados a través del ejemplo de los directivos; pero sólo cuando los miembros de la organización vean los beneficios de los nuevos valores, éstos llegarán al nivel de creencias inconscientes (Alvarez, 2016).

Para Allaíre y Firsirotu (1984) el concepto de cultura organizacional (CO) nace de la idea de que las organizaciones son pequeñas sociedades dotadas de procesos de socialización, normas y estructuras en las que, por consiguiente, se desarrollan rasgos culturales.

Para Schein (1985) la cultura es: "Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas" (SCHEIN, 1988).

Schein (1988) "se refiere al concepto de cultura organizacional como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una comunidad y distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c)

artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); d) prácticas, siendo los artefactos y las prácticas las que expresan los valores e ideologías gerenciales”.

La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización, siendo la cultura por tareas fundamentalmente apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. En concordancia con lo anterior podemos afirmar que la cultura está centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización (p. 38). Pümpin y García (citados por Vergara, 1989) definen la cultura como “el conjunto de normas, de 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” (p. 26).

Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".

Davis (1993) dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. Considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Charles Handy (citado por González y Bellino, 1995) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales, dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas, basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones.

Según (Robbins, 1999, p.595), entre las características principales, se pueden mencionar:

- Identidad de sus miembros: Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- Énfasis en el grupo: Las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas: Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Los criterios para recompensar: Cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines o los medios: En que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

Según Chiavenatto (2001) "(...) es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal

manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor, es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjeturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente".

Bustos, Miranda y Peralta (2004) citados por Molina (n.f) "la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización".

Schein (1997, p. 25) define la Cultura Organizacional como "un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas".

Según Cameron (2004) las definiciones sobre Cultura Organizacional tienen fundamentos sociológicos o antropológicos y siguen dos enfoques: el funcional en donde la cultura surge de la conducta colectiva y el semiótico donde la cultura reside en las interpretaciones y conocimientos individuales si bien la mayoría de los investigadores asume la perspectiva sociológica funcional que toma la cultura como un atributo gestionable de la organización; en materia de Cultura Organizacional el psicólogo y catedrático Edgar Schein ha sido uno de los autores más reconocidos y prestigiados por sus investigaciones y aportaciones a este campo, para ayudar a entender y analizar la cultura, propuso un útil e interesante modelo que consta de tres niveles, a los que llamó artefactos, valores y supuestos básicos (Schein, 2004), por otro lado, García de la Torre (2001),

apoyándose en la teoría de Schein, realizó una interesante analogía de los niveles de la cultura llamada “la metáfora de la cebolla”, quien argumenta que la cultura tiene tres niveles, a los que denominó nivel externo, intermedio y núcleo, en lo que se refiere a Daft (2005), propuso un modelo de iceberg en el cual identificó que la cultura tiene dos niveles, un nivel visible es decir símbolos observables y uno invisible los valores subyacentes; todos ellos argumentan que la cultura se puede estudiar conociendo cada una de las variables o dimensiones que hacen parte de sus niveles, los cuales son denominados de diferentes maneras, sin embargo, de acuerdo con el fundamento teórico, se puede decir que la cultura comprende tres niveles; externo el cual comprende artefactos, signos y símbolos; intermedio es decir valores e interno supuestos básicos.

Tabla 2 Niveles de la Cultura con dimensiones y características

Niveles de la Cultura con dimensiones y características		
Niveles de Cultura	Dimensiones	Características
Externo (Artefactos, signos y símbolos)	Arquitectura/instalaciones Herramientas/Tecnología Vestimenta Lenguaje Ritos, rituales y ceremonias Formas de comportamiento	Corresponde a un nivel visible; está constituido por fenómenos que se pueden observar, oler o tocar. Es fácilmente observable, pero muy difícil de interpretar.
Intermedio (Valores)	Valores Normas Reglas	Se pueden percibir, sin embargo, no son directamente observables.
Interno (Supuestos básicos)	Creencias fundamentales en relación con los fundadores. La naturaleza de la realidad y la verdad. La naturaleza de la actividad humana. La naturaleza de las relaciones humanas.	Este nivel no es visible y corresponde a los postulados trascendentales que tocan la existencia colectiva. Es la forma de pensar y de sentir de la colectividad.

Fuente: (Canul, 06 noviembre de 2017)

Rodríguez (2009) señala que la cultura organizacional es un subsistema complejo que funciona dentro de otros dos sistemas asimismo complejos: organización y contexto, de otro lado, Robbins y Judgey (2009) destacan siete características de la cultura organizacional y señalan su importancia

para medir el rendimiento individual y colectivo en la organización estas características son: innovación, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad, dentro de este campo, Gómez (2008) sostiene que varias investigaciones caracterizan las variables visibles de la cultura, recalcando que la holística describe y analiza factores determinantes, internos y externos de la organización.

La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización (Alabart, 2014:8).

En línea con Schein, Baligh (1994) define la Cultura Organizacional como modelo, estructura de valores y creencias que se conectan de diversas formas; tras definiciones se enfocan en su relación con la gestión Barney (1986) la establece como el modo en que las organizaciones conducen sus negocios y Cameron (2004) la concibe como una ventaja competitiva– o la analizan desde sus características para clasificarlas como culturas locales o de clan (Wilkins y Ouchi, 1993; Cameron, 2004) cuyos rasgos distintivos están asociados a su historia y configuración, o bien como culturas fuertes (O’Reilly, 1989; O’Reilly y Chatman, 1996) cuyos valores se comparten extensamente.

El interés por el estudio de la cultura organizacional se introdujo en la teoría de la gestión por aportaciones de diferentes autores como Elliot Jacques, quien establece una de las primeras definiciones de cultura organizacional (Aktouf, 2002, p.64); Edgar Schein (1992), citado por Zalpa (2002, p.16), quien define cultura organizacional como un patrón de suposiciones básicas

compartidas, que el grupo aprende en la medida que da solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien para ser consideradas válidas para enseñarse a los nuevos miembros.

En relación con los planteamientos anteriores, se puede concluir que la cultura organizacional está conformada por las condiciones y valores que delimitan el patrón de actividades, opiniones y acciones que permiten la adaptación interna a la organización, e inciden en la consecución de los objetivos propuestos por la misma, en este sentido, la cultura organizacional se constituye como un concepto complejo, multidimensional y multinivel, es decir es un factor interviniente en todos los procesos humanos colectivos, condicionante de la conducta individual de los miembros de una organización, al participar en la formación de sus juicios, afectos y disposiciones a la acción (Reichers y Schneider, 1990).

Por su parte, Guillen y Guil (2000) plantean cuatro funciones de la cultura de una organización: identificación de la organización, compromiso colectivo, estabilidad del sistema social e instrumento para que todo tenga sentido. Asimismo, Rodríguez (2003) subraya que la cultura tiene una función dentro de la organización, y es la adaptación al entorno y la integración interna de sus integrantes, procesos de los cuales depende la permanencia de estos en la organización. Por su parte, Etkin y Schuarstein (2002) señalan como propósitos esenciales de la cultura organizacional la integración de los miembros para que sepan cómo relacionarse; y adaptar la empresa al entorno externo cambiante

Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) abordan factores determinantes de la cultura organizacional: estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, organización y ambiente, mientras que Cantillo, Alzate, Galindo, Hernández y Landinez (2011) la relacionan con

la competitividad, en la misma línea, Muammer, Selcuk y Mete (2008) la conceptualizan como un factor integral que impulsa el desarrollo de la innovación y el capital intelectual en la organización, desde otro punto de vista, Pedraza-Álvarez, Obispo-Salazar, Vásquez-González y Gómez-Gómez (2015) en su investigación de cultura organizacional desde la teoría de Shein estructuran la información de acuerdo a las categorías de manejo administrativo y ambiente, por todo aquello, Miquilena y Paz (2008) determinan que las organizaciones deben expresarse como culturas para afrontar competitivamente el entorno global y que puedan ser medidas de acuerdo a otras variables.

