

Propuesta de Mejoramiento para Fortalecer la Cultura Organizacional en la Empresa
“Seguridad del Sur Ltda.”

Gina Gabriela Torres Santacruz

Elkin Jaime Achicanoy

Ingrid Milena Eraso

Milena Portillo Zambrano

Jenny Paola Cortes Burbano

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

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

Programa de Administración de Empresas

2021

Propuesta de Mejoramiento para Fortalecer la Cultura Organizacional en la Empresa
“Seguridad del Sur Ltda.”

Gina Gabriela Torres Santacruz

Elkin Jaime Achicanoy

Ingrid Milena Eraso

Milena Portillo Zambrano

Jenny Paola Cortes Burbano

Trabajo para optar al título de Administradores de Empresas

Directora:

Gloria Nancy Duitama Castro

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

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

Programa de Administración de Empresas

2021

Página de Aceptación

Gloria Nancy Duitama
Directora Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a Dios y a nuestras familias, a quienes les damos un agradecimiento enorme por brindarnos su apoyo incondicional en todo momento, por la paciencia, los sabios consejos, por ser la motivación para continuar luchando día a día hasta y no desfallecer hasta conseguir este triunfo. Está dedicado especialmente a nuestros hijos porque son los motores de nuestras vidas, y a quienes queremos dar ejemplo de superación, demostrarles que a pesar de las circunstancias nunca es tarde para cumplir nuestros sueños.

Agradecimientos

A Dios que nos ha permitido continuar adelante a pesar de las adversidades, llenándonos de sabiduría y fortaleza para cumplir los propósitos que nos trazamos en nuestras vidas.

A nuestras familias, amigos y personas especiales en nuestras vidas que han contribuido a nuestro bienestar de alguna manera, sin su apoyo y sabios consejos no hubiera sido posible alcanzar este triunfo, que contribuirá a mejorar profesional y personalmente.

A nuestra universidad, por habernos permitido formarnos en ella y a las personas que la conforman por ser partícipes de este proceso.

Resumen

En el presente trabajo de grado se toma como muestra de estudio la empresa Seguridad del Sur Ltda., donde se han identificado falencias en su cultura organizacional, causadas principalmente por el poder y la autoridad, provocando rotación de personal y falta de sentido de pertenencia, así como desmotivación por parte del empleador con sus trabajadores.

Se considera realizar un plan de mejoramiento donde se tenga en cuenta diferentes aspectos, que cambien la cultura organizacional, con enfoques hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa; principalmente basadas bajo políticas de bienestar, clima laboral, principios organizacionales, valores, etc., que demuestre sinergia entre todas sus áreas funcionales, donde el trabajo sea y brinde a sus empleados conocimiento y su disposición al momento de desempeñar sus actividades sea la mejor. El autoritarismo sólo provoca en el entorno laboral resistencia al cambio, confusión, crítica, desviación o distracción de las actividades, desmotivación, atrasa procesos y retiro del personal.

El proyecto se llevará a cabo mediante encuestas con el fin de medir el nivel de satisfacción del trabajador con la empresa; los resultados serán entregados mediante un informe, enfocados en mejorar la cultura organizacional, que busca crear ambientes de trabajo óptimos, haciendo la empresa más productiva y competitiva dentro del mercado.

Palabras claves: cultura, organización, poder, autoritarismo, liderazgo.

Abstract

In this thesis, we take as a study sample the company Seguridad del Sur Ltda., where weaknesses in its organizational culture have been identified, mainly caused by power and authority, causing staff turnover and a lack of sense of belonging, and demotivation on the part of the employer with its workers.

It is considered to carry out an improvement plan that takes into account different aspects, that change the organizational culture, with approaches towards the fulfillment of the company's objectives; mainly based on welfare policies, working climate, organizational principles, values, etc., that demonstrate synergy between all its functional areas, where the work is and provide its employees with knowledge and their willingness to perform their activities is the best.

Authoritarianism only provokes resistance to change in the working environment, confusion, criticism, diversion or distraction from activities, demotivation, delays processes and withdrawal of staff.

The project will be carried out through surveys to measure the level of employee satisfaction with the company; the results will be delivered through a report, focused on improving the organizational culture, which seeks to create optimal working environments, making the company more productive and competitive in the market.

Keywords: culture, organization, power, authoritarianism, leadership.

Tabla de contenido

Introducción	13
Problema	15
Descripción del Problema	15
Planteamiento del Problema	15
Justificación	17
Objetivos	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos.....	19
Antecedentes	20
Marco Teórico.....	22
Cultura.....	22
Organización.....	23
Tipos de Organizaciones.....	23
Cultura Organizacional	24
Factores de la Cultura, Variables e Indicadores.....	24
Marco Legal	29
Constitución Política de Colombia	29
Ley 100 de 1993 - Sistema de Seguridad Social Integral	29
Ley 1562 del 2012 - Modificación del Sistema de Riesgos Laborales en Colombia	29
Código Sustantivo del Trabajo - CST.....	29
Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)	30
Reglamento Interno de Trabajo en Colombia.....	30
Resolución 2646 de 2008 - Aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial.....	30
Normas ISO	30
Metodología	31
Tipo de Investigación.....	31
Población y Muestra	31
Técnica e Instrumento.....	32
Instrumento	32
Resultados	35

Conclusiones	39
Recomendaciones	41
Bibliografía	43

Lista de Tablas

Tabla 1 Indicadores más habituales en el control y determinación de la cultura.	25
Tabla 2 Posiciones culturales e indicadores.....	26
Tabla 3 Población y caracterización de la muestra.	32
Tabla 4 Resultados de la aplicación de la encuesta.	36

Lista de Figuras

Figura 1 Resultados Cultura Actual.....	36
Figura 2 Resultados Cultura Requerida.	37
Figura 3 Cultura Requerida por Área.....	37
Figura 4 Cultura Requerida por Antigüedad.....	38

Lista de Anexos

Anexo A Encuesta aplicada en la empresa Seguridad del Sur Ltda.	45
--	----

Introducción

En las empresas Colombianas a nivel general se evidencia la presencia de cultura organizacional, sin embargo en algunos casos esta es muy precaria, lo cual hace que en estas empresas haya un sistema poco flexible y que sea más orientado al control de los colaboradores que componen cada una de las organizaciones, esto afecta considerablemente la motivación de los trabajadores, debido a que no tienen libertad a la creatividad, a experimentar y a innovar cosas nuevas dentro de la organización limitando así la capacidad de algunos trabajadores y afectando la productividad de las empresas.

Para la realización del presente proyecto se toma como muestra de estudio la empresa Seguridad del Sur Ltda., la cual esta ubicada en el departamento de Nariño concretamente en la ciudad capital (Pasto), donde se detecta que la cultura organizacional en la cual está definida la empresa requiere de ciertos cambios que provoquen en sus colaboradores compromiso y un alto sentido de pertenencia.

