

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Bogotá D.C., 18 de enero de 2013

Tesis  Trabajo de Grado

**Señores  
BIBLIOTECA GENERAL  
Cuidad**

Estimados Señores:

Yo, **Hernán Roberto Chiribí Díaz**, identificado con cédula de ciudadanía número **79.758.054**, respectivamente, autores del trabajo de grado titulado "**Cultura organizacional en la empresa Serdán S.A**" presentado y aprobado en el año 2012 como requisito para optar al título de **Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**; autorizamos a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Atentamente,



**Hernán Roberto Chiribí Díaz  
C.C. 79.758.054**

Cultura organizacional en la empresa Serdán S.A.

Hernán Roberto Chiribí Díaz

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CUNDINAMARCA  
BOGOTA D.C.  
2013

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SERDAN S.A.

HERNAN ROBERTO CHIRIBI DIAZ

Tesis

Profesora: Msc. Raquel Vanegas S

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CUNDINAMARCA  
BOGOTA D.C.  
2013

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá D.C. 18 de Enero de 2013

## **DEDICATORIA:**

### **A Dios.**

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

### **A mi esposa e hijos**

Por su compañía y entusiasmo, por sus consejos, por siempre creer en mí, por su paciencia y apoyo incondicional.

### **A mi madre Stella.**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

### **A mi padre Roberto.**

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

### **A mis maestros.**

Por su gran apoyo y motivación para la culminación de la especialización y para la elaboración de esta tesis; por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación y por apoyarnos en todo momento.

**Agradecimientos:**

Esta investigación está autorizada por el departamento administrativo de la organización SERDÁN S.A., a quienes agradecemos por proporcionar y facilitar la información para el logro de esta investigación.

## **Contenido**

Introducción .....	10
1. Planteamiento del Problema .....	12
1.1 Objetivos .....	14
1.1.1. Objetivo general .....	14
1.1.2. Objetivos específicos .....	14
1.2. Justificación.....	15
2. Cultura Organizacional .....	16
2.1. Funciones y componentes de la cultura organizacional .....	17
2.2. Tipos de culturas organizacionales.....	22
2.2.1. Cultura de Equipo de Béisbol .....	22
2.2.2. Cultura del Club:.....	22
2.2.3. Cultura de Academia .....	23
2.2.4. Cultura de Fortaleza.....	23
2.2.5. Culturas Conservadoras y Culturas Adaptables.....	24
2.2.6. Culturas Tradicionales y Culturas Participativas:.....	25
2.2.7. Culturas Fuertes y Débiles:.....	25
2.3. Otros Tipos de Cultura Organizacional.....	26
2.4 Dimensiones de la cultura organizacional.....	27
2.5. Modelos sobre cultura organizacional.....	29

2.5.1 El Modelo de Denison para el Diagnóstico Científico de la Cultura Organizacional .....	32
2.5.2. Modelo de Edgar Schein.....	36
2.5.3 Modelo Comportamiento organizacional .....	38
2.6. Clima organizacional.....	40
2.7. Teorías sobre el clima Organizacional: .....	41
2.7.1. Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor o teorías sobre clima organizacional .....	41
2.7.2 Teoría sobre Clima Organizacional de Rensis Likert (1965) .....	42
2.7.3. Teoría de los Factores de Herzberg .....	43
2.8. Elementos del clima Organizacional:.....	44
3. Método .....	45
3.1. Participantes .....	45
3.6. Población .....	47
3.7. Tamaño de la muestra.....	47
3.7.1. Fuentes y técnicas para el muestreo.....	48
3.8. Procesamiento de la información .....	49
4. Resultados .....	51
5. Conclusiones .....	59
6. Recomendaciones .....	62
Anexos.....	67



## **Resumen**

Hoy en día la cultura organizacional es de gran importancia para el logro de los objetivos de las empresas, lo que las vuelve más exigentes internamente y a su vez permite ofrecer un mejor soporte a todos sus clientes, la cultura organizacional es la medula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo en las organizaciones.

El objetivo de esta investigación es evaluar la cultura organizacional de la firma objeto de estudio Serdán S.A. El referente para la elaboración de este estudio son las teorías, conceptos y modelos, y el fundamento metodológico es la encuesta semi-estructurada, a partir de la información recopilada podemos analizar las distintas percepciones del personal encuestado y de este modo evaluar el tipo de cultura de la firma objeto de estudio y deducir propuestas y conclusiones.

*Palabras claves: cultura organizacional, clima organizacional, conceptos y modelos de cultura organizacional.*

## **Abstract**

At present the organizational culture is of great importance for the organization achievement, internally what makes the companies them more demanding, and at the same time, be better support for the customers. Organizational culture is the focus of the organization that is present in all functions and activities performed by all its members. Organizational culture is rooted in society, is administered by the resources that society provides and represents an active factor in the organizations. The objective of this research is evaluate the organizational culture of the Serdàn S.A Company with emphasis on the current situation,

The reference for the development of this study are the theories, concepts and models, and the methodological foundation is the semi-structural survey, from the information collected we can analyze the different perceptions of staff surveyed and thereby assess the type of firm culture being studied and proposals and conclusions deduced.

*Keywords: Organizational culture; workplace; Concepts and models of organizational culture.*

## **Introducción**

La Cultura Organizacional es considerada el pilar fundamental para que las empresas sean competitivas, como también es el impulsador del éxito en las organizaciones, por esto surgió la inquietud hacia la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la organización para alcanzar altos grados de productividad. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

La evaluación de la cultura organizacional es un mecanismo esencial que valora el estado de funcionamiento actual de las empresas, siendo una instancia de conocimiento fundamental para enfrentar los nuevos desafíos y cambios organizacionales, ayudando a su vez, al conocimiento de las necesidades, percepciones, normas y modos de ver, ser y actuar de los trabajadores.

El estudio está dirigido a Serdán S.A. es una investigación de tipo descriptivo, apoyada en métodos cuantitativos de análisis, partiendo de la base de todas las teorías, modelos y tipos de cultura, la aplicación del instrumentos nos permitió conocer las percepciones de los trabajadores de acuerdo a la muestra y poder analizar la información arrojada.