De igual manera la cultura organizacional es definida como un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización (Alabart, 2014:8).

En general, el estudio de la cultura organizacional según Cújar, Ramos, Hernández y López (2013) permite a la gerencia contar con instrumentos adecuados para recopilar información de las diversas manifestaciones culturales en la organización. Por tal razón, se debe evaluar el estado de la cultura organizacional, así como sus resultados (López, Marulanda e Isaza, 2011), mediante un análisis profundo de las formas en que se la mide (Gómez, 2013). Al respecto, Toca y Carrillo (2009) consideran que la caracterización y medición de la cultura organizacional determinan el impacto que esta tiene en los resultados de gestión, podemos afirmar que es importante contar con

información actualizada sobre las formas de medir la cultura organizacional, que brinde a la gerencia una herramienta para la toma de decisiones.

Así mismo, Maseko (2017) afirmó que la cultura al igual que la motivación son componentes básicos en cada organización, esto proviene de que estos no solo influyen en el empleado como persona individual, sino también en el sustento, eficacia y rendimiento de la organización; la cultura organizacional causa gran revuelo e interés debido que es partidaria en el comportamiento, en la toma de decisiones, estrategias, motivación y desempeño organizacional. el nivel en que los miembros se acogen a la cultura de la organización varía de acuerdo con si la misma es fuerte o débil.

Para el diagnóstico y medición de cultura organizacional cobra importancia la aproximación que desde la psicología organizacional la cual se realiza para comprender las dinámicas internas de una organización, la forma como se relacionan sus miembros, y la influencia de su comunicación en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es decir, permite comprender la conjugación de variables inmersas en la definición de la cultura organizacional, de tal manera, el diagnóstico de la cultura organizacional contribuye a la competitividad y rentabilidad de la organización, posibilitando el compromiso de los miembros de la organización al favorecer la estabilidad del sistema social, lo cual otorga identidad corporativa y configura los comportamientos de los miembros al comprender su medio organizacional (Kreitner y Kinicki, 1997).

Entre los modelos de diagnóstico de cultura organizacional, el más popular en la literatura científica es el Modelo de Valores en Competencia, propuesto por Cameron y Quinn (1999), este modelo supone que la cultura organizacional se divide en cuatro tipologías: a) Clan o grupo que

hace referencia a organizaciones con una orientación interna fuerte y a un control flexible, sus características claves son los valores y objetivos compartidos, la participación, desarrollo de las personas, cohesión, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso. b) Adhocrática o de Desarrollo, característico de organizaciones con fuerte orientación externa y control flexible, en las que se estimula el conocimiento, el riesgo y la creatividad. c) Mercado o Relacional, define a organizaciones con fuerte orientación externa, con control estable, orientados a los resultados, sus valores centrales son la competitividad y productividad. d) Jerárquica, la cual hace referencia a organizaciones con orientación interna y control estable, especialización de las tareas, responsabilidades y jerarquía, las metas de la organización se establecen a largo plazo, buscan la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia.

Se identifican diversos modelos que se utilizan para la medición de la Cultura Organizacional, el modelo cultural de Cameron y Quinn (2006), el modelo y encuesta de Denison (1998, 2005), el modelo de Porter (1982), el Modelo cultural de Hofstede (1979), y por último el Modelo cultural de O'Reilly (1991).

Según Denison et al. (2012) la investigación en las tres últimas décadas ha demostrado que la cultura organizacional impacta el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección; la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad; el estímulo al involucramiento y compromiso de la gente; y el establecimiento de una consistencia institucional fuertemente enraizada en un conjunto de valores nucleares.

Daniel Denison elaboró, con base en diversos estudios, un modelo el cual se usa para llevar a cabo el diagnóstico de la cultura organizacional en las organizaciones, este modelo se centra en la

identificación de los rasgos culturales los cuales tienen un impacto en el desempeño y los resultados de las organizaciones.

El modelo identifica los comportamientos gerenciales y las estrategias organizacionales, con base en las creencias y supuestos fundamentales, en los cuales se sintetiza cuatro características culturales, que según el autor tienen una influencia sobre el desempeño organizacional, tales características son: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad, y Misión.



Ilustración 1 Modelo de Cultura Organizacional Denison

Fuente: Elaboración Propia con base en <http://www.denisonconsulting.com/>

El involucramiento o participación hace referencia al nivel en que la organización busca y promueve el empoderamiento de sus miembros, asignándoles responsabilidades y capacidades con la finalidad de hacerlos más activos y que aporten su mayor potencialidad, es decir se busca aumentar del capital humano que da valor a la propia organización al hacerlo participe de los diversos procesos, obteniendo una mayor participación de los empleados incidiendo en el

compromiso de los mismos hacia los objetivos de la organización, así como con el desarrollo del sentido de pertenencia (Legis Fondo Editorial, 1999).

Las personas forman parte esencial de cualquier organización, pues sin ellas no tienen sentido, es por eso por lo que se debe asegurar que los colaboradores estén comprometidos con la organización, desarrollar en ellos un sentido de pertenencia, generando autonomía y responsabilidad entre todo el personal, en concordancia con lo anterior se debe lograr además que las metas individuales de los empleados estén alineadas a las metas propuestas por la organización.

De acuerdo con Martínez (2010) la Participación es considerada como el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos, se miden factores como: Facultamiento, Orientación al Equipo y Capacidad de Desarrollo, Liderazgo Directivo.

El facultamiento consiste en que los empleados deben tener la autoridad, autonomía y responsabilidad para dirigir su propio trabajo, dándoles la confianza para proponer iniciativas, los colaboradores conocen los límites dentro de los cuales tienen la libertad para tomar decisiones y hacen el seguimiento de su propio desempeño.

La Orientación al equipo, una vez que se han definido las metas y objetivos, la organización debe lograr una colaboración para alcanzarlos.

Es de vital importancia que el trabajo se realice de forma colaborativa, de manera que conjuntamente se lleve a cabo la solución de problemas y el logro de las metas y objetivos sea responsabilidad de todos los miembros de la empresa, por lo que todos los departamentos que conforman la organización deben trabajar de manera coordinada.

Por consiguiente, podemos afirmar que la Capacidad de desarrollo, es entendida como aquella donde la organización debe emprender una serie de actividades orientadas al desarrollo de competencias de sus colaboradores, que permitan la adquisición, perfeccionamiento o actualización constante de sus habilidades, el desarrollo de competencias, entre otras ventajas, mejorará el rendimiento y elevará la motivación y el compromiso de los empleados, a través del liderazgo directivo de nada sirve tener claro la dirección, estrategias, metas y objetivos, sin líderes que orienten, guíen, evalúen y motiven al personal al logro de estos, dichas personas deben ser seleccionadas con perfiles específicos para que sean capaces de generar un clima organizacional caracterizado por la lealtad, teniendo en cuenta lo anterior podemos afirmar que un líder que dedique tiempo al diálogo y que se preocupe por el desarrollo de competencias en los colaboradores; que actúe como agente de cambio e indudablemente que se convierta en un vivo ejemplo a seguir, es indispensable para las organizaciones además que es necesario que los líderes, reconozcan la contribución, esfuerzo y resultados logrados, los empleados esperan ser reconocidos, por lo que los motivadores intrínsecos y extrínsecos no deben faltar.

En el modelo de Denison, esta característica cultural es calificada a través de tres índices los cuales son: Facultamiento o empoderamiento, Orientación al Equipo y Desarrollo de capacidades.