Partiendo de la base que cultura organizacional, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros, con los cuales se desarrollan las actividades encaminadas al cumplimiento de la misión de la empresa, orientándose hacia el logro de los ideales o los objetivos planteados en la visión empresarial. Además, la cultura crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo; por esta razón es importante integrar elementos como: la satisfacción laboral de los empleados, su bienestar al interior de la organización, valores, creencias, conocimientos, formas de pensar, motivación, percepciones compartidas por los miembros de la organización respecto al trabajo; esto con el fin de hacer parte a todo el equipo hacia el buen funcionamiento de la empresa, que las metas, ideales y objetivos sean compartidos entre todos.

Es muy importante tener en cuenta que la satisfacción del cliente interno ayuda notablemente al crecimiento de la empresa, el talento humano es la base fundamental para tener una buena proyección a futuro, por eso la empresa Seguridad del Sur Ltda., debe implementar acciones de cultura organizacional que le permitan crecer dentro de estos aspectos.

Problema

La rotación de personal en la empresa Seguridad del Sur Ltda., y la falta de sentido de pertenencia es preocupante, esto debido a la falta de cultura organizacional y desmotivación por parte del empleador con sus trabajadores. En la empresa no se tienen en cuenta las necesidades y bienestar del personal, sólo se enfoca en el cumplimiento de metas y directrices dadas por la junta directiva; es así que surge la pregunta; ¿De qué manera el autoritarismo sin flexibilidad afecta a la cultura organizacional de los empleados de Seguridad del Sur Ltda., para un mejor desempeño laboral 2021?

Descripción del Problema

La empresa Seguridad del Sur Ltda., pese a su gran trayectoria y al crecimiento económico que ha tenido, presenta una escasa cultura organizacional, esto debido a que el objetivo más importante es cumplir con los planes propuestos ante la Junta Directiva, la coordinación y el control basado en el poder y la autoridad, sin importar la presión que constantemente se ejerce sobre los trabajadores.

Planteamiento del Problema

La cultura organizacional impacta directamente en una empresa, puesto que crea una relación entre la parte interna y externa de la misma. Esta relación para que se proyecte de manera positiva debe estar basada bajo políticas de bienestar, clima laboral, principios organizacionales, valores, etc., que demuestre sinergia entre todas sus áreas funcionales.

Se debe tener en cuenta que trabajar el aspecto cultural dentro de una organización no es tarea fácil, ya que existe una gran variedad de culturas y tradiciones que pueden hacer que esto no se cumpla, por lo tanto, se debe trabajar sobre este factor determinante para mejorar el desempeño de los colaboradores que conforman la empresa Seguridad del Sur Ltda.

Una de sus grandes problemáticas es la dirección de la empresa, puesto que en el momento la autoridad está centralizada en una sola persona, quien es la encargada de delegar procesos y funciones a cada área. De aquí se desprende como se debe realizar el trabajo y cuáles son los planes y las metas a cumplir; constantemente se ejerce gran presión de forma recurrente sobre sus colaboradores, imponiendo solo la voluntad de la persona a cargo del proceso; esta a su vez no permite que le discutan tareas asignadas y siempre se encuentra un ambiente de hostilidad en el momento de sugerir cambios que beneficien el proceso, no existe flexibilidad y solo se dan órdenes, se busca culpables y porqué.

Este tipo de actitudes de la persona que dirige los procesos solo provoca en los trabajadores y en el entorno laboral, resistencia al cambio, confusión, crítica, desviación o distracción de las actividades a realizar, ocultar información relevante para mejorar el proceso, desmotivación. Cabe aclarar que el personal de la empresa es muy competente y comprometido con las funciones asignadas, pero la imposición del poder restrictivo no permite mejoras en el proceso y tampoco genera expectativas de éxito, puesto que el personal no encuentra ni apoyo ni compromiso con el mismo, lo único que interesa es cumplir con el trabajo para eliminar la presión, sin pensar en que tan importante es para la empresa la realización de un buen trabajo.

Se considera de gran importancia activar una propuesta de mejoramiento para fortalecer la cultura organizacional en la empresa Seguridad del Sur Ltda., que permitirá identificar los aspectos negativos que están impidiendo que los trabajadores encuentren un respaldo en la empresa; así mismo ayudará a mejorar la capacidad productiva de sus colaboradores manteniéndose motivados emocional, psicológica y físicamente para brindar lo mejor de sus capacidades, donde su desempeño les permitirá crecer y tener oportunidades, haciendo que aporten su conocimiento para lograr mejores resultados.

Justificación

Es claro que una cultura organizacional tiene gran importancia dentro de las organizaciones, al punto que llega a influenciar la manera de actuar y de percibir las cosas dentro de un mismo ambiente laboral, por lo cual la investigación de la cultura organizacional de la empresa Seguridad del Sur Ltda., surge con el fin de identificar situaciones que están afectando directamente el desempeño y la satisfacción de los trabajadores en sus labores diarias, con el fin de mejorar la cultura organizacional y la productividad de la empresa.

La utilidad de este estudio permitirá adquirir y desarrollar conocimientos en cuanto al funcionamiento y comportamiento de la empresa muestra de estudio, que reflejará el porque de la importancia de incentivar una cultura organizacional que incluya todos sus colaboradores en el desarrollo de su objeto social e inculcar la importancia del trabajo de cada miembro dentro de la organización, para que de esta manera desarrolle el sentido de pertenencia y responsabilidad que la empresa desea, para cumplir con sus objetivos y metas organizacionales, involucrando a todos los niveles jerárquicos que se encuentren en la empresa desde sus socios hasta su parte operativa.

Es significativo abordar el tema cultural dentro de las empresas, puesto que es aquí donde se establecen los objetivos a corto y largo plazo y las metas esperadas. Pero para que esto suceda se debe dejar claro los valores y principios que se establecieron en Seguridad del Sur Ltda., y de esta manera interiorizarlos dentro del grupo de trabajo para que todos manejen un mismo idioma y fijen un mismo objetivo. Con esta información se logrará comprobar si la visión, misión, los valores y principios organizacionales están orientados a fomentar un buen ambiente laboral dentro de la empresa.

Para la empresa Seguridad del Sur Ltda., se pretende tomar la cultura organizacional como herramienta estratégica, que le permitirá controlar el dinamismo de los colaboradores con capacidades para adaptarse a ciertos lineamientos frente a las actividades y funciones específicas de sus cargos y construcción de ambientes favorables en su entorno de trabajo, permitiendo el desarrollo eficiente de las áreas, reflejándolo en su servicio, e incremento de competitividad. Plantear conductas adecuadas mediante capacitaciones, incentivar la apropiación de los cargos, la responsabilidad, ética, favorecer la toma de decisiones, que el trabajador haga parte del proceso y sienta la importancia de realizar bien su trabajo.

Para llevar a cabo este proyecto se van a realizar encuestas que permitan medir el nivel de satisfacción del trabajador con la empresa. Con esta serie de preguntas se podrá identificar los aspectos más débiles en cuanto a cultura, clima y bienestar laboral; con estos resultados se entregará un informe que contenga los hallazgos y las recomendaciones para cada caso, enfocados en mejorar la cultura organizacional, que busca crear ambientes de trabajo óptimos tanto personal como laboralmente, haciendo la empresa más productiva y competitiva dentro del mercado.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la cultura organizacional de la empresa Seguridad del Sur Ltda., con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores con la empresa.