Se resalta como conclusión que la cultura predominante es débil ya que en general las políticas, reglas y procedimientos son muy formalizados, no se estimula al trabajador a ser innovador y se limita el proceso de tomas de decisiones.

## **1. Planteamiento del Problema**

El impacto que la cultura organizacional tiene en las empresas es vital para crear una ventaja competitiva es por esto que el presente estudio nace como una reflexión sobre los problemas a los que está expuesta la empresa, ya que actualmente su administración se encuentra inmersa en unos esquemas conceptuales y viejas técnicas que no permiten mejorar en todos los ámbitos la gestión interna.

Algunos autores sostienen que “cada organización tiene sus propias características, su estilo de vida y su comportamiento, su mentalidad y su personalidad. Además de eso, cada organización presenta características que no siempre son físicas o concretas, visibles o medibles. Muchos de los fenómenos que ocurren en las organizaciones se deben a su cultura” (Chievenato, 2004, p.158).

Las organizaciones sin importar su tamaño llegan a adquirir, al igual que los individuos, una personalidad que las caracteriza y particularmente las diferencia unas de otras, desde cómo llevar a cabo las labores y los procesos hasta como debe ser el comportamiento esperado como grupo organizado. Tales características, abarcan a toda la organización y se reflejan en asuntos tan importantes como la estrategia, la estructura, las tareas. La cultura de una organización desde su creación, tiene una importante influencia de los valores, las creencias y los criterios que su Gerente considera como deseables para la empresa, que una vez solo era un proyecto para El.

Si la idea de que el Gerente tiene una fuerte influencia en la cultura de una organización es cierta, también es cierto que en la medida en que la organización se

consolida y va madurando, su cultura lo hace junto con ella. Lo que se espera es que la cultura organizacional se perciba y se entienda como algo deseable para toda la organización, que sea el marco de referencia que guie los esfuerzos coordinados de todos lo que cumplen una misma misión, que todos los miembros se sientan identificados con ella y que la compartan, indistintamente de su posición en la estructura.

Lo que realmente sucede es que esto no siempre se cumple. Muchos investigadores ha realizado sin número de esfuerzos para estudiar la cultura organizacional desde diferentes puntos de vista, algunos de los más destacados se presentan dentro del marco conceptual de la presente investigación. El problema surge, debido a los fenómenos que se pueden observar comúnmente en escenarios cercanos a la realidad que rodea el entorno laboral, y en este caso Serdán S.A. es el principal escenario donde se han percibido fallas que existen en la gestión, ambiente, y por esto surgen las inquietudes.

La cultura en Serdán S.A. se percibe como un recurso más, actualmente hay un alto índice de rotación, se percibe que no hay sentido de pertenencia con la organización, todas las personas están mirando la oportunidad de trabajar en otras empresas, actualmente no hay eventos o reuniones frecuentes en donde los empleados puedan intercambiar ideas con sus jefes. El hecho de que los elementos centrales de la cultura organizacional sean compartidos y sean evidentes a la hora de tomar decisiones y de actuar verdaderamente como grupo con un fin común, es lo que crea la necesidad de evaluar los factores que se sincronizan y aquellos que difieren sustancialmente de la apreciación generalizada de la cultura organizacional como un fenómeno integrador.

En este contexto se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1 ¿Cuáles son los principales rasgos que identifican la cultura organizacional en la firma Serdán S.A.?

2 ¿Cuál es la importancia que hoy día tiene la cultura organizacional para el logro de los objetivos estratégicos de la firma Serdán S.A.?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo general**

Evaluar la cultura organizacional de la firma Serdán S.A.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Analizar los principales rasgos que identifican la cultura organizacional en la firma Serdán.
- Caracterizar la cultura organizacional en Serdán S.A.

## **1.2. Justificación**

Debido a la gran importancia que la cultura organizacional ha tenido, esta ha dejado de ser solamente un elemento periférico para convertirse en gran importancia estratégica dentro del contexto de las organizaciones, es un punto de partida hacia el éxito y la excelencia, es por esto que este estudio busca que los empleados sean parte de esa estrategia y que se conviertan en elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar frente a las percepciones que se tiene actualmente, para poder lograr una cultura abierta y humana que aliente la participación y una conducta madura de todos los miembros de la organización basados en un sistema de creencias y valores compartidos.

Este estudio pretende evaluar la cultura organizacional de la firma Serdán S.A. para orientar a las directivas en las estrategias a seguir para consolidar las bases de la cultura, y evaluar las condiciones laborales sobre las que se desenvuelve los trabajadores, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes de la eficacia administrativa teniendo en cuenta que el comportamiento de los grupos de trabajo está condicionado por la percepción hacia la organización y la cultura debe lograr un equilibrio que ayude a mejorar el clima laboral.

Esta investigación es de tipo descriptivo orientada a evaluar el tipo de cultura en Serdán S.A. que permita evidenciar y discernir la influencia que la misma pueda tener dentro de la organización y también nos permitan la obtención de ideas e información que justifiquen la actualidad de la organización.



## 2. Cultura Organizacional

Se considera conveniente comenzar definiendo y caracterizando lo que se ha dicho hasta ahora sobre la cultura organizacional, producto del trabajo investigadores y pensadores del mundo organizacional. Cada uno de ellos articula un concepto y le atribuye unas características a las organizaciones desde diversas perspectivas.

En consideración a lo anterior, sabemos que las organizaciones están provistas de una cultura, que comúnmente denominamos cultura organizacional que las distingue, y que puede evaluarse como diferencial.

A continuación se enuncian algunas definiciones del término cultura en su sentido más amplio.

Un pionero en investigaciones sobre cultura, Edgar Schein, definió la cultura como “un patrón de suposiciones básicas que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas de adaptación interna e integración interna” (Gibson 2006, p.31 citando a Schein, 1992)

Según Robbins (1982), define la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras, este sistema conforma un conjunto de características que la organización valora.

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

Para Lucas Marín (1997, p.68), "la cultura se considera la característica básica de una sociedad y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad".