Tabla 3 Características de Involucramiento

Características de Involucramiento	
Índices	Descripción
Facultamiento	Los individuos tienen la autoridad, iniciativa y capacidad para gestionar su propio trabajo. Esto crea un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
Orientación al Equipo	El valor se coloca en trabajar de forma cooperativa hacia objetivos comunes para que todos los empleados

	se sientan mutuamente responsables. La organización se basa en esfuerzo de equipo para realizar su trabajo.
Desarrollo de Capacidades	La organización continuamente invierte en el desarrollo de habilidades del empleado con el fin de ser competitivo en el negocio y cumplir con las necesidades internas de la organización.

Fuente: (Borda, 2011)

La Consistencia es el modo en que la cultura se evidencia con mayor o menor solidez y consenso en la organización, lo cual significa que se relaciona con la integración y la coordinación entre los miembros, esta característica evidencia que la organización se orienta a la definición y creación de una fuerte cultura basada en sistemas compartidos de creencias, valores y símbolos los cuales son ampliamente divulgados y puestos en ejecución en la cotidianidad de las labores de todos los miembros de la organización, de acuerdo a lo anterior podemos afirmar que cuando no hay suficiente consistencia en la organización, ello implica que no hay ideas compartidas se afecta el desempeño colectivo puesto que se presentaran diferencias en diversos aspectos de la participación de los miembros en los procesos.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos afirmar que la consistencia es definida como la coherencia que existe entre los instrumentos gerenciales es decir los valores y los comportamientos y acuerdos, si una organización no tiene consistencia en lo que dice y lo que se hace en realidad, entonces no logrará cumplir con los objetivos previamente establecidos, y, por lo tanto, esto se verá reflejado en los resultados y en la imagen que tengan tanto al interior como al exterior, pues se dará cuenta de que no es una organización realmente comprometida consigo misma de seguir un orden y dirección y se evidencia el conflicto organizacional y las disputas interdepartamentales los cuales son síntomas frecuentes de un desorden administrativo e indicio de problemas de inconsistencia organizacional.

El personal debe poseer la habilidad de lograr acuerdos aun cuando existan diversos puntos de vista, y las actividades de la organización deben estar bien coordinadas e integradas, las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas (Martínez, 2010).

Los índices que conforman esta característica cultural son: Valores fundamentales, Acuerdo, y Coordinación e Integración, son los siguientes:

Los valores en una organización representan sus pilares más significativos y lo que le da identidad. Los cuales se pueden percibir, sin embargo, que no son directamente observables, es decir se refieren a las normas de comportamiento que permiten a los miembros de una organización tomar decisiones consistentes y comportarse de acuerdo con ellas.

Los acuerdos frente a distintas perspectivas respecto de algún problema o dificultad, los miembros de una organización deben ser capaces de dialogar y llegar a un consenso sobre la mejor opción posible, incluye también la capacidad de reconciliar diferencias cuando éstas llegan a ocurrir (Denison 2001).

La Coordinación e integración retoman la Teoría de Sistemas, la cual afirma que la organización es un todo y cada una de sus partes deben estar interrelacionadas, los colaboradores deben comprender que forman parte de una cadena de servicio por lo que su trabajo impacta en el resultado de otros, y el trabajo de los otros impactará también en el suyo; se forma una relación cliente proveedor la cual debe estar debidamente integrada y coordinada para cumplir con las metas generales de la organización, los Procesos y procedimientos este es otro de los aspectos nuevos que se integró al modelo; desde la etapa de revisión de la literatura, saltó a la luz este componente que en cierta forma estaba impregnado en el punto de vista de autores como Cameron y Quinn.

En concordancia con lo anterior y retomando el difícil camino que recorren las organizaciones para lograr la institucionalización, que no es más que la dedicación de la organización por estandarizar la forma en que hacen los procesos, uno de los inconvenientes que se enfrentan hoy en día las organizaciones es que sus miembros realizan sus labores sin seguir un patrón único y uniforme, cada uno a su propio criterio, afectando en los resultados y, por ende, en la productividad.

Tabla 4 Características de Consistencia

Características de Consistencia	
Índices	Descripción
Valores Fundamentales	Los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de las expectativas.
Acuerdo	Los miembros de la organización son capaces de llegar a un acuerdo sobre cuestiones fundamentales o situaciones críticas. Esto incluye tanto el nivel de acuerdo y la habilidad de conciliación en eventos adversos.
Coordinación e Integración	Diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar juntos para así lograr objetivos comunes. Los límites de la organización no deben interferir en la elaboración de un buen trabajo. También se evalúa la manera de hacer negocios, su coordinación, los alineamientos entre niveles jerárquicos, perspectivas compartidas, coordinación entre diferentes áreas y comparación interna y externa de la actuación.

Fuente: (Borda, 2011)

La adaptabilidad define el nivel en que la organización cuenta con la capacidad de informarse de las exigencias del entorno del mercado y crear las acciones para transformarlas en oportunidades, para adaptarse a su entorno las organizaciones deben tener empatía con sus clientes y ser capaces de emprender los cambios que la situación haga convenientes, esta condición requiere que las organizaciones sean flexibles y más proclives al riesgo, lo que puede en determinadas circunstancias contraponerse a la situación de estabilidad de muchas organizaciones.

Ante las dinámicas cambiantes del entorno, las organizaciones deben desarrollar capacidades que les permitan adaptarse continuamente a nuevas situaciones y realizar los cambios necesarios para responder eficazmente a las exigencias de su ambiente, por tal motivo, deberán emprender estrategias que les permitan adecuar sus procesos internos a dichas exigencias.

Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio, estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de entregar valor a sus clientes (Martínez, 2010), la cual comprende, Aprendizaje Organizacional, Orientación al Cliente, Orientación al Cambio e Innovación.

El Aprendizaje Organizacional, como lo define Denison (2001), es un proceso continuo y dinámico a través del cual las organizaciones reciben, interpretan y transforman señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación y el crecimiento, ganando conocimiento y desarrollando sus capacidades.

La Orientación al Cliente, en las organizaciones implica el deseo por comprender y satisfacer sus necesidades y dar solución a ellas, realizando esfuerzos adicionales con la finalidad de exceder sus expectativas y desarrollar una relación a largo plazo.

Y la Orientación al Cambio e Innovación, ha llevado a que las organizaciones sean abiertas a modificar conductas y procedimientos, en virtud de responder a las exigencias de los clientes, competidores, entre otros lo cual implica revisar las acciones que se están llevando a cabo, con el fin de realizar mejoras, adecuar nuevas metodologías de trabajo, pero, sobre todo, percibir los cambios como una posibilidad para generar nuevos aprendizajes, entre tanto la innovación es

entendida desde la competitividad la cual se traduce en procesos organizativos, y que, por ende, debe ser medible.

De acuerdo con Cújar, Ramos, Hernández y López (2013), Peters y Waterman desde 1982 incluyeron en sus estudios la innovación ya como una variable para conocer la cultura, más tarde, en el primer año de la década de los noventa, O'Reilly, Chatman y Caldwell reconocieron en su trabajo que la innovación definía también el perfil cultural de la organización, según lo afirma Martínez (2010); después en el 2002, Delobbe, Haccoun y Vandenberghe eligen la innovación relacionada con la productividad para indagar la cultura de una organización, según el análisis de Curteanu y Constantin (2010).

La creación de una cultura de innovación es una de las propuestas de Denison, sin embargo, la Innovación como variable a medir, no la coloca en su modelo, quizá la extraiga y deduzca de otras variables, por lo que en este nuevo modelo se integra la Innovación como variable y se incluyen preguntas para medirla.

Tabla 5 Características de Adaptabilidad

Características de Adaptabilidad	
Índices	Descripción
Creación de Cambio	La organización es capaz de crear formas de adaptación a las nuevas necesidades. Es capaz de leer el entorno empresarial, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales, y anticipar los cambios futuros.
Enfoque al Cliente	La organización entiende y reacciona a sus clientes y provee sus necesidades futuras. En él se refleja el grado en que la organización es impulsada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.
Aprendizaje Organizacional	La organización recibe, traduce, e interpreta las señales del entorno en oportunidades para el fomento de

	la innovación, adquirir conocimientos, capacidades y desarrollo.
--	--

Fuente: (Borda, 2011)

Denison (2001), se refiere a la Misión como quizás uno de los rasgos culturales más importantes, pues las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Es trascendental que la organización defina su razón de ser y a dónde quiere llevarla, esto brindará claridad a los colaboradores respecto de porqué hacen lo que hacen y su contribución al logro de la Misión.