Objetivos Específicos

Determinar las condiciones actuales de los colaboradores en el desarrollo de las actividades diarias, para conocer el nivel de satisfacción de las funciones realizadas.

Medir los niveles de motivación de los colaboradores con la empresa, con el fin de conocer el sentido de pertenencia con la empresa.

Identificar cuáles son los puntos débiles de la cultura organizacional de la empresa, para corregir y lograr un óptimo ambiente laboral.

Antecedentes

Para el desarrollo de la temática planteada en el presente proyecto, es necesario investigar la importancia de crear una propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional de la empresa Seguridad del Sur Ltda., donde encontramos los siguientes estudios previos que se realizaron sobre esta temática, los cuales los tomamos como base de estudio para el planteamiento del presente proyecto.

Se encontró la tesis de grado: “La cultura organizacional y la gestión del conocimiento: análisis en una muestra de empresas de telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá”, de los señores Sebastián Alfonso Jaimes Beltrán y Álvaro Andrés Osorio Domínguez. Donde plantean como objetivo: encontrar la relación entre los conceptos de cultura, valores y la gestión del conocimiento con los factores estratégicos de una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá y como estos inciden en la consecución de los objetivos empresariales.

Para el desarrollo y elaboración de esta investigación se estudiaron y analizaron cuatro empresas del sector de las telecomunicaciones en Bogotá, debido al gran impacto y crecimiento que este sector ha venido desarrollando en los últimos años. Recopilaron información por medio de una encuesta, que les permitió identificar factores influyentes en la gestión del conocimiento para el desarrollo de estrategias empresariales.

Con los resultados encontrados se pudo concluir que los trabajadores de cada compañía deben estar inmersos en la cultura organizacional de la empresa, que permita la integración, cooperación y trabajo en equipo, dentro de cada área, puesto que estos son aspectos fundamentales para desarrollar procesos de gestión de conocimiento, dentro de la cultura organizacional y son determinantes en el funcionamiento de una organización.

Es importante que las empresas se enfoquen en estimular a todos sus trabajadores para que no sólo se centren en lo que tiene que hacer dentro de su puesto de trabajo sino también que puedan sobresalir fuera de los límites del mismo, y así puedan aprender y obtener conocimiento que no sea únicamente en las tareas diarias que realizan y los proyecte fuera de la empresa.

Otro estudio que claramente ayuda a fundamentar la investigación es el elaborado por el señor Esteban Eduardo Poveda Céspedes, titulado “Diagnóstico y propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional para la empresa Comercializadora de granos H.Y.D. SAS”, el cual pretende identificar los aspectos que caracterizan la cultura organizacional y plantear una propuesta para su mejoramiento en la empresa. Los resultados aquí obtenidos, por medio de encuestas y entrevistas, demuestran que los empleados no cuentan con un adecuado conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa, por lo cual se puede concluir que los trabajadores no conocen aspectos fundamentales de la organización y no tienen claras las metas u objetivos de la empresa, por esta razón no se pueden identificar y transmitir socialmente la razón de ser de la empresa.

En esta parte es importante resaltar que al definir la cultura organizacional de una compañía no estamos hablando de las relaciones entre los empleados, sino de quién lidera y de cómo lo hace, bajo qué principios y valores va a dirigir la empresa, qué quiere conseguir, por qué hace lo que hace y en qué cree. Es así que se hace transcendental revisar los cambios que necesita la cultura organizacional, discutir sobre los valores establecidos y tratar de poner sobre la mesa problemas que se quieran enfrentar. Igualmente es necesario que el personal se identifique con la cultura organizacional de la empresa Seguridad del Sur Ltda., lo que hará más fácil cumplir con las expectativas del mejoramiento que se propondrán.

Marco Teórico

Para entregar una propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional de la empresa Seguridad del Sur Ltda., es necesario definir e investigar estos conceptos, que nos sirvan como base para plantear la metodología de trabajo y realizar las recomendaciones respectivas para el caso de estudio.

Cultura

Se puede definir como un conjunto de bienes materiales y espirituales de un grupo social transmitido de generación en generación a fin de orientar las prácticas individuales y colectivas, incluye lengua, procesos, modos de vida, costumbres, tradiciones, hábitos, valores, patrones, herramientas y conocimiento (Imaginario, 2019). Cada cultura representa la visión del mundo como respuesta a la realidad que vive según el grupo social en que se ha desarrollado.

Barrera (2013), en su artículo “El concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales”, cita la definición de Grimson (2008) de la siguiente forma:

La Cultura fue un concepto que nació para oponerse a la Alta Cultura y las teorías racistas que impregnaban en un primer estadio de la Antropología, pretendía buscar diferencias entre los diferentes grupos humanos. Para Grimson (2008) el primer concepto de cultura surgió para oponerse a la idea de que hay gente con cultura e incultos, los que tienen esa Alta Cultura que define un grupo en concreto. Es importante recordar que en el siglo XVIII existía la visión de que una persona culta, es una persona leída, sensible a las artes, la ópera, teatro, y con ciertas costumbres que le identifican con un grupo pudiente.

(pág. 3)

Organización

De acuerdo a Roldán (2017), es una asociación de personas que se relacionan entre sí en un determinado ambiente y estos a su vez utilizan diversos recursos con el fin de lograr determinados objetivos o metas, regidos bajo una serie de normas y procedimientos.

Entre los componentes básicos de una organización encontramos: un grupo de personas que interactúan entre sí, un conjunto de tareas o actividades coordinadas, objetivos y metas, recursos o materiales, normas o procedimientos que definen la relación de las personas y su rol en la organización.

Tipos de Organizaciones

- Según la estructura: encontramos formales e informales. En la primera existe una estructura jerárquica definida en conjunto con las normas y procedimiento que se desean aplicar; la segunda surge por intereses comunes.
- Según su localización: locales, nacionales e internacionales. Puede ser una empresa de la región como una organización gubernamental a nivel internacional.
- Según su tamaño: pequeñas, medianas o grandes.
- Según su propiedad: pueden ser de propiedad pública o privada (de personas comunes o jurídicas). La empresa pública es la que tiene participación del gobierno con el fin de brindar bienes y servicios de primera necesidad para la población; y empresas que ofrecen productos y servicios para cubrir cualquier necesidad, generando una utilidad con el ejercicio de estas actividades son privadas.
- Según su fin: con ánimo de lucro (industrias), y sin ánimo de lucro (fundaciones) (Roldán, 2017).

Cultura Organizacional

La cultura organizacional de una empresa refleja la filosofía y el perfil sociocultural instaurado en los procesos que rigen internamente, por esto es importante resaltar algunas teorías que estudiaron este término.

Gan y Berbel (2007), citan a Schein (1985) para concluir que cada empresa es una realidad única, con estilo diferente, modo de hacer distinto y proyección “hacia afuera” y “hacia adentro” singular; así como recalcan que para Robbins (1996) “la cultura designa un sistema de significados, común entre los miembros, que hace que una organización se distinga de otra. Existe una percepción común por parte de los miembros de la organización”.