Más adelante en su planteamiento Marín señala que, para saber sin un rasgo de la vida del grupo es cultural tendremos que fijarnos en tres características intrínsecas de lo cultural: 1. Si se comparte socialmente, pues la cultura no es individual, es por definición social. 2. Si se transmite, lógica consecuencia de su carácter social perdurable. 3. Si requiere aprendizaje, pues la cultura inicialmente no se tiene de manera innata, se recibe por interacción con otros que la poseen, en un proceso que denominamos socialización.

## **2.1. Funciones y componentes de la cultura organizacional**

La cultura organizacional es algo intangible que se vive dentro de la organización, son manifestaciones y percepciones de pequeñas subculturas que por medio de sus creencias, costumbres y normas, relaciones interpersonales e informales generan con el tiempo sentido de pertenencia lo que diferenciaría a la empresa de las demás.

El estudio de la cultura organizacional como resultado de la conciencia colectiva y partiendo del significado que el profesor Carlos Eduardo Méndez (año) da sobre cultura organizacional, expresado anteriormente, lleva a identificar las causas y conductas que se

reflejan dentro de una organización por medio de elementos originados dentro de la acción social, es decir, por medio de elementos que se dan dentro del sistema cultural que por su interrelación e influencia llevan a entender la cultura organizacional. Estos elementos son nombrados variables de estudio para entender y describir la cultura organizacional dentro de las empresas y así comprender el impacto que tiene la cultura dentro de la organización cuando se realiza un cambio organizacional, en el momento de implementar una tecnología de gestión o cuando se incorpora una nueva estrategia organizacional.

Dentro de los elementos de la cultura organizacional Mencionamos las definiciones de algunos de ellos:

1. Entorno y estructura

El entorno organizacional es todo lo que se encuentra fuera de la organización pero afectan directamente las decisiones y estrategias de la organización, y depende de la capacidad de respuesta de cada empresa para enfrentarse a un entorno dinámico que hace que el liderazgo, y otros factores de la conciencia colectiva se vean afectados.

2. Mito

El mito forma parte de la cultura, dando un respaldo a las creencias e historias que dentro de la organización existen. El origen de la cultura se da por el pensamiento simbólico, y toda cultura cumple la función de comunicación e integración social, que reflejan un tipo intercambio de acontecimientos que intentan orientar a los miembros de la organización a una realidad.

Parte del concepto que da el profesor Carlos Eduardo Méndez, una forma de expresión que revela un proceso de pensamiento y sentimiento. Permite establecer vínculos afectivos entre un pasado y una realidad. Es de carácter más general que particular y se transmite de una generación a otra.

### 3. Valores

Los valores son la guía del comportamiento de las personas dentro de la organización y describen la cultura e imagen que la organización quiere transmitir.

Los valores se pueden ver reflejados en las aptitudes y actitudes que los miembros de la organización toman cuando esta se enfrenta a cambios organizacionales, como tomar la iniciativa y asumir los retos, adaptarse al cambio, trabajar en equipo, generar confianza, compromiso y lealtad frente a la organización, y también los valores por medio de comportamientos permiten juzgar situaciones que realmente tienen importancia y que afectan directamente la conciencia colectiva de la organización.

### 4. Ritos

Los ritos de la organización son actividades planeadas hacia el desarrollo de la organización como actividades de reconocimiento o de buen desempeño, y también pueden aclarar comportamientos tolerantes o no dentro de la organización. Normalmente forman parte de los mitos para respaldar la realidad.

El rito organizacional se distingue por cuatro categorías:

- ✓ El aspecto litúrgico: los ritos implican compromiso personal y un grado de participación;
- ✓ el aspecto representacional: se refiere a los principios internos que sostienen y guían la organización;

- ✓ una doble función: los ritos consolidan y animan periódicamente la identidad del grupo;
- ✓ un papel purificador: los ritos permiten la expresión de los sentimientos y facilitan la creación de bienes colectivos más profundos.

#### 5. Creencias

Las creencias son de gran importancia ya que por medio de ellas los miembros de la organización pueden manifestar un sentido de pertenencia y satisfacción personal ante la organización, las creencias se ven afectadas en las relaciones sociales de acuerdo a las percepciones y a la historia que tenga cada persona en el momento de interactuar o de relacionarse con un grupo. “La creencia es la aceptación consiente que tiene el hombre de la organización acerca de una idea o realidad de la misma, que no necesita una demostración en concreto, las creencias son influenciadas en el proceso de interrelación social donde el lenguaje tiene una importancia mayor en su construcción.”

#### 6. Hábitos

Los hábitos son el comportamiento repetitivo de una acción dentro de la organización, estos hábitos ayudan a la organización hacer más eficiente ya que permite identificar las acciones innecesarias ante un factor de cambio organizacional.

#### 7. Normas

Las normas influyen en el comportamiento de la organización debido a que son una regla a la cual las conductas y actividades de los miembros de la organización deben cumplir para lograr una mejor convivencia y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los trabajos de Ogliastri y Méndez (2000) son los más relacionados con el tema de esta ponencia. El primero introduce el estudio de los valores como el núcleo de la cultura y el liderazgo organizacionales. Sin embargo, el modelo de Denison (2003), aunque reconoce la centralidad de los valores, enfoca el estudio de la cultura organizacional alrededor de la identificación y evaluación de patrones de comportamiento o prácticas y sus relaciones con el desempeño. De otro lado, el trabajo de Méndez (2003) formula una metodología para describir la cultura corporativa de una organización pero no articula sus características con indicadores específicos de desempeño. Al respecto, tal parece que la investigación objeto de esta ponencia es la primera que se realiza en Colombia a partir del modelo de Denison sobre cultura organizacional y desempeño.

Luego aparecen en la década de los años 20 las teorías de Fayol y Max Weber, en donde Fayol centra sus teorías hacia la administración, propone 14 principios que caracterizan a cada persona en la ejecución de sus funciones, es decir, percibe al hombre como alguien importante para cumplir los objetivos de la organización. Max Weber expone en su teoría de la burocracia una jerarquía piramidal de autoridad, una estructura con normas y reglas escritas, cada empleado debe tener una remuneración fija y los niveles altos de la pirámide son de acuerdo a las capacidades y antigüedad impidiendo el desarrollo personal del hombre.