Hace alusión al direccionamiento que en mayor o menor grado puede tener una organización en el largo plazo, lo cual es fundamental para darle un propósito consistente y coherente a su desempeño colectivo, lo cual se expresa por medio de una visión concreta de lo que se pretende lograr, tanto la visión como la misión se concretan por medio de las directrices y objetivos que ayudan a delinear las decisiones y acciones colectivas e individuales que se desarrollan en la organización.

El siguiente cuadro muestra la definición de los índices que componen esta característica cultural, los cuales son: Dirección e Intención Estratégicas, Metas y Objetivos y Visión.

La Dirección Estratégica es definida como un conjunto de estrategias priorizadas que se deben diseñar para lograr la misión y visión de la organización. Representan claras intenciones estratégicas que expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización (Denison, 2001).

Las Metas y Objetivos de cada una de las áreas que conforman la organización están alienadas con la estrategia global de la organización e impactan en el logro de la visión, por tal motivo, es

preciso establecer objetivos específicos a corto plazo por cada área, de tal manera que cada colaborador comprenda cómo sus actividades diarias abonan al logro de la Misión.

La Visión, una vez que se ha definido la razón de ser de la organización, es necesario tener claro lo que se quiere lograr en el futuro, en el largo plazo, cuando una organización establece su Visión, todas las acciones se fijan hacia ese punto y los colaboradores al conocer la Visión, toman decisiones acordes a ésta, convirtiéndose en una fuente de inspiración para el negocio que guía y proporciona iniciativa.

El Liderazgo Empresarial, es definido como conjunto de acciones que lleva a cabo la organización para buscar ser líder en el mercado o industria a la que pertenece, tomando en cuenta las estrategias que dirige hacia el exterior, como la innovación, desarrollo de nuevos productos, entre otros.

Tabla 6 Características de la Misión

Características de Misión	
Índices	Descripción
Dirección e Intención Estratégicas	Es conveniente transmitir claramente las estrategias de la organización con el fin de establecer el propósito de la organización, dejar en claro cómo todos pueden contribuir y "hacer su marca" en la industria.
Metas y Objetivos	Un conjunto claro de objetivos y metas pueden estar relacionadas con la misión, visión y estrategia, generando espacios y directrices que guíen el comportamiento y orienten el trabajo de los individuos de la organización.
Visión	La organización tiene una visión compartida del deseo de lo que quiere que sea la organización a futuro. Involucra valores, captura los pensamientos y sentimientos de la gente que compone la organización, es decir, es el deseo que comparten los fundadores de las organizaciones y hacia donde se ven.

Fuente (Borda, 2011)

Según los planteamientos de Denison, se puede identificar una relación entre algunos rasgos de la cultura organizacional y el desempeño que se puede esperar de la organización, según los resultados de sus múltiples estudios, este autor identifica las siguientes relaciones:

- La rentabilidad sobre los activos se soporta en las características de Involucramiento y de Misión.
- El crecimiento de las ventas se soporta en las características de Adaptabilidad y de Misión.
- La participación del mercado se soporta en la Misión y en la Adaptabilidad.
- La Innovación se soporta en la Misión (principalmente en el involucramiento) y en la Adaptabilidad.
- La calidad de los productos y servicios se soporta en las características de Misión, de Involucramiento y de Consistencia.
- El desarrollo de productos e innovación se soporta en las características de Involucramiento y de Adaptabilidad.
- La satisfacción de los empleados se soporta en las características de Misión, de Involucramiento y de Consistencia (DENISON).

Desde otro punto de vista, Pedraza-Álvarez, Obispo- Salazar, Vásquez-González y Gómez-Gómez (2015) en su investigación de cultura organizacional desde la teoría de Shein estructuran la información de acuerdo con las categorías de manejo administrativo y ambiente. Por todo aquello, Miquilena y Paz (2008) determinan que las organizaciones deben expresarse como culturas para afrontar competitivamente el entorno global y que puedan ser medidas de acuerdo con otras variables.

El modelo de cultura de Denison (2000) se basa en cuatro características culturales, o tipologías de patrones de comportamiento o formas de actuación, que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: involucramiento (involvement), consistencia, adaptabilidad y misión. Cada una de estas características se mide a través de tres índices, y cada uno de estos índices se mide a través de cinco ítems de cuestionario. Este modelo se ha desarrollado a partir de investigaciones realizadas durante más de 20 años en más de 3,000 organizaciones y con más de 100,000 personas encuestadas (Denison, 1990; Denison y Mishra 1995; Denison y Neale, 1996).

Entre otras hipótesis se considera que misión y consistencia estabilidad están asociadas con medidas de desempeño financiero, como retorno sobre activos, retorno sobre inversión y retorno sobre ventas; que involucramiento y adaptabilidad flexibilidad, con el desarrollo de productos y la innovación; que la adaptabilidad y misión enfoque externo, con el ingreso y el crecimiento en las ventas, y que la consistencia y el involucramiento enfoque interno, con la calidad de los productos y servicios (Denison y Neale, 1996). Así mismo, Daniel Denison elaboró, un modelo que se usa para desarrollar el diagnóstico de la cultura organizacional en las empresas el cual se centra en la identificación de los rasgos culturales que pueden tener un impacto relevante en el desempeño y los resultados de las empresas mediante el sistema normativo de una organización, sistemas de valores y procedimientos organizacionales puede ser uno de los activos más importantes de una organización o de sus pasivos más destructivos.

Según Martínez (2010), el modelo Denison se estructura en cuatro elementos fundamentales: el primero, denominado empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización; el

segundo, conocido como consistencia, que considera el comportamiento de las personas; este elemento se fundamenta en un conjunto de valores centrales. El tercero, llamado adaptabilidad, el cual permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes; y, por último, la misión, que se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos.

Denison (2003) y sus colegas, quienes identificaron como rasgos fundamentales de la cultura organizacional el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión (Denison y Mishra, 1995).

Al concepto de cultura de Schein (2004), con la idea de enfrentar las dos tensiones fundamentales: una entre la adaptación externa y la integración, y otra entre cambio y estabilidad. Sobre este supuesto, durante los últimos años se ha estudiado la correlación entre los rasgos del modelo de Denison (2003) y un conjunto de medidas de efectividad organizacional, como crecimiento de las ventas, ganancias, calidad, satisfacción de los empleados y desempeño total. Inicialmente, los autores probaron hipótesis que relacionaban de manera individual los rasgos de la cultura con las medidas de efectividad. Posteriormente formularon un grupo de hipótesis construidas sobre parejas de rasgos que definen las tensiones fundamentales de la organización y resultados esperados en el desempeño. Denison y Mishra (1995), presentaron el modelo fundamental y los primeros hallazgos sobre las relaciones efectividad-desempeño.

Los autores encontraron que los cuatro rasgos culturales identificados en su modelo estuvieron relacionados de diferente manera con criterios de efectividad en las organizaciones, además, que la misión y la consistencia estuvieron más relacionadas con la rentabilidad, y la adaptabilidad y la misión más relacionadas con el crecimiento de las ventas. Ellos sugieren que la cultura puede ser

estudiada como una parte integral de los procesos de adaptación y reflexionan sobre la pertinencia de desarrollar determinados rasgos de la cultura para conseguir un resultado determinado en el desempeño (Denison y Mishra, 1995). Posterior al trabajo de Denison y Mishra se presentó una consolidación de las principales hipótesis en el trabajo de Denison y Neale (1996), dichas hipótesis pueden identificarse como un conjunto de hipótesis genéricas que luego se ha estudiado en diferentes países como resultado de un proceso de expansión del modelo orientado en gran medida a la consultoría.