De acuerdo a estos términos, podemos decir que la cultura en una empresa es un patrón que refleja la personalidad de la misma, y como a través de sus métodos resuelven los problemas de tipo externo e interno que se puedan presentar. Por su parte, dentro de una organización hay actitudes y valores compartidos, que a su vez definen los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la organización e inciden en la efectividad de los mismos.

Factores de la Cultura, Variables e Indicadores

Una vez analizados los conceptos de cultura, organización y cultura organizacional, se puede ratificar que la cultura envuelve a las organizaciones de cualquier tipo a través de un sistema de valores y creencias. Chiavenato (2006) menciona que la cultura organizacional es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”, es decir, un conjunto de factores que trabajan entre sí para lograr los resultados que la empresa desea.

Por ello que es posible identificar a alguna organización por su cultura y por consiguiente reconocer que el componente básico de las organizaciones es el personal que labora en ella, puesto que reflejan sus propias aspiraciones y objetivos en las metas de la organización.

A continuación, se detallan indicadores más habituales en el control y determinación de la cultura:

Tabla 1

Indicadores más habituales en el control y determinación de la cultura.

Indicador	Significado
Identidad corporativa	Sentimiento, afinidad, sentido de pertinencia
Valores	Modelo de conducta. Definen patrones referentes sobre lo que tiene valor para la organización.
Ritos y ceremonias	Expresiones culturales donde se realizan diferentes actividades de reconocimiento, refuerzo, rechazo comportamientos no aceptables, celebración, etc.
La doctrina / Prioridades	Coincidencia en los diferentes ámbitos y niveles jerárquicos sobre ideas, principios y enseñanzas. Prioridades de acción y resolución de conflictos.
Subculturas existentes	Grupo de profesionales con valores y prioridades en común. Vienen dadas por el ámbito del trabajo.
Las islas culturales	Espacios de la empresa con características específicas y se diferencian de la cultura oficial.

Fuente: Gan, F. & Berbel, G. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. (pp. 47-73). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>

Por otro lado, tenemos las posiciones culturales que representan los ejes de la actividad de la empresa, sobre las cuales se va forjando la cultura de la organización, componentes claves de la gestión tanto interna como externa. Las principales posiciones se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 2*Posiciones culturales e indicadores.*

Posiciones Culturales	Posibles Indicadores
Cliente: posición final, sin cliente no hay empresa; mediante análisis puede determinar el grado de influencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de satisfacción del cliente. ✓ Tiempo medio en resolver la demanda. ✓ Total de productos y/o servicios comercializados.
Personal: detecta el grado de percepción de los integrantes sobre cómo la empresa valora sus aportes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de valoración en confianza, transparencia, cohesión interna, retribución, gestión, comunicación interna, cadena jerárquica. ✓ Presupuesto destinado al área de talento humano. ✓ Promedio de errores de trabajo en equipo. ✓ Promedio de horas de formación al trabajador.
Empresa: estudia la identificación del personal con la misión, filosofía y objetivos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de ausencias de personal. ✓ Porcentaje de procesos disciplinarios ✓ Porcentaje de incrementos de horas extras. ✓ Grado de conocimiento de los objetivos generales.
Resultados: mide y valora la orientación y motivación por la consecución de logros/objetivos/resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de procesos documentos bajo control. ✓ Grado de valoración de los objetivos (encuestas de clima y cultura). ✓ Cumplimiento de plazos de ejecución de tareas. ✓ Porcentaje de imprevistos resueltos. ✓ Porcentaje del total de retribución variable. ✓ Grado de conocimiento del personal, planes y objetivos.

Tecnología: estudia los recursos y calidad de la tecnología de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de implantación de tecnología. ✓ Porcentaje de peticiones tecnológicas no cubiertas. ✓ Porcentaje de inversión en tecnología. ✓ Porcentaje de acciones con soporte de TIC. ✓ Porcentaje de trabajadores formados en nuevas tecnologías. ✓ Comparativa de indicadores con otros.
Innovación/mejora: mide y valora las inquietudes y esfuerzos dedicados a la innovación/mejora de personas, equipos, procesos, productos, etc	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de trabajadores interesados en formarse. ✓ Porcentaje de propuestas de mejora de procesos y propuestas innovadoras. ✓ Número de nuevos productos. ✓ Proporción de acciones formativas de innovación y TIC.
Costes: valora la mentalidad del ahorro/inquietud por evitar la subactividad y en general todo aquello que no añade valor ni constituye inversión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beneficios-Costes. ✓ Número de acciones de ahorro puestas en marcha. ✓ Porcentaje de programas de ahorro.

Fuente: Ollarves, Y. (2006). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. *Revista Investigación y Postgrado*.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821106>

En la actualidad muchas empresas han trabajado arduamente para lograr tener una buena cultura organizacional, esto se ha logrado porque desde el principio se ha enfatizado con sus trabajadores la importancia de los valores, principios, creencias, y la proyección que se tienen hacia el futuro, para así ir adaptándolos y cambiando de manera que estos ayuden a afrontar los retos del futuro. En 2012, Denison et al. determinaron que “la cultura organizacional impacta en el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, la

construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad”, sin ella las organizaciones se debilitan y afectan el desempeño disminuyendo la productividad laboral y esto lo perciben los colaboradores. Estos resultados están basados en la falta de dirección, pues sin ella sus empleados perderán su norte; en toda empresa es necesario que estén relacionadas estructuradamente para que su trabajo sea coordinado efectivamente, de lo contrario podría ocasionar problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Marco Legal

El presente proyecto de investigación, se sustenta bajo la normativa vigente de Colombia, y específicamente en la Ley laboral, donde señalamos las normas y resoluciones de mayor relevancia para el presente caso de estudio.

Constitución Política de Colombia

Título 2 - Capítulo I. Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Ley 100 de 1993 - Sistema de Seguridad Social Integral

Garantiza los derechos de la comunidad y la persona para tener una calidad de vida acorde con la dignidad humana, dentro de ella se incluye el sistema general de pensiones, el sistema general de salud, el sistema general de riesgos profesionales y los servicios sociales complementarios.

Ley 1562 del 2012 - Modificación del Sistema de Riesgos Laborales en Colombia

Regulan el conjunto de entidades públicas y privadas y los procedimientos enfocados en la prevención, protección y atención de tus empleados. Específicamente cuando tienen dificultades haciendo su ocupación que les pueda causar alguna enfermedad o accidente.

Código Sustantivo del Trabajo - CST

Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 como compendio de normas que ordena las disposiciones entre las relaciones laborales y leyes que se aplican al proceso de gestión del talento humano, esenciales para realizar de manera legal y transparente la labor.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)

El Decreto 1072 de 2015 determina la manera como se debe implementar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Básicamente es un sistema que busca que las organizaciones protejan a sus trabajadores de posibles factores de riesgo, accidentes o enfermedades de tipo laboral.