## **2.2. Tipos de culturas organizacionales**

Se han usado las denominaciones de equipo de béisbol, club, academia y fortaleza para describir algunos tipos comunes de culturas organizacionales en el mundo de los negocios.

**2.2.1. Cultura de Equipo de Béisbol:** Las organizaciones con una cultura de equipo béisbol atraen a empresarios innovadores y personas a las que les gusta correr riesgos y pagan a los empleados por lo que producen. Los que se desempeñan mejor reciben grandes sueldos u otras recompensas financieras y gran autonomía. Sin embargo, los riesgos son altos y no existe la seguridad a largo plazo. Las personas de alto desempeño tienden a verse a sí mismas como agentes libres, en forma muy parecida a los atletas profesionales. Es común el cambio de empleos, pues los empleados abandonan con facilidad una empresa para obtener mayores recompensas o libertad en otras las culturas de tipo equipo de béisbol son comunes en las agencias de publicidad, empresas de biotecnología, las empresas de asesoría, bancos de inversión, despachos de abogados y creadores de programas de computación.

**2.2.2. Cultura del Club:** En la Cultura del Club se valoran la edad y la experiencia. Las organizaciones con cultura de club recompensan la antigüedad y ofrecen empleo estable y seguro. La cultura de club también recompensa la lealtad, el compromiso y la adaptación.

Por lo general, los gerentes trabajan en diversas tareas y funciones diferentes, durante un ascenso lento pero Continuo por la jerarquía empresarial; pocas veces se presenta la movilidad ascendente. Por lo común y tal vez asen de 35 a 40 años en la misma empresa.

**2.2.3. Cultura de Academia:** Las organizaciones con cultura de academia tienden a contratar empleados desde temprano con frecuencia desde la universidad, de la misma manera que las organizaciones con cultura de club. Sin embargo, las culturas de academia ponen énfasis en capacitar a los empleados para convertirlos en expertos de una función específica pero, es poco probable que a alguien contratado como representante de comercialización pase algún tiempo en producción La cultura tipo academia recalca una y otra vez el servicio, los conocimientos funcionales y el conocimiento institucional. Aunque existen ciertas oportunidades para “personas de avance rápido”, lo más probable es que la cultura de academia resulte atractiva para quien asciende en forma lenta pero continua y disfruta con el dominio del trabajo Existen culturas tipo academia en Coca-Cola, IBM, Procter & Gamble y muchas otras empresas de Estados Unidos, las compañías farmacéuticas y muchas compañías de productos electrónicos y para la oficina.

**2.2.4. Cultura de Fortaleza:** La cultura de fortaleza está preocupada por la supervivencia. Las Organizaciones con una cultura tipo fortaleza prometen poco en cuanto a seguridad en el empleo y pasan dificultades para recompensar a los empleados con buen desempeño. Es normal que cada cierto tiempo se reduzcan de tamaño o se reestructuren, con el despido de



muchos empleados en el proceso. La cultura de fortaleza podría resultar atractiva para la gente que disfruta el reto de resolver la situación de una empresa que se halla en problemas.

**2.2.5. Culturas Conservadoras y Culturas Adaptables:** Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y preservan culturas conservadoras que, predominantemente, mantienen sus ideas, valores, costumbres y tradiciones, las mismas que están muy arraigadas y no cambian con el transcurso del tiempo. El peligro está en que el mundo cambia y el ambiente también, pero estas organizaciones permanecen inalteradas, como si nada hubiera cambiado en el contexto.

Son organizaciones que tienen culturas conservadoras y tradicionalistas, que prácticamente no se aceptan y se caracterizan por su rigidez y actitud conservadora. Otras organizaciones se caracterizan porque siempre están revisando y actualizando sus culturas adaptativas. El peligro de que cambien constantemente sus ideas, valores y costumbres es que pueden perder las características propias que las definen como instituciones sociales. Son organizaciones que se caracterizan por tener culturas adaptables, es decir, por su maleabilidad y flexibilidad. Si bien ciertos cambios son necesarios, el éxito de una organización a largo plazo requiere de cierto grado de estabilidad. Por una parte, la organización necesita cambiar y adaptarse para garantizar su actualización y modernización, pero, por otra, necesita ser estable para garantizar su identidad. En realidad, la organización podrá sobrevivir y crecer en la medida que consiga tener estabilidad, adaptarse y cambiar. Es decir, una organización poco estable y muy cambiante tiene tantas probabilidades de desaparecer del mapa como una organización poco adaptable, rígida e

inmutable. Toda organización debe tener cierta dosis de estabilidad que sirva de complemento o suplemento del cambio. Cambiar por cambiar, sin estabilidad alguna, casi siempre lleva al caos y somete a los miembros de la organización a muchísimo estrés.

**2.2.6. Culturas Tradicionales y Culturas Participativas:** Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras se caracterizan por Adoptar el llamado estilo tradicional y autocrático. Por otra parte, las organizaciones que adoptan culturas flexibles y adaptables se caracterizan por tener aspectos muy parecidos al modelo democrático, las cuales adoptan el llamado estilo participativo.

**2.2.7. Culturas Fuertes y Débiles:** Aunque es cierto que todas las organizaciones tienen cultura, no todas las culturas producen el mismo impacto sobre el personal. Es por ello, que Stephen Robbins destaca a las culturas fuertes de las organizaciones, como aquellas en que sus valores clave se exaltan con intensidad y son ampliamente compartidos por todos los miembros de la organización y así puedan ejercer una influencia mayor sobre los empleados que las culturas débiles. La fuerza de una cultura se mide por el número de empleados que aceptan los valores clave de la organización y más intenso sea su compromiso de hacer honor a esos valores.