Análisis de Resultados

La Encuesta Denison se ha diseñado con la finalidad de generar un análisis de manera sistemática y comprensible de la Cultura Organizacional aplicada a los docentes de la ECACEN, compuesta por 60 ítems en la escala de Likert, Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo; mediante la evaluación de los comportamientos que inciden en el desempeño, al ser un método sistemático que se aplica con el objeto de recopilar datos por medio de la encuesta la cual permite establecer inferencias sobre las características del modelo Denison.

Para el caso de este proyecto aplicado, la encuesta registra las percepciones de los docentes de la ECACEN, sobre setenta comportamientos que manifiestan los incidencias de las características básicas del perfil de la cultura organizacional, la encuesta no solo se enfoca en las prácticas internas sino en las interacciones de la organización con el entorno.

Para cada una de las cuatro características culturales: misión, adaptabilidad, involucramiento y consistencia, el modelo define tres índices para posteriormente medir cada uno de los doce índices resultantes con cinco ítems en donde cada ítem evalúa un comportamiento para un total de sesenta.

Una vez tabulada la información se obtienen los promedios de los puntajes resultados de la encuesta aplicada a los docentes de la ECACEN, por características culturales, índices e indicadores de desempeño.

Adicionalmente se incluyó en la encuesta datos demográficos correspondientes a la población encuestada, tales como edad, genero, nivel educativo, nivel jerárquico y antigüedad, relacionada con conocimiento sobre el comportamiento de indicadores de gestión de desempeño y características innovadores de la UNAD.

Análisis del Perfil Cultural de la ECACEN

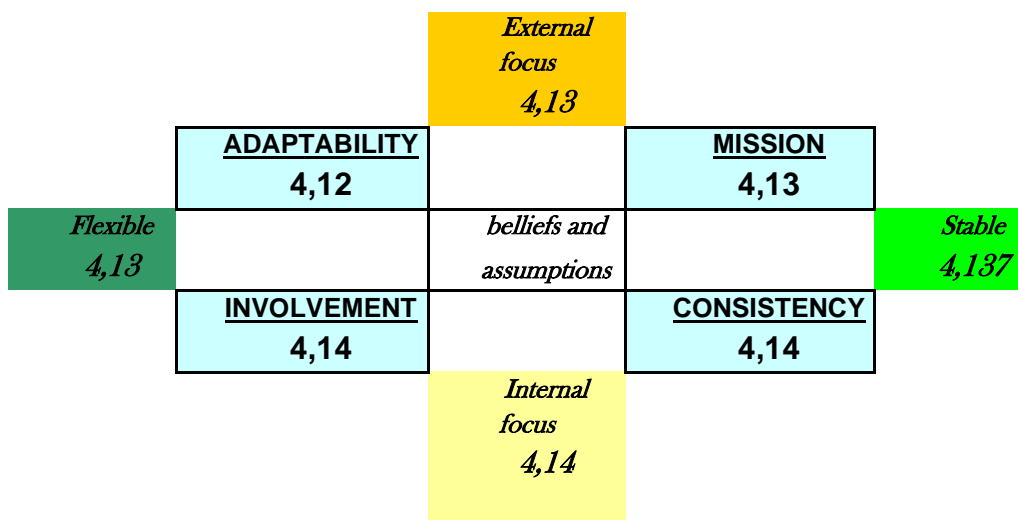


Ilustración 2 Características Básicas y Sesgos Culturales

Nota: Adaptado autores del proyecto

Mediante la gráfica se evidencian los resultados de las cuatro características básicas misión, adaptabilidad, involucramiento y consistencia, así como de los sesgos o tendencias culturales, foco externo, foco interno, flexibilidad y estabilidad.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos afirmar que cada característica es el resultado de los promedios de sus respectivos índices, el promedio de cada índice se calculó a partir de los promedios de sus respectivos ítems o preguntas, así mismo todos los promedios son similares, sin embargo, cabe destacar que los índices de mayor puntaje son el de Involucramiento y Consistencia con 4,14, lo cual indica que los docentes de la UNAD, primero sienten que tienen un papel relevante dentro de la organización e influyen en las decisiones, y segundo los docentes sienten mayor estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida.

Teniendo en cuenta los resultados podemos evidenciar que las cuatro características presentan un equilibrio similar al de sus indicadores, sin embargo, Involucramiento y Consistencia presentan un puntaje más alto, el perfil de Cultura Organizacional de la ECACEN, se inclina hacia el foco interno con 4,14 con capacidad de ser flexible con un puntaje de 4,13.

Involucramiento

El ítem 2 presenta mayor puntaje en la encuesta con 4.97, las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada, es decir que los docentes de la ECACEN en cualquier eslabón de la cadena pueden hacer aportes o sugerir ideas de naturaleza innovadora, están organizados en equipos y comprometidos con la Organización, sienten pertenencia y participan en las decisiones que están relacionadas con los objetivos misionales de la UNAD, los cuales se centran en la Educación abierta y permanente, Investigación y Desarrollo, Redes Académicas, liderazgo en Educación Abierta y a Distancia y Sostenibilidad Holística, teniendo en

cuenta lo anterior podemos afirmar que las decisiones tomadas se basan en formular políticas, planes, proyectos, estrategias y acciones de educación abierta y permanente y en fomentar la cultura investigativa y el espíritu emprendedor para el diseño y desarrollo de procesos de innovación social, tecnológica, productiva y científica, además de promover la construcción de redes apoyadas en las tecnologías para consolidar las comunidades académicas de tutores, estudiantes y egresados apoyados en el principio de actuación de la reticularidad y el puntaje más bajo lo tiene el ítem 7 Los empleados trabajan en equipo con un puntaje de 3.03, en donde cada docente tiene claro su punto de vista, no trabajan en conjunto por su plan de trabajo sin embargo llegan a acuerdos teniendo en cuenta que son perfiles diferentes lo cual no incide.

Las preguntas relacionadas con cada uno de los índices se encuentran en la siguiente tabla,

Tabla 7 Involucramiento sus Ítems

Involucramiento		
Facultamiento		
1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.	4,60	
2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.	4,97	Mayor
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	4,39	
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	3,83	Menor
5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	3,99	
Orientación al Equipo		
6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la empresa.	3,13	
7. Los empleados trabajan en equipo.	3,03	Menor
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.	3,97	

9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.	3,88	
10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la empresa.	4,04	Mayor
Desarrollo de Capacidades		
11. La autoridad se delega para que los empleados puedan actuar por cuenta propia.	4,44	
12. La capacidad de los empleados está mejorando constantemente.	3,97	Menor
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.	4,54	
14. Las capacidades de los empleados son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor.	4,95	Mayor
15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	4,36	

Fuente: Autores, tomando como referencia los datos arrojados del Modelo Denison

Análisis de los Índices de Involucramiento

Facultamiento como se evidencia en la tabla con un puntaje de 4.97 las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada, significa que la gran mayoría de los docentes se comprometen con sus tareas, e igualmente se involucran activamente, sus decisiones están ligadas con los objetivos misionales de la UNAD, sin embargo todos piensan en producir un impacto positivo de acuerdo con el resultado arrojado en la encuesta con una puntuación de 3, 83 teniendo en cuenta lo anterior podemos afirmar que los docentes tienen autoridad, iniciativa y habilidad para trabajar creando sentido de pertenencia y responsabilidad.