Reglamento Interno de Trabajo en Colombia

Contenido en el Artículo 105 del CST, el cual indica lo siguiente: si una empresa tiene más de cinco trabajadores, es su deber implementar obligatoriamente el reglamento interno de trabajo, donde debe concertar normas, derechos, deberes y procesos disciplinarios laborales de los empleados.

Resolución 2646 de 2008 - Aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial

Establece disposiciones y define responsabilidades en cuanto a identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, de igual manera el estudio y determinación de origen de patologías presuntamente causadas por estrés ocupacional.

Normas ISO

Las normas ISO fueron creadas para orientar a las empresas como debe ser su organización y gestión en las distintas áreas que maneja; son de carácter voluntario, para las empresas que deseen implementarlas, pero serán de gran ayuda puesto estandariza de manera actualizada los procesos que se manejan dentro de recursos humanos y las demás áreas de la empresa, obteniendo reconocimiento y aceptación internacional.

Metodología

En esta etapa del proyecto de investigación, se delimita el objeto de estudio, para conocer el contexto en el cual fue desarrollado, y al mismo tiempo ubica el problema de investigación, con el fin de cumplir con los objetivos planteados previamente. En este punto se conecta el objeto de estudio planteado, la cultura organizacional de la empresa Seguridad del Sur Ltda., llevando la información descrita a datos para ser interpretados, y así dar respuesta a la problemática planteada.

Tipo de Investigación

Para el presente estudio se utilizó la investigación cuantitativa, es muy útil puesto que se requieren datos concluyentes para determinar por medio de datos estadísticos, las características actuales y las requeridas de la cultura organizacional de la empresa Seguridad del Sur Ltda.

Esta es una investigación descriptiva debido a que se requiere precisar la información existente y verificar la exactitud los estudios sobre cultura organizacional; el contexto donde se desarrolla esta investigación en la observación, los hechos ya existen en la realidad ahora se los quiere reconocer para entender de manera concluyente que aspectos son relevantes en la cultura organizacional de la empresa Seguridad del Sur Ltda.

Población y Muestra

La población para el estudio es la empresa Seguridad del Sur Ltda., la cual en el momento cuenta con una planta total de personal de 793 personas.

La muestra selecciona es el personal que se encuentra en la oficina administrativa, puesto que los guardas de seguridad y escoltas que completan la planta de personal, se encuentran distribuidos en los diferentes puestos donde la empresa presta servicios y no están en directa relación con la dirección y administración de la empresa. El personal ubicado en la oficina es de

40 personas, de las cuales 21 (51%) son administrativos, 15 (37%) operativos y 5 (12%) comerciales.

De esta muestra de personal se definió que se encuentran 21 (51%) hombres y 20 (49%) mujeres. En cuanto al tiempo de labores en la empresa, la muestra seleccionada va desde 1 año hasta 10 años de labores. De los cuales el 10% tiene menos de un año de antigüedad, el 56% se encuentra en un rango de 1 a 5 años de antigüedad y el 34% se encuentra en un rango de 5 a 10 años de antigüedad.

Tabla 3

Población y caracterización de la muestra.

Área	Cant.	%	Género	Cant.	%	Antigüedad	Cant.	%
Operativa	15	37	Hombres	21	51	< 1 año	4	10
Administrativa	21	51	Mujeres	20	49	1-5 años	23	56
Ventas	5	12				5-10 años	14	34
Total	41	100	Total	41	100	Total	41	100

Fuente: Seguridad del Sur Ltda., 2021.

Técnica e Instrumento

Para el presente estudio se seleccionó la técnica de recolección de información encuesta, la intención de esta técnica es describir, analizar y establecer fenómeno característico relevante en la población objeto de estudio, que para este caso son los colaboradores de la empresa Seguridad del Sur Ltda. El registro debe ser por escrito, con el objetivo de leer y registrar las preguntas realizadas en el cuestionario elaborado, con el fin de conseguir la información específica que se quiere estudiar.

Instrumento

El cuestionario sobre cultura organizativa basado en Roger Harrison resulta de gran utilidad, puesto que el objetivo es medir como los sistemas de pensamiento constituyen las

características de la organización, la cual afecta la conducta de las personas, dicho en otras palabras, como perciben la organización los colaboradores de Seguridad del Sur Ltda. La finalidad del cuestionario es el diagnóstico de la cultura organizacional actual y cuál sería la cultura requerida.

El instrumento consta de 15 preguntas, se refiere al modo global de conducir la empresa respecto a cuatro orientaciones que serán valoradas. La tipología cultural es la siguiente:

a) Orientada al poder: tiende a dominar el ambiente, se caracteriza por frecuentes conflictos interpersonales, como consecuencia de la constante competencia por conseguir ascensos y ventajas.

b) Orientada al rol: enfatiza las reglas y procedimientos, la jerarquía, el status y los símbolos de prestigio.

c) Orientada a la tarea: énfasis en lograr los objetivos, la jerarquía es mínima y se valora la habilidad para contribuir al éxito del equipo.

d) Orientada hacia las personas: promueve el desarrollo de las metas personales y la satisfacción de necesidades de sus miembros.

Aplicación del Instrumento

La encuesta se aplicará a la muestra tomada por conveniencia según el número total de personas encuestadas.

Recopilación de la Información

De acuerdo con los resultados arrojados por las encuestas, se recopilará la información y posteriormente será tabulada, ponderando cada una de las preguntas diseñadas para medir las variables que se pretenden identificar con el presente estudio.

Análisis de la Información

Se analizarán las variables que inciden en la cultura organizacional y como esta es percibida por su personal y cuál sería la cultura organizacional requerida para mejorar el desempeño laboral de la compañía objeto de investigación.

Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta sobre cultura organizacional basado en Roger Harrison, aplicado a los empleados de la empresa Seguridad del Sur Ltda., de la oficina principal ubicada en la ciudad de Pasto. El análisis de los resultados contiene la información encontrada durante el proceso de la investigación.

Al personal participante se solicitó jerarquizar las cuatro (4) opciones de respuesta, teniendo como referencia como se hacen las cosas en la organización (Cultura Actual) y como quisiera que se hagan las cosas (Cultura Requerida). Entonces el número uno (1) corresponde como *siempre* se hacen las cosas en la organización, número dos (2) corresponde como *a veces* son las cosas en la organización, número tres (3) corresponde como *casi nunca* son las cosas en la organización, y el número cuatro (4) como *nunca* son las cosas dentro de la organización objeto de estudio (ver encuesta en Anexo A).

Los resultados de la encuesta, de acuerdo a su estructura, están orientadas a las siguientes dimensiones y alternativas, donde cada una corresponde a:

- Alternativa “a”: cultura orientada al poder.
- Alternativa “b”: cultura orientada al rol.
- Alternativa “c”: cultura orientada a la tarea.
- Alternativa “d”: cultura orientada a las personas.

Para proceder a realizar la tabulación, se suma la calificación de las respuestas “a” y se las divide entre las 15 preguntas del cuestionario, obteniendo el rango de preferencia de 1 al 4. Así mismo se repite el proceso para las letras restantes “b”, “c”, y “d”.