El hecho de que la cultura sea fuerte, débil o de tipo intermedio depende de diversos factores, entre los cuales Stephen Robbins destaca: el tamaño de la organización, desde cuándo está en operación, de qué magnitud es la rotación de los empleados y la

intensidad con la cual se estableció la cultura. Algunas organizaciones no aclaran qué es importante y qué no lo es, esa falta de claridad es característica de las culturas débiles. La mayoría de las organizaciones tienen culturas entre moderadas y fuertes. Existe un grado de acuerdo relativamente alto en torno a lo que es importante, los factores que definen un buen comportamiento del empleado, lo que se requiere para avanzar, entre otros aspectos.

Entre las características que identifican a las culturas fuertes se distinguen el fuerte compromiso que tienen los empleados a la organización y el esfuerzo que realizan en su proceso de reclutamiento, sus prácticas de socialización para reforzar el compromiso con el empleado y alto rendimiento organizacional.

### **2.3. Otros Tipos de Cultura Organizacional**

Por otro lado, cabe señalar que existen tres tipos de Cultura Organizacional, en mucho de los casos se encuentran combinadas en una sola organización formando así varias subculturas dentro de ella existe una con mayor preponderancia.

A) Culturas separadas: En una misma organización pueden existir subculturas separadas e interdependientes y que generalmente ocurren muchas veces cuando existen fusiones de empresas en las que muchos trabajadores no toman en cuenta la cultura de la nueva empresa sino más bien prefieren seguir asumiendo la cultura anterior conviviendo así ambas culturas en una misma organización.

B) Culturas Dominantes: Generalmente esto ocurre cuando hay una fusión y la organización toma la decisión de que se deben alienar a la nueva cultura que es la cultura dominante a pesar de ser muchas veces no tan visible.

C) Culturas Mixtas: Es mejor que las 2 anteriores puesto que se permite a este nivel crear una nueva cultura que sea homogénea y que busque el bien común para todos los miembros de la organización, es importante en este nivel hacer un buen benchmarking de varios sistemas y productos de las otras culturas de las organizaciones para así poder crear nuestro propio estándar que sea adaptable a toda la organización.

#### **2.4 Dimensiones de la cultura organizacional**

Méndez (2003) argumenta que en el estudio de la cultura organizacional se debe diferenciar cinco dimensiones para hacer una completa descripción dentro de la empresa

a. Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo, la participación en proceso de decisiones, así como la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas

b. Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado: Se refiere a la forma en que los directivos determinan objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación empleadas que mantiene informado a los miembros de la organización.

- c. Orientación hacia la recompensa: Incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y metas.
- d. Consideración, entusiasmo y apoyo: Los directivos dan apoyo a sus subordinados en la ejecución de su labor, además propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.
- e. Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo: Hace énfasis en la importancia de conformación de grupos de trabajo, incluye factores como la tolerancia, el manejo del conflicto y el universalismo entre otros.

Vemos que en muchas empresas los empleados se apoyan unos a otros creando grupos de trabajo e incentivando el liderazgo y la permanencia de valores e ideales. Además se promueve la integración entre las áreas por medio de tradiciones y eventos que hacen que los empleados sientan que son como una familia.

Como en toda sociedad se crean mitos los cuales hacen que las personas sigan un patrón de conducta y que a la vez relacionen situaciones del presente con las soluciones que se dieron en dichos mitos.

Según algunas conclusiones de artículos de investigación citamos las siguientes:

Higuera y López (2011) “La dirección de personas, tanto en la literatura administrativa como en la práctica, se ha encerrado en maximizar las técnicas utilizadas para realizar los procedimientos de reclutamiento, los instrumentos de selección, los procesos de formación, capacitación, evaluación, retribución y remuneración, los programas de incentivos, la organización del trabajo y el establecimiento de perfiles, así

como el diseño de puestos de trabajo y su correspondiente táctica de formalización, por mencionar algunas técnicas administrativas referidas a la gestión de recursos humanos y a la organización de las empresas. Basta preguntar a algunos profesionales encargados del área de gestión humana en una organización sobre sus funciones desempeñadas, para encontrar evidencia empírica de tal encierro.”Pg. 25

## **2.5. Modelos sobre cultura organizacional**

Las teorías sobre la cultura organizacional son numerosas. Allaire y Firsirotu (1984) hicieron una revisión y encontraron múltiples teorías sobre cultura organizacional que clasificaron en ocho escuelas: funcionalista, estructural funcionalista, ecológica, histórica, estructuralista, mutual, simbólica y cognitiva. A pesar de este amplio espectro teórico, entre las publicaciones con base empírica más recientes pueden distinguirse dos grandes tipos de estudios sobre cultura organizacional: (1) aquellos que intentan identificar las variables que definen la cultura organizacional y la relación de estas variables con resultados en el ámbito organizacional y (2) los estudios entre culturas (cross culturales), que buscan asociar los rasgos de las culturas de los países o regiones con características de las culturas organizacionales. En este último caso se tienen en cuenta características como liderazgo y comportamiento organizacional.

En el primer caso se han desarrollado diferentes modelos sobre las características o rasgos que definen la cultura organizacional. Uno de los más antiguos fue presentado por Harrison (1972), quien desarrolló una tipología con la orientación al poder, la orientación al

rol, la orientación a la tarea y la orientación a las personas. Harrison describió con ellos los rasgos fundamentales que definen la cultura de una organización. Desde esta misma perspectiva, 30 años después, Cunha y Cooper (2002), diseñaron y aplicaron un cuestionario propio del cual extrajeron también las dimensiones de poder, rol, tarea y personas. Ellos utilizaron un modelo semejante al de Harrison para analizar cómo las privatizaciones afectaron la cultura corporativa y el bienestar de los empleados durante las masivas privatizaciones que se presentaron en la última década del siglo XX. En este mismo grupo puede catalogarse el trabajo de O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991), quienes consideraron que los rasgos de la cultura organizacional están definidos por su perfil en innovación y toma riesgos, minuciosidad, orientación a resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

Con este mismo enfoque se encuentran los trabajos de 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; Denison y Neale, 1996; Fey y Denison, 2003; Smerek y Denison (2007). Un trabajo semejante al de Denison y sus colegas fue desarrollado por Cameron y Quinn (1999), como un marco teórico para el diagnóstico y cambio de la cultura organizacional. Estos autores propusieron cuatro tipos de cultura organizacional: jerarquía, clan, adhocracia y mercado. En estos últimos trabajos, los rasgos o tipos de cultura se definen sobre un cuadrante compuesto por la combinación de dos dimensiones ortogonales: una que va del enfoque externo al enfoque interno y otra que va de la flexibilidad a la estabilidad.