Orientación al equipo: el ítem 10 con mayor puntaje El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la empresa, con un puntaje de 4,04, teniendo en cuenta lo anterior podemos afirmar que el propósito de todos los docentes de la ECACEN es llegar a la meta trazada de acuerdo a los lineamientos Unadistas dando respuesta a los desafíos de un mundo global, sin perder la identidad local, regional y

nacional y el ítem 7 de menor puntaje con 3.03 Los empleados trabajan en equipo, de acuerdo al criterio de actuación de heterarquía en donde la organización se basa en el trabajo en equipo y en red, adquiriendo un carácter horizontal transversal en su funcionamiento y garantizando su legitimidad basada en la realización de actividades y acciones compartidas.

Desarrollo de Capacidades el ítem 14. Las capacidades de los empleados son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor con un puntaje de 4.95 la UNAD, a través de la política de cualificación permanente del equipo académico de la ECACEN y apoyados en el ejercicio pedagógico, misional y administrativo se tiene como finalidad consolidar la calidad de la formación a distancia apoyado en los fines de la UNAD, a través de la Modalidad de Educación Abierta y a Distancia dando cumplimiento de sus responsabilidades sustantivas y con una baja puntuación de 3.97 el ítem 12, la capacidad de los empleados está mejorando constantemente, apoyados en los fines de la UNAD, podemos afirmar que los docentes ocasionales pueden postularse ante el Comité de estímulos e incentivos de la UNAD, el cual ofrece el beneficio de descuentos en matrícula para mejorar su nivel de formación académica, dentro de las políticas de cualificación docente de la ECACEN.

Consistencia

De acuerdo con los datos arrojados se evidencia que el ítem 24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave con un puntaje de 4,68, podemos afirmar que los docentes tienen la capacidad para llegar a acuerdos aun cuando coexisten diversos puntos de vista, es decir que en el marco del criterio de actuación de la reticularidad, las diversas actividades misionales y de gestión se trabajan en red para obtener un beneficio mutuo en coherencia con los

propósitos, el decálogo de valores, procesos y sistemas internos de la UNAD, que son la base de una cultura eficaz, partiendo de una adecuada coordinación entre las áreas de trabajo y los docentes los cuales están comprometidos en su rol y las funciones a desarrollar, siendo una fortaleza, de otro lado con una puntuación de 3.06 el ítem 29, El trabajar con una persona que está en otra parte de esta empresa es como trabajar con una persona de otra empresa, siendo el trabajo en red uno de los elementos del modelo de cultura organizacional Unadista puesto que el trabajo en equipo y los factores como la innovación tecnológica y pedagógica facilitan la comunicación y el trabajo en red apoyados en uno de los fines Unadistas el cual se fundamenta en la Modalidad de Educación Abierta y a Distancia para el cumplimiento de sus responsabilidades sustantivas, facilitando la utilización de las tecnologías de la información y comunicación en los modelos pedagógicos, adecuadas a las características propias de la Educación Abierta y a Distancia, siendo esta una fortaleza dentro de la ECACEN, en donde es indiferente la ubicación geográfica de los docentes por ser una Universidad la cual concibe su actuar como un sistema organizacional integrado que articula de manera coherente niveles sistémicos, unidades y dispositivos, como organización inteligente para el cumplimiento de los objetivos y gestión en los diversos ámbitos y contextos de actuación innovadora, en donde las tecnologías de la información y la comunicación son herramientas indispensables para lograr una efectiva y oportuna comunicación en todos los contextos permitiendo una acertada toma de decisiones dentro del equipo docente de la ECACEN.

Las preguntas relacionadas con cada uno de los índices se encuentran en la siguiente tabla,

Tabla 8 Consistencia Ítems

Consistencia		
Valores Centrales Fundamentales		
16. Los líderes y coordinadores hacen lo que dicen.	4,07	
17. Existe un estilo de dirección característico y un conjunto específico de prácticas de dirección.	4,22	
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas universitarias.	3,93	
19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.	3,09	Menor
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	4,50	Mayor
Acuerdo		
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	4,62	
22. Existe una cultura sólida.	4,54	
23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles.	4,06	Menor
24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.	4,68	Mayor
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	4,59	
Coordinación e Integración		
26. La metodología que seguimos en nuestro trabajo es consistente y predecible.	3,93	
27. Los empleados que están en diferentes partes de la empresa comparten una perspectiva común.	3,97	
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la empresa.	4,54	Mayor
29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta empresa es como trabajar con una persona de otra empresa.	3,06	Menor
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.	4,36	

Fuente: Autores, tomando como referencia los datos arrojados del Modelo Denison

Análisis de los Índices de Consistencia

Valores Centrales Fundamentales el ítem 20, Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer, con un mayor puntaje de 4.50, donde se refleja que los docentes de la ECACEN, conocen el decálogo de valores los cuales se basan en la honestidad, respeto, solidaridad, compromiso social y pertinencia, a través de las competencias básicas para el ejercicio idóneo y eficiente del cuerpo académico empleando estrategias dialógicas, constructivas e interactivas de carácter sincrónico y asincrónico con la finalidad de establecer articulaciones con las redes de aprendizaje y conocimiento los cuales se interrelacionan en los múltiples contextos para agregar valores a los lineamientos misionales de la ECACEN, dentro del marco del código de ética en la cultura organizacional indispensable dentro de los términos de eficacia, eficiencia y efectividad en la prestación de los servicios a estudiantes, y con menor puntaje el ítem 19, si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto, los docentes actúan bajos los criterios de actuación Unadista.

Acuerdo el ítem 24, A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave, con un puntaje de 4,68, aun cuando coexisten diversos puntos de vista para llegar a acuerdos, la UNAD en el marco de los criterios de actuación de la reticularidad, permite al equipo docente de la ECACEN, coordinar, alinear e integrar las actividades en redes para facilitar el trabajo en equipo y la construcción de comunidades apoyadas en las tecnologías 4.0.

Denison (2009) afirma que los acuerdos consisten en las diferentes perspectivas respecto a las dificultades que se presentan en los equipos de trabajo, en donde deben ser capaces de dialogar y llegar a un consenso sobre la mejor opción posible.

Coordinación e Integración el ítem 28 evidencia mayor puntaje, Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la empresa, siendo una ventaja competitiva de la UNAD debido a su modalidad de educación abierta y a distancia lo cual demuestra que el equipo docente de la ECACEN juega un papel fundamental en el desempeño y direccionamiento estratégico de la UNAD en donde los docentes tienen diferentes funciones, entre los niveles jerárquicos y las áreas de la ECACEN en donde trabajan conjuntamente con la finalidad de lograr objetivos comunes, coordinando los proyectos orientados a fortalecer el desarrollo académico, pedagógico e investigativo.

Denison (2009) define la consistencia e integración la cual consiste, en donde los colaboradores comprender que forman parte de una cadena de servicio, por lo que su trabajo impacta en el resultado de otros, y el trabajo de los otros impactará también en el suyo; la cual debe estar debidamente integrada y coordinada para cumplir con las metas de la organización.

Adaptabilidad

El rasgo de la adaptabilidad con mayor puntaje 4,91, permite identificar que los docentes de la ECACEN responden ante la competencia y otros cambios o factores en el entorno comercial, siendo un factor clave de crecimiento la innovación en sus programas académicos como valor agregado para la comunidad estudiantil claves dentro del crecimiento en el mercado, evidenciado en la UNAD siendo esta característica la que tiende a cambiar regularmente con la finalidad de ofrecerle valor agregado al estamento estudiantil.

El cuerpo académico de la ECACEN, como se evidencia en el índice de aprendizaje organizacional, centra su responsabilidad en tres factores claves tales como son el ámbito

académico de la docencia, la investigación y la proyección social, a través del desarrollo, planeación, diseño, seguimiento y actualización de currículos académicos de los programas ofertados por la ECACEN; elaborando y actualizando materiales didácticos y objetos virtuales de aprendizaje, además de realizar el diseño de estrategias e indicadores de acompañamiento.