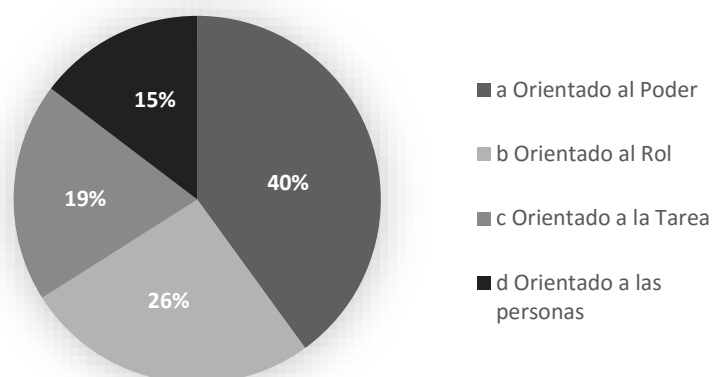
De acuerdo a lo anterior tenemos los siguientes resultados, aplicados a una muestra de 41 personas, empleadas de la oficina principal de la empresa Seguridad del Sur Ltda.:

Tabla 4*Resultados de la aplicación de la encuesta.*

Nivel	Alternativa	Cultura	Promedio	Posición
a	Orientado al poder	Actual	1,13	1
		Requerida	4,00	4
b	Orientado al rol	Actual	1,93	2
		Requerida	2,60	3
c	Orientado a la tarea	Actual	3,07	3
		Requerida	1,47	1
d	Orientado a las personas	Actual	3,87	4
		Requerida	1,93	2

Fuente: Este estudio, 2021.

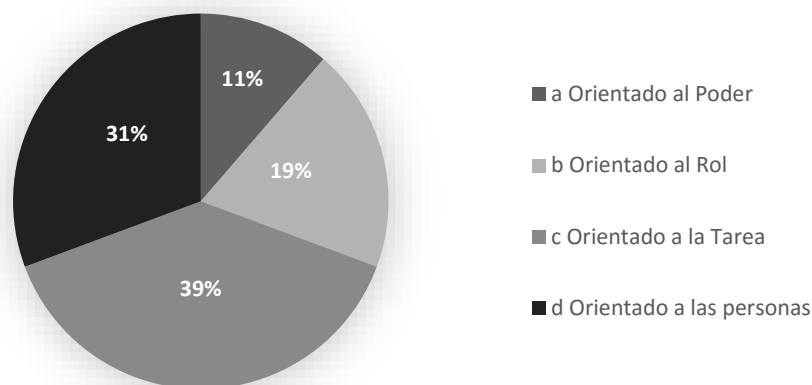
Como presenta la Tabla 4, podemos observar que la cultura actual predominante en la empresa Seguridad del Sur Ltda., es la cultura orientada al poder, mientras que la cultura requerida por los colaboradores de la empresa está orientada a la tarea, y por último lugar la orientación hacia las personas.

Figura 1*Resultados Cultura Actual.*

Fuente: Autoría propia

Figura 2

Resultados Cultura Requerida.

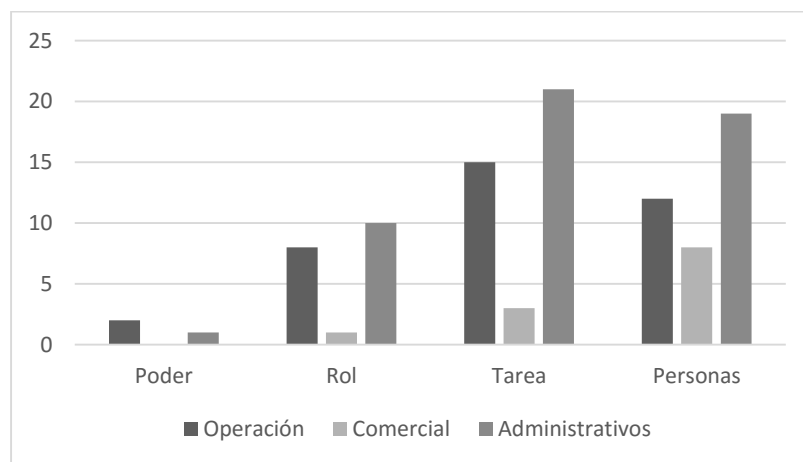


Fuente: Autoría propia

La encuesta ayudó a medir cual es la cultura requerida por área, en donde predomina para el área comercial la orientación hacia las personas, y para el área operativa y administrativa la orientación hacia la tarea, como aparece en la siguiente gráfica:

Figura 3

Cultura Requerida por Área.

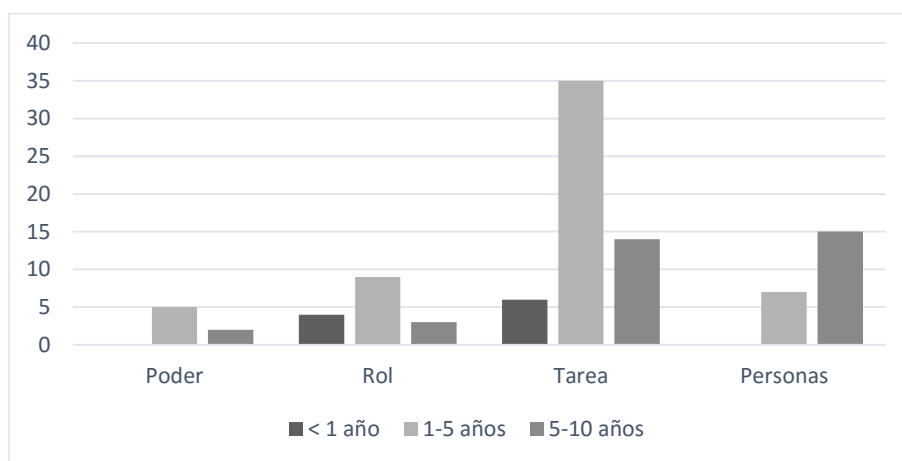


Fuente: Autoría propia

Igualmente se desatacaron resultados para la cultura requerida por antigüedad en la empresa, donde para las personas que llevan menos de un año, la orientación está dada hacia la tarea seguida del rol, para las personas entre 1 y 5 años de antigüedad esperan que la orientación sea dada hacia la tarea seguido del Rol, pero para las personas con mayor antigüedad, esperan que la orientación sea dada hacia las personas seguida de la tarea, como muestra el siguiente gráfico:

Figura 4

Cultura Requerida por Antigüedad.



Fuente: Autoría propia

Conclusiones

Una vez analizados los resultados, se deduce que la empresa Seguridad del Sur Ltda., en su cultura organizacional presenta una imponente orientación hacia el poder, y esta es un perspectiva de gran parte de sus colaboradores en especial el personal que se encuentra en la oficina administrativa, lo cual limita el desempeño laboral de los empleados, puesto que se encuentran en un ambiente regidos por normas y autoritarismo, donde no hay motivación hacia el logro, y por consiguiente es difícil encaminar a sus miembros hacia el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, no existe una bienestar individual que impulse a mejorar el desempeño laboral, por lo cual el empleado está conforme si el trabajo se hace bien o mal, fuera de recibir un reconocimiento por el buen trabajo, sólo hay represalias por los errores cometidos.