En el marco de los estudios crossculturales se reconoce como pionero el trabajo adelantado por Hofstede (1980). Este es el primero que identifica unos rasgos que permiten comparar culturas organizacionales entre diferentes países. Sus variables fundamentales han sido consideradas posteriormente por múltiples estudios crossculturales sobre el comportamiento organizacional. Dichas variables fueron, en principio, individualismo, distancia de poder, masculinidad y aversión a la incertidumbre; luego fueron ampliadas con el rasgo de orientación al futuro. Según Oyserman, Coon y Kimmelmeier (2002), el modelo de Hofstede organizó las diferencias culturales en patrones generalizados, lo cual permitió la investigación comparativa y sirvió de base para muchos estudios subsiguientes sobre cultura e investigación cros cultural.

Otro estudio cross cultural de gran magnitud es el elaborado por Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program, Globe (2002), que adelantan aún hoy en día las sociedades del mismo nombre. Este es un programa de investigación orientado al estudio del comportamiento y el liderazgo organizacional efectivo. Tiene como propósito investigar la influencia de la cultura en el liderazgo y el comportamiento organizacional, comparando las culturas de diferentes países (House y Javidan, 2004). Este trabajo es considerado el estudio más influyente sobre las variaciones en la percepciones de los rasgos que hacen efectivas las organizaciones (Gelfand, Erez y Aycan, 2007). Sus resultados muestran atributos universales del liderazgo derivados de las relaciones significativas de valores organizacionales y sociales, pero también atributos que se consideran efectivos en unas sociedades y no en otras (House y Javidan, 2004).



El estudio plantea múltiples preguntas acerca del liderazgo y la cultura. Es un esfuerzo de investigación diseñado para "explorar el mundo complejo de los efectos de la cultura sobre el liderazgo, la efectividad organizacional, la competitividad económica de las sociedades y las condiciones humanas de los miembros de esas sociedades estudiadas" (House y Javidan, 2004, p. 10). Considera que son necesarias teorías del liderazgo y las organizaciones que trasciendan culturas; pero que hay limitaciones inherentes en la aplicación de teorías a lo largo de todas las diversas culturas. Lo que funciona efectivamente en una cultura puede no serlo en otra y, en consecuencia, se considera que las investigaciones interculturales sobre el liderazgo y las organizaciones ayudarán a probar el conocimiento sobre otras culturas, identificar las condiciones limitantes de las teorías e identificar los aspectos universales del liderazgo. Para este proyecto la cultura es definida como "los motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de eventos relevantes que resultan de experiencias comunes de los miembros de las colectividades, los cuales son transmitidos de generación en generación" (House y Javidan, 2004, p. 15). Según el estudio, estos son atributos psicológicos y esta definición puede aplicarse tanto en el análisis de la sociedad como en el análisis organizacional.

### **2.5.1 El Modelo de Denison para el Diagnóstico Científico de la Cultura Organizacional**

El modelo se organiza en torno 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. En este trabajo los autores encontraron que los cuatro rasgos culturales identificados en su modelo estuvieron relacionados de diferente manera con criterios de efectividad de las empresas estudiadas. 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. 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).

En la literatura también se han reportado investigaciones realizadas en China. Se reconocen como trabajos orientados a diagnosticar las culturas particulares de algunas empresas sobre el marco teórico del modelo, con el objeto de identificar su posición en los cuadrantes teóricos e identificar las necesidades de cambio para mejorar su posición competitiva (Denison, Cho y Young, 2000; Mobley, Wang y Fang, 2005). En el ámbito latinoamericano aún no se conocen formalmente estudios con tratamiento estadístico riguroso que sean diferentes al publicado por Denison, Haaland y Goelzer (2003) sobre las empresas de Brasil.

Martínez (2010) “Con los resultados del estudio exploratorio y la discusión presentada aquí se sospecha que el modelo de Denison y sus colegas podría ser débil para representar los rasgos de la cultura organizacional en las empresas estudiadas. Alerta también sobre los peligros que conlleva la aplicación generalizada de modelos de cultura como estos en diferentes contextos, sin que medie un estricto análisis factorial confirmatorio y la exploración de otras variables de la cultura que pudieran resultar pertinentes. Algunos estudios adelantados en Colombia y la publicidad asociada a la

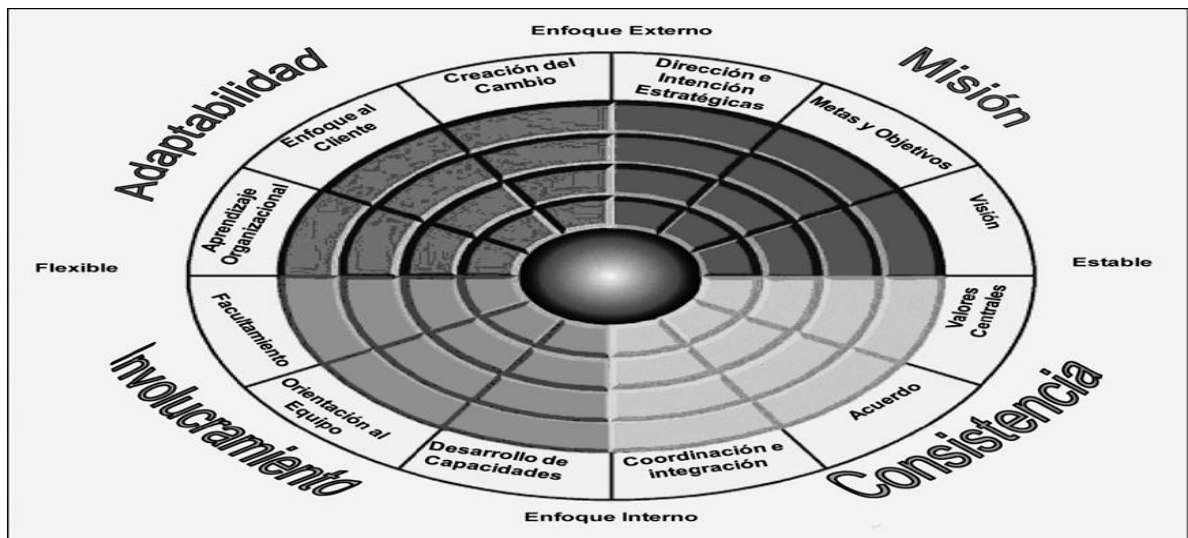
consultoría ya están aventurando conclusiones causales y recomendaciones para las organizaciones a partir de este modelo, pero los resultados deberían evaluarse con más detenimiento en el ámbito académico.”

“Se concluye que el estudio de las culturas organizacionales en diferentes contextos deberá tener en cuenta las características de la cultura del país o la cultura regional; evaluar diversos modelos, como los presentados en la revisión de este artículo, y buscar redefinir los modelos de acuerdo con cada contexto.”

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). ] En el gráfico 1 se representan las características e índices que constituyen la cultura organizacional (Mobley, Wang y Fang, 2005: 133). Los cuatro cuadrantes del modelo representan las cuatro características básicas de cualquier cultura organizacional. Cada cuadrante incluye tres índices de comportamientos o prácticas que se conectan con cada una de las características. Las características y los índices se representan en términos de dos dimensiones subyacentes, flexibilidad versus estabilidad sobre el eje horizontal y del foco externo y del foco interno sobre el eje vertical.

A continuación se describen las cuatro características culturales de las organizaciones efectivas con referencia a su fundamentación en la literatura sobre estudios organizacionales:

Gráfico 1. El Modelo de Cultura Organizacional de Denison



### 2.5.2. Modelo de Edgar Schein

La cultura organizacional según Schein (citado por Armstrong, 1991) es aprendida por los miembros de la organización; establece que dicho aprendizaje se da de dos formas: (a) Modelo de Trauma: en el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa y (b) Modelo de Refuerzo positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones

externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

El modelo presentado por Schein demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos mayor posibilidad de éxito tendrá la organización. El éxito en las organizaciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia. Los factores citados constituyen según Armstrong (1991) "... los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia"(p.11).

Esa cultura Organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional; esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización. Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados ellas son:

- (a) Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios;
- (b) Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores;
- (c) Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad.

Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." (Armstrong, 1991, p. 16). Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

La ambigüedad entre los niveles sugeridos por Schein, da como resultado una cultura organizacional incongruente, por cuanto que lo que se piensa, aparenta o se hace, no tiene coherencia con la práctica del quehacer diario; por el contrario sí la coherencia está presente entre los niveles explícitos e implícitos la cultura será equilibrada y sin lugar a dudas tendrá por norte el éxito de la organización. Estos modelos son complementarios ya que toman como base aspectos como adaptabilidad, valores, clima organizacional e involucramiento.

### **2.5.3 Modelo Comportamiento organizacional**

Hellriegel., D. Y Slocum., J. (2009). de la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

En su libro Gámez., R. (2007).La comunicación y la cultura organizacional en las empresas chinas y japonesas existe un amplia variedad de tendencias que resaltan en el análisis de la cultura, ésta puede ser estudiada como una variable externa o independiente (management comparativo) o como variable interna o dependiente (cultura corporativa).

Los estudios en esta área son extensos, pero se resalta principalmente aquellos que muestra las variaciones en las creencias del líder (Harbison y Myers, 1959); otro ejemplo de investigación examina las distintas concepciones de la estructura organizacional, que sustentan los managers franceses y los norteamericanos (Inzerilli y Laurent, 1979), entre otros.

Este enfoque surge ante la globalización y la necesidad de un análisis transcultural para entender en que marco se llevan a cabo los negocios internacionales, sobre todo por el crecimiento de las multinacionales. El papel de las diferencias culturales en una economía tan globalizada es relevante, incluso se refleja en aspectos tan intangibles como los estilos de comunicación. En suma, un management internacional supone la confrontación cultural frecuente y la necesidad de un mejor conocimiento de las diferencias y las especificidades locales. En este escenario globalización y regionalización lejos de ser fenómenos opuestos se complementan, de tal manera que a nivel mundial se presenta una regionalización, expresada en bloques económicos, para dar respuesta a esta mundialización.



## **2.6. Clima organizacional**

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades.

El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Dessler (2001) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como:

“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”

## **2.7. Teorías sobre el clima Organizacional:**

Entre las más importantes tenemos:

### **2.7.1. Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor o teorías sobre clima organizacional**

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

#### **2.7.1.1. Teoría x**

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

### **2.7.1.2. Teoría Y**

El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.

Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

### **2.7.2 Teoría sobre Clima Organizacional de Rensis Likert (1965)**

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

Variables Causales.- definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

VARIABLES INTERMEDIAS.- este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales. VARIABLES FINALES.- estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

### **2.7.3. Teoría de los Factores de Herzberg**

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

## **2.8. Elementos del clima Organizacional:**

Moss (1989) describe que el Clima Organizacional está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- Los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo.
- La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

### **3. Método**

La investigación es descriptiva, porque estuvo apoyada en un conjunto de teorías y material bibliográfico que permitieron analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de Serdán S.A.

Sabino (1986), dice acerca de la investigación descriptiva lo siguiente:

“Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De ésta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.” (p. 51).

#### **3.1. Participantes**

Serdán S.A.

#### **3.2. Marco Organizacional y Estratégico Serdán S.A.**

Misión, es una organización que ofrece soluciones especializadas en gestión de recursos humanos y servicios generales. Presta sus servicios a grandes compañías en Colombia, contribuyendo con su aporte a que sus clientes concentren su atención en el objeto de su negocio.

Visión, ser reconocidos como el mejor operador del talento humano y construir soluciones integrales en materia de servicios generales, acorde con las necesidades de sus

clientes. Trabaja por fortalecer un grupo de colaboradores competentes y comprometidos con los servicios que ofrece.

En la cultura organizacional, se contempla los valores, la política de calidad, la presentación personal, la identificación al contestar el teléfono, correo y celulares.

### **3.3. Valores institucionales**

Respeto: brinda un trato amable y valoramos las ideas entendiendo las diferencias en busca del bien común.

Honestidad: ser leales y transparentes en nuestras acciones generando confianza en las relaciones personales y empresariales.

Compromiso: hacer propio el direccionamiento estratégico de la organización fundamentados en el trabajo en equipo y en nuestra actitud de servicio.

Servicio: estar siempre dispuestos a aportar lo mejor de sí en todo lo que realizamos, queremos ser oportunos y esperamos superar las expectativas de nuestros clientes.

### **3.4. Política de Calidad**

Cuenta con el mejor talento humano y orienta su y trabajo hacia el logro de resultados, el cumplimiento de acuerdos comerciales y requisitos legales. Mediante procesos sencillos, eficientes y eficaces buscamos la mejora continua en la calidad de nuestro servicio.

Garantiza la calidad en sus servicios ya que cuenta con la certificación ISO-9001 versión 2008.

### **3.5. Rasgos de los empleados de Serdán S.A.**

Todo el personal es administrativo, trabajan en una sola sede, las oficinas internas son en vidrio lo que muestra la transparencia de las labores que se realizan, el lenguaje es el que genera una constante presión por el logro de los resultados y solo es permitido el uso de traje para los hombres y sastre para las mujeres, el seguimiento al pie de la letra de los procedimientos es continuo y se destaca el dinamismo en todas las áreas.

### **3.6. Población**

El trabajo se realiza como un estudio exploratorio del modelo, sobre una población representativa de la oficina central de la Organización Serdán en Bogotá, está es conformada por 350 funcionarios, la muestra se tomara mediante un muestreo aleatorio sistemático, los sujetos han de estar identificados, pero no es necesario disponer de un listado. Éstos no se eligen a partir de un listado de números aleatorios, sino que se hace sistemáticamente eligiendo a uno de cada cierto número de sujetos Gallego Fuentelsaz, 2004.

### **3.7. Tamaño de la muestra**

Para nuestro tipo de estudio la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos, para el estudio será una muestra probabilística donde se pretende hacer estimaciones de variables de la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, donde se presupone que esta es



probabilística y todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Las unidades o elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el sub conjunto darán estimados precisos del conjunto mayor. Hernández, Baptista, 2010, Metodología de la Investigación.

Nivel de significancia estadística (82), Wiersma y Jurs (2008) ofrecen una explicación sencilla del concepto, en el cual la probabilidad de que un evento ocurra oscila entre cero y uno, donde cero implica la imposibilidad de ocurrencia y uno la certeza de que el fenómeno ocurra.

### **3.7.1. Fuentes y técnicas para el muestreo**

Sampieri, (2010) señala que un instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. De acuerdo a Münch, (2005) los instrumentos para recabar información son la encuesta, el cuestionario, la entrevista, los test y las escalas de actitudes.

Las fuentes primarias que tendremos en cuenta para esta investigación serán todos los funcionarios de Serdán S.A. de la ciudad de Bogotá, quienes son nuestro objeto de estudio. Se realiza una encuesta semi- estructurada de respuesta cerrada con tres opciones de respuesta, un cuestionario consiste en una serie de preguntas respecto de una o más variables a medir, las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que ha sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas. Las fuentes secundarias que tomaremos para

esta investigación son los testimonios del personal del área de la Gerencia de Recursos Humanos de Serdán S.A.

Las técnicas que se utilizaran son encuestas que se aplicaran a los funcionarios, y entrevista al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de Serdán S.A.

### **3.8. Procesamiento de la información**

Se identifica la Población de estudio, (que para nuestra investigación es los empleados de la Organización Serdán).

Se diseña el instrumento o técnica, encuesta personal y entrevista.

Se aplica la encuesta, la entrevista y se tabula la información recolectada.

Para plantear esta encuesta y las preguntas a realizar se tuvo en cuenta el objetivo general de este trabajo.

Entrevista estructurada Batista, 2010

Objetivo: Evaluar la cultura organizacional, existente en la Organización Serdán.

## **Aplicación de las encuestas**

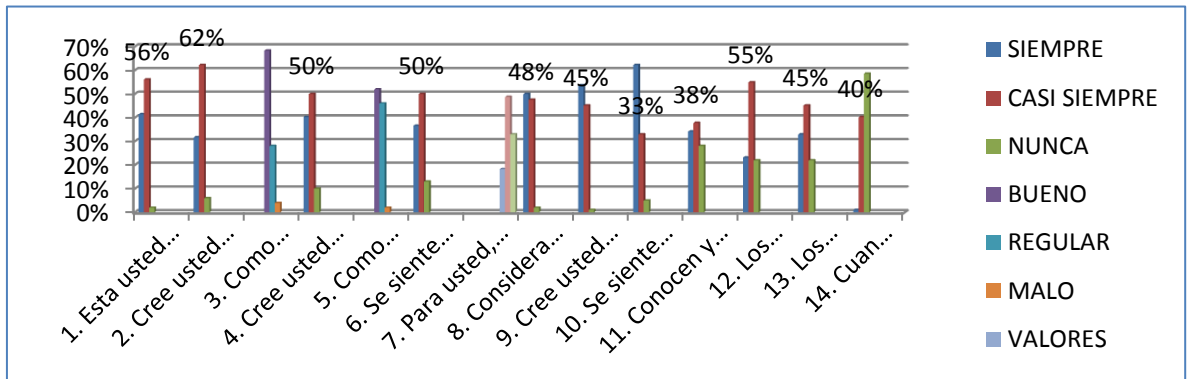
Por medio de correo con link a la encuesta (anexo 1) a 