El diseño curricular o el diseño de curso cambia constantemente debido a la innovación y actualización de las tecnologías 4.0 teniendo en cuenta las nuevas necesidades de la comunidad estudiantil, el cual reacciona de manera cambiante y dinámica a los mercados actuales y se anticipa a los cambios futuros, como se evidencia con el puntaje más bajo de 3,42 ítem 31, La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.

Las preguntas relacionadas con cada uno de los índices se encuentran en la siguiente tabla,

Tabla 9 Adaptabilidad sus Ítems

Adaptabilidad		
Creación del Cambio		
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	3,42	Menor
32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.	4,91	Mayor
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	3,99	
34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	3,49	
35. Las diferentes partes de la empresa generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.	3,74	
Enfoque al Cliente		
36. Los comentarios y recomendaciones de otros miembros (como administrativos y clientes) a menudo producen cambios.	4,43	

37. Las sugerencias de los demás miembros influyen nuestras decisiones.	4,52	
38. Todos los empleados comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.	4,65	Mayor
39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.	4,22	
40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.	3,85	Menor
Aprendizaje Organizacional		
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	4,41	Mayor
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	4,07	
43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.	3,74	Menor
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.	4,55	
45. Nos aseguramos de que “la mano derecha sepa lo que hace la izquierda”.	4,32	

Fuente: Autores, tomando como referencia los datos arrojados del Modelo Denison

Análisis de los Índices de Adaptabilidad

Creación del Cambio teniendo en cuenta los datos arrojados en la encuesta podemos afirmar de acuerdo con el puntaje mayor de 4,91 en el ítem 32, Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial, que al aumentar la oferta de programas académicos de la ECACEN, los cuales se caracterizan por su enfoque y formación integral, la organización es altamente competitiva ante los cambios del entorno en los campos de conocimiento profesional, disciplinar, organizacional, investigativo, telemático, de idiomas y humanístico.

Enfoque en el Cliente los docentes de la ECACEN están involucrados con los objetivos de la UNAD, orientados al mejoramiento de la satisfacción de la comunidad Unadista con los servicios prestados y la oferta educativa la cual se centra en conocer las necesidades para lograr una mayor satisfacción y de esta manera aumentar la cobertura a nivel nacional ante un segmento potencial de nuevos estudiantes de acuerdo con el índice 38. Todos los empleados comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes, con un puntaje de 4,65.

Bajo el lineamiento y dentro de este contexto, la UNAD y la ECACEN juegan un papel vital en las diferentes regiones, puesto que la responsabilidad social y ética que identifica a la UNAD se traduce en la oferta de programas académicos pertinentes en consideración al momento protagónico que vive nuestra organización con la implementación de las tecnologías 4.0.

Aprendizaje Organizacional con un puntaje de 4.41, el ítem 41 Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar, son oportunidades orientadas a fomentar la innovación, ganar conocimiento y desarrollar competencias en la ECACEN.

Misión

La Misión le permite a la UNAD, establecer el propósito y una dirección precisa de las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro.

El índice con mayor puntuación es de 4.97 seguimos continuamente nuestro progreso en relación con las metas que hemos establecido, lo cual evidencia el conocimiento e involucramiento de los docentes, en relación con la misión de la UNAD logrando mayor sentido de pertenencia, por otro lado, teniendo en cuenta el puntaje más bajo de 2,58, ítem 57 Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo, lo cual depende del tipo de vinculación docente, en donde se logra la pertenencia debido de la modalidad y tipo de vinculación, en donde al ser docente ocasional su vinculación depende de la necesidad del servicio y por otro lado encontramos los docentes de carrera los cuales cuentan con una estabilidad laboral lo cual permite que tengan mayor involucramiento con la organización.

Las preguntas relacionadas con cada uno de los índices se encuentran en la siguiente tabla,

Tabla 10 Misión sus ítems

Misión		
Dirección e Intención Estratégica		
46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.	4,70	
47. Nuestra estrategia obliga a otras empresas a cambiar su método de competencia en el sector educativo.	4,73	Mayor
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	4,11	
49. Existe una clara estrategia para el futuro.	4,11	
50. No es clara nuestra dirección estratégica.	3,72	Menor
Objetivos y Metas		
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	4,03	
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	4,01	
53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	3,61	Menor
54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.	4,97	Mayor
55. Los empleados comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	4,50	
Visión		
56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la empresa en el futuro.	4,19	
57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.	2,58	Menor
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	3,49	
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.	4,88	Mayor
60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	3,16	

Fuente: Autores, tomando como referencia los datos arrojados del Modelo Denison

Análisis de los Índices de Misión

Dirección e Intención Estratégica con un puntaje de 4,73, el ítem 47. Nuestra estrategia obliga a otras empresas a cambiar su método de competencia, la UNAD al tener una visión clara de cómo será en el futuro y en su consolidación como Megauniversidad con estabilidad institucional, financiera y administrativa debido a su modalidad de educación abierta y a distancia y con la

implementación de las tecnologías 4.0, permanece dinámica a los mercados actuales y se anticipa a los cambios futuros y con un puntaje menor de 3.72 el ítem 50. No es clara nuestra dirección estratégica, debido a la modalidad de contratación no todos los docentes se apropian del Modelo Unadista.

Objetivos y Metas el ítem 54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido, con un puntaje mayor de 4.97 los objetivos de cada una de las áreas misionales que conforman la UNAD están alineados con la estrategia e impactan en el logro de la visión, lo cual hace necesario establecer objetivos específicos a corto plazo por cada área misional de tal manera que cada docente comprenda cómo sus actividades diarias abonan al logro de la Misión en el marco de su autonomía y misión universitaria con criterios innovadores, y con un puntaje menor de 3.61 el ítem 53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar, los docentes de la ECACEN conocen la importancia de la Misión y la Visión sin embargo es importante darles herramientas para que reconozcan como llegar a ellas.

Visión con un puntaje mayor de 4.88 el ítem 59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados, la visión de la ECACEN evidencia la manera en cómo todos contribuyen al desarrollo de la organización, las metas y objetivos facilitan a cada docente una dirección precisa de su trabajo y con un puntaje menor de 2.58 el ítem 57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo, depende de la modalidad de contratación docente y su estabilidad laboral en la UNAD.

Tabla 11 Resumen del Análisis de los Resultados

INDEX (12)	
Involucramiento	4,14
Facultamiento	4,35
Orientación al Equipo	3,61
Desarrollo de Capacidades	4,45
Consistencia	4,14
Valores Centrales-Fundamentales	3,96
Acuerdo	4,50
Coordinación e Integración	3,97
Adaptabilidad	4,12
Creación del Cambio	3,93
Enfoque en el Cliente	4,31
Aprendizaje Organizacional	4,12
Misión	4,13
Dirección e Intención Estratégica	4,39
Objetivos y Metas	4,07
Visión	3,93

Fuente: Autores, tomando como referencia los datos arrojados del Modelo Denison

Tabla 12 Resumen Resultados Aplicación Modelo Denison

Involucramiento		
Facultamiento		
1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.	4,60	
2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.	4,97	Mayor
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	4,39	
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	3,83	Menor
5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	3,99	
Orientación al Equipo		

6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la empresa.	3,13	
7. Los empleados trabajan en equipo.	3,03	Menor
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.	3,97	
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.	3,88	
10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la empresa.	4,04	Mayor
Desarrollo de Capacidades		
11. La autoridad se delega para que los empleados puedan actuar por cuenta propia.	4,44	
12. La capacidad de los empleados está mejorando constantemente.	3,97	Menor
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.	4,54	
14. Las capacidades de los empleados son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor.	4,95	Mayor
15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	4,36	
Consistencia		
Valores Centrales Fundamentales		
16. Los líderes y coordinadores hacen lo que dicen.	4,07	
17. Existe un estilo de dirección característico y un conjunto específico de prácticas de dirección.	4,22	
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas universitarias.	3,93	
19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.	3,09	Menor
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	4,50	Mayor
Acuerdo		
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	4,62	
22. Existe una cultura sólida.	4,54	
23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles.	4,06	Menor

24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.	4,68	Mayor
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	4,59	
Coordinación e Integración		
26. La metodología que seguimos en nuestro trabajo es consistente y predecible.	3,93	
27. Los empleados que están en diferentes partes de la empresa comparten una perspectiva común.	3,97	
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la empresa.	4,54	Mayor
29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta empresa es como trabajar con una persona de otra empresa.	3,06	Menor
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.	4,36	
Adaptabilidad		
Creación del Cambio		
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	3,42	Menor
32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.	4,91	Mayor
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	3,99	
34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	3,49	
35. Las diferentes partes de la empresa generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.	3,74	
Enfoque al Cliente		
36. Los comentarios y recomendaciones de otros miembros (como administrativos y clientes) a menudo producen cambios.	4,43	
37. Las sugerencias de los demás miembros influyen en nuestras decisiones.	4,52	
38. Todos los empleados comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.	4,65	Mayor
39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.	4,22	
40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.	3,85	Menor
Aprendizaje Organizacional		

41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	4,41	
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	4,07	
43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.	3,74	
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.	4,55	
45. Nos aseguramos de que “la mano derecha sepa lo que hace la izquierda”.	4,32	
Misión		
Dirección e Intención Estratégica		
46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.	4,70	
47. Nuestra estrategia obliga a otras empresas a cambiar su método de competencia en el sector educativo.	4,73	Mayor
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	4,11	
49. Existe una clara estrategia para el futuro.	4,11	
50. No es clara nuestra dirección estratégica.	3,72	Menor
Objetivos y Metas		
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	4,03	
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	4,01	
53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	3,61	Menor
54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.	4,97	Mayor
55. Los empleados comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	4,50	
Visión		
56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la empresa en el futuro.	4,19	
57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.	2,58	Menor
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	3,49	
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.	4,88	Mayor
60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	3,16	

Fuente: Autores, tomando como referencia los datos arrojados del Modelo Denison

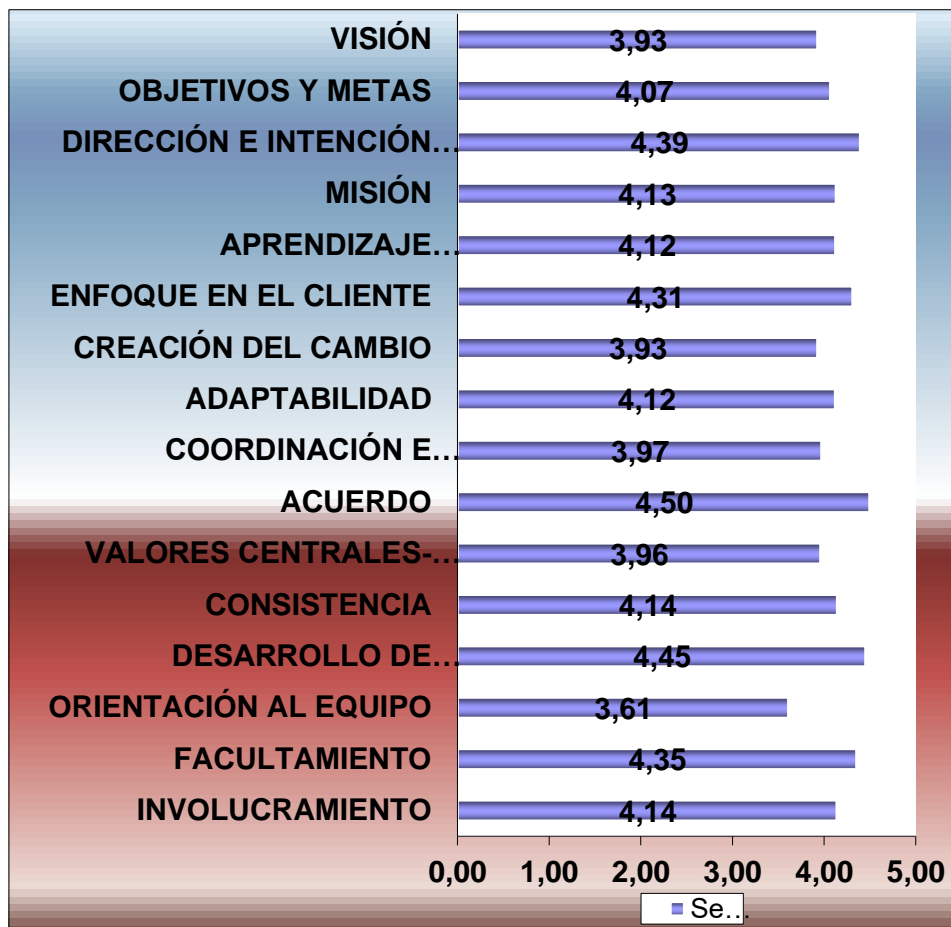


Ilustración 3 Datos Resultados Modelo Denison

Nota: Adaptado autores del proyecto

Metodología

Se realizará un estudio descriptivo, de carácter teórico, donde se identificarán las principales fuentes y autores, que darán sustento al presente proyecto

Se realizará un estudio aplicado, mediante el cual, se realizará un diagnóstico y se propondrán acciones de mejora en materia de cultura organizacional.

RECURSOS NECESARIOS		
RECURSO	DESCRIPCION	PRESUPUESTO (\$)
Equipo Humano	Participantes MAO (Clara y Miguel) Director de proyecto	N/A
Equipos y Software	Computadores	N/A
Viajes y Salidas de Campo	N/A	N/A
Materiales y suministros	N/A	N/A
Bibliografía	Material disponible online, no se adquirirán recursos físicos	N/A
TOTAL		

Cronograma

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Desarrollar marco teórico												
Realizar caracterización de la población												
Realizar diagnóstico												
Proponer plan de mejora												
Compendio de informe												

Bibliografía

- Alvarez, C. M. (2016). Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional . *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)*, 163-174.
- Borda, A. (2011). *Diagnóstico de cultura organizacional*. Bogotá : Universidad de la Sabana.
- Cantillo, E.; Alzate A.; Galindo, K.; Hernández, A. y Landinez, D. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. 9th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, 1-10
- DENISON, D. b. (s.f.). *Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide*.
- Legis Fondo Editorial. (1999). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá : Legis Fondo Editorial.
- Denison, D.; Neale, W. (1996). “Denison organizational culture survey: facilitator guide”. Ann Arbor (MI): Aviat.
- Denison, D. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright y P. Ch. Earley (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). Chichester: John Wiley & Sons.
- (2000). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? Lausanne: International Institute for Management Development.
- González Díaz, R. A. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa* , 18(30), 13-31.
- Martínez, M. (2010) Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de

- empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. Cuaderno de Administración Bogotá (Colombia), 23 (40): 163-190.
- Martínez, M. A. (2008). *Cultura Organizacional y Sistema de Valores Institucionales*. Bogotá : UNAD.
- Martínez Avella, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos De Administración*, 23(40). Recuperado a partir de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3625
- Maseko, T. B. (2017). Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, (7),1-5.
- Miquilena, D. y Paz, A. (2008). La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas. *Forum Humanes*, 1(1), 1-12.
- Morelos-Gómez, J. y Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Muammer, Z.; Selcuk, H. y Mete, S. (2008). Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier. *Journal of technology management & innovation* © JOTMI Research Group, 3(4), 31-40.
- Pedraza-Álvarez, L.; Obispo-Salazar, K.; Vásquez- González, L. y Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.
- Schein, E. (1997). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.

Smircich, L. (1983). Organizations and cultures. Concept of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358

SCHEIN, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Buenos Aires: Editorial Plaza Janes.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD . (s.f.). *Universidad Nacional Abierta y a*

Distancia UNAD- ECACEN. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia

UNAD- ECACEN: <https://academia.unad.edu.co/ecacen/acerca-de-la-escuela>