La cultura organizacional está compuesta por una gran cantidad de factores que las empresas deben evaluar constantemente, con esto la empresa lograra determinar si cuenta con una cultura que beneficie o perjudique a sus empleados y con ello la productividad de la empresa, al analizar los factores de la empresa Seguridad del Sur Ltda., nos podemos dar cuenta que el cliente interno no está satisfecho con el trato actual que este recibe, afectando notablemente el índice de rotación de personal para el área de talento humano, por esto se hace importante rediseñar las actuales normas brindando un mejor bienestar a los trabajadores.

La empresa Seguridad del Sur Ltda. no presenta evolución en el área de talento humano, se dice que con el tiempo las cosas cambian y nosotros debemos evolucionar con ello, pero lastimosamente en el caso de la organización no se presenta este surgimiento viendo afectado el bienestar del personal, ya que para los ejecutivos solo importa la cifra y el cumplimiento de presupuestos sin tener en cuenta que si no se tiene clientes internos satisfechos se verá afectada la rentabilidad de la empresa y su estabilidad.

La cultura requerida por antigüedad tiene un alto índice basado en las personas, lo que muestra que desean que el trabajo realizado durante estos años tenga un reconocimiento, que la empresa demuestre lo importante de contar con un colaborador comprometido con la compañía, mientras que los colaboradores que llevan en la empresa menos de un año de antigüedad, se inclinan por una cultura basada en el Rol, solo requieren seguir reglas por la falta de experiencia dentro del entorno laboral.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta aplicada se puede identificar que a pesar de que la empresa tiene su trayectoria en el mercado, le hace falta actualizar y replantear propuestas de talento humano que estén acorde con las nuevas exigencias que permiten mantener la capacidad competitiva y que esté dispuesto a proporcionar su esfuerzo, y cambiar el autoritarismo por el liderazgo inspirador.

Recomendaciones

De acuerdo a la cultura requerida por el personal, se recomienda encaminar la cultura organizacional hacia la motivación en el puesto de trabajo, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, fomentando el reconocimiento, el crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización, la importancia que tienen todos sus colaboradores dentro de la empresa, haciéndoles saber y entender que el papel que juegan dentro de la misma hace que la empresa crezca y gane reconocimiento que favorece a todo el equipo de trabajo.

Fomentar las afirmaciones de las teorías de la cultura organizacional dentro de la organización, puesto que esta ayudara a realizar cambios directos en la imagen empresarial y que a su vez se relacionan directamente con cambios positivos en el desempeño laboral de los trabajadores.

La empresa Seguridad del Sur Ltda., debe crear actividades de bienestar que motiven a sus trabajadores, desarrollar actividades en el día de la familia, festividades de fin de año, agasajar al personal en su cumpleaños, entre otras, son actividades que no requieren de una gran inversión, pero que por el contrario traerán beneficios a la empresa, el ser una empresa familiarmente responsable ayudara a reducir la rotación de personal y lograra posicionar a la empresa como un lugar agradable para trabajar.

Se propone crear un programa de incentivos tanto económicos como sociales que beneficien al personal, para así fomentar en ellos el sentido de pertenencia, el cumplimiento de metas, el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos fijados y un bienestar integral.

Es importante mantener un número considerable de colaboradores que tengan una vinculación a la organización con un tiempo mayor de un año como mínimo, con el objetivo de que la empresa se pueda consolidar como una de las mejores en el departamento ya que tener

colaboradores con bastante experiencia en esta empresa hace que haya un mejor rendimiento laboral en la misma.

La empresa Seguridad del Sur Ltda. debe generar confianza en sus colaboradores, así como en las actividades que realiza, incluyéndolos en las tomas de decisiones ofreciéndoles oportunidades que para que trabajen también en la consecución de los objetivos generales, como una forma de promover a su aprendizaje, con el fin de lograr retenerlos, se procede a realizar un análisis de sus necesidades y tratar de satisfacerlas.

Bibliografía

- Barrera, R. (2013). El concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales. Revista de Claseshistoria, página 3. <http://docplayer.es/30149809-Revista-de-claseshistoria.html>
- Chiavenato, I. (Séptima Edición). (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw - Hill Interamericana Editores. (pp. 464).
- Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 25. 7 de julio de 1991(Colombia).
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. y Lief, C. (2012). Leading Culture Change in Global
- Gan, F. & Berbel, G. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp. 47-73). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Imaginario, A. (2019). Cultura. Significados. <https://www.significados.com/cultura/>
- Ollarves, Y. (2006). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. Revista Investigación y Postgrado. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821106>
- Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Osorio, Á. & Jaimes, S. (2009). La cultura organizacional y la gestión del conocimiento: Análisis en una muestra de empresas de telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá. [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9142/tesis218.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Poveda, C. (2016). Diagnóstico y propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional para la empresa “Comercializadora de Granos H.Y.D. SAS”. [Tesis de Pregrado, Universidad

Piloto de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Piloto de Colombia.

<http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003224.pdf>

Raga, C. (2021). ¿Qué leyes se aplica al proceso de gestión del talento humano?. Blog Leyes

Laborales. <https://www.sesamehr.co/blog/que-leyes-se-aplican-al-proceso-de-gestion-del-talento-humano/>

Roldán, P. (2017). Organización. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>

Seguridad del Sur, (2017). Plan Estratégico Corporativo. [Documento suministrado por la empresa].

Seguridad del Sur, (s.f). Conoce tu Empresa. [Folleto suministrado por la empresa].

Seguridad del Sur, (s.f). Nosotros. <https://www.seguridad-delsur.com/nosotros/>

Anexos

Anexo A

Encuesta aplicada en la empresa Seguridad del Sur Ltda.

ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA.

La información recolectada en la presente encuesta tendrá fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

Marcar con una equis (X) en el área correspondiente:

Área:	Antigüedad
Ventas _____	< 1 año _____
Operativo _____	1-5 años _____
Administrativo _____	5-10 años _____

En esta sección deberá responder a cada ítem de acuerdo a la escala que presenta a continuación. La frecuencia actual y la requerida con la que se presenta los siguientes enunciados:

- 1 Siempre**
- 2 A veces**
- 3 Casi nunca**
- 4 Nunca**

Cuestionario Sobre Cultura Corporativa	Cultura Actual	Cultura Requerida
1. En esta empresa se considera que un buen jefe es...	CA	CR
a) Firme, decisivo, pero justo. Es protector, generoso y considerado con los subordinados que le muestran dedicación.		
b) Correcto e impersonal. Evita utilizar su autoridad en su propio beneficio. Sólo pide a sus subordinados lo que es requerido formalmente por la empresa.		
c) Igualitario en el trato con sus subordinados. Capaz de ser influenciado en temas que se refieren a su tarea. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.		
d) Preocupado y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza su posición		

para estimular y dar oportunidades de desarrollo de los subordinados.		
2. En esta empresa se considera que un buen subordinado es una persona...	CA	CR
a) Cumplidora. Trabaja fuerte y se preocupa por alcanzar los objetivos fijados por los superiores.		
b) Responsable y confiable. Se enfrenta sola a los problemas y responsabilidades de su tarea; evita actuar de manera que cause problemas al superior.		
c) motivada para dar lo mejor de si misma en su trabajo. Tiene ideas e Iniciativas y esa abierta aceptar las ideas de los otros si perciben que saben más o tienen mayor experiencia.		
d) Vitalmente interesada en el desarrollo de su propio potencial, está dispuesta aprender y a recibir ayuda. Respeta las necesidades y opiniones de los demás. En lo posible, ayuda a los demás.		
3. En esta empresa se considera que un buen colaborador (empleado) es aquel que da prioridad a....	CA	CR
a) Los requisitos personales del jefe.		
b) El cumplimiento de las normas y requisitos reglamentarios.		
c) La realización de la tarea, de acuerdo con las habilidades, la energía requerida y los recursos materiales existentes.		
d) Las necesidades personales de las personas relacionadas con la tarea.		
4. Las personas que lo "hacen bien" en esta empresa son....	CA	CR
a) Astutas y competitivas, con fuerte sentido del poder e influencia sobre los demás.		
b) Conscientes y responsables de sus obligaciones formales, con un fuerte sentido de lealtad hacia la empresa.		
c) Técnicamente competentes, con una gran preocupación por la realización del trabajo.		
d) Efectivas y hábiles en las relaciones personales, preocupadas por la necesidades personales de los demás y por el desarrollo de la gente.		
5. Esta empresa trata al individuo...	CA	CR
a) Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía.		

b) Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles sobre la base de un contrato mutuo de derechos y responsabilidades.		
c) Como un integrante de un equipo de trabajo que aporta sus capacidades al logro del objetivo común.		
d) Como una persona valiosa e interesante, que vale por sí misma.		
6. Esta empresa, las personas son controladas en su actuación e influidas a través de....	CA	CR
a) Del ejercicio del poder personal de mandos. Motivación a través del uso de recompensas y sanciones.		
b) Del ejercicio impersonal del mando a fin de reforzar el uso de procedimientos y normas de rendimiento. Motivación a través de la uniformidad en el uso de reglas.		
c) De la comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener los objetivos. Motivación a través de obtener un compromiso personal al logro de objetivos.		
d) Del interés y agrado que encuentra en su trabajo y/o a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas que realizan el trabajo.		
7. En esta empresa se considera legítimo que una persona controle las actividades de los demás, sí....	CA	CR
a) Tiene más autoridad y poder dentro de la empresa.		
b) Su cargo implica la responsabilidad de dirigir a otros.		
c) Tiene más competencia profesional que otros en lo que se refiere al trabajo.		
d) Es muy aceptado como persona. Los demás lo sienten como una persona que los apoya y ayuda a realizar el trabajo.		
8. La asignación de tareas en esta empresa se hace de acuerdo con....	CA	CR
a) A juicio y necesidades de las personas con más autoridad.		
b) La división formal de funciones y responsabilidades existentes.		
c) Los recursos y requisitos de capacidad de las personas que realizan el trabajo.		
d) Los deseos y gustos personales, de los miembros de la empresa.		

9. En esta empresa el trabajo se saca con cierta efectividad debido a que las personas...	CA	CR
a) Esperan obtener una recompensa, sienten temor a represiones de algún tipo de adhesión personal a alguna de las personas que tienen autoridad o poder dentro de la empresa.		
b) Sienten respeto por las obligaciones de su contrato reforzadas por algún tipo de presión en este sentido y por la lealtad a la empresa.		
c) Sienten un compromiso especial con el trabajo y sus objetivos y buscan la satisfacción personal que produce un trabajo bien hecho.		
d) Sienten gusto por el trabajo y la preocupación y/o respeto por las necesidades y modos de pensar de los demás.		
10. En esta empresa la gente trabaja cuando...	CA	CR
a) Un superior lo pide o cuando creen que pueden utilizar a los otros en su provecho.		
b) La coordinación y el intercambio están especificados por la empresa.		
c) La contribución conjunta es necesaria para la realización de su tarea.		
d) Es personalmente satisfactorio o representa un estímulo personal.		
11. En esta empresa la competencia entre personas se da generalmente...	CA	CR
a) Para ganar poder y ventajas personales.		
b) Para ganar una posición de mayor estatus y prestigio dentro de la estructura formal de la empresa.		
c) Para aumentar la calidad de su contribución al logro del objetivo.		
d) En función de necesidades muy personales de cada uno.		
12. En esta empresa los conflictos están...	CA	CR
a) Controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos para mantener su poder.		
b) Suprimidos en general, por la existencia de normas, procedimientos y definición clara de responsabilidades.		
c) Resueltos por la discusión de los problemas y exigencias de la tarea a cumplir.		

d) Resueltos por la discusión de las necesidades de las personas y sus valores responsables.		
13. Las decisiones de esta empresa las toman...	CA	CR
a) Las personas que tienen más autoridad y poder.		
b) Las personas cuyas descripciones de puestos impliquen esta responsabilidad.		
c) Las personas con mayor conocimiento y experiencia sobre ese problema.		
d) Las personas que están más involucradas personalmente y afectadas por los resultados.		
14. En esta empresa el control y las comunicaciones se consideran adecuadas cuando...	CA	CR
a) las órdenes fluyen de arriba hacia abajo, como en una pirámide. El que está más alto de la pirámide tiene autoridad sobre cualquiera de los que están más abajo. La información circula a través de una cadena de mando.		
b) Las órdenes directivas fluyen de arriba hacia abajo y la información de abajo hacia arriba, dentro de la estructura funcional de las empresas. La autoridad y responsabilidades de un cargo están limitadas a sus subordinados inmediatos. El intercambio que rompe la estructura funcional está restringido.		
c) La información sobre requisitos y problemas de trabajo fluye desde cada centro donde se realiza el trabajo. Una función de jefatura coordinadora establece prioridades y niveles de recursos basados en la información que recibe de todos los centros de trabajo. La estructura cambia de acuerdo con la naturaleza y localización de los trabajos que hay que realizar.		
d) La información fluye de persona a persona de acuerdo con las relaciones establecidas voluntariamente. Una función de jefatura coordinadora pueden establecer los niveles globales de contribución requeridos por los objetivos de la empresa. Las tareas son asignadas sobre la base de un común acuerdo entre personas.		
15. Se responde al entorno como si este fuera...	CA	CR
a) Una selva competitiva donde cada uno está en contra del otro, y los que no ganan pierden.		

b) Un sistema racional y ordenado, en el cual la competencia está limitada por la ley y puede haber negociación o compromiso para resolver conflictos.		
c) Un complejo imperfecto que puede reacondicionarse y mejorarse de acuerdo con los logros de la empresa.		
d) Un complejo de amenazas potenciales y puntos fuertes. El entorno es utilizado por la empresa como un medio de conseguir lo que necesita y dónde hay que mirar para descubrir las necesidades de las personas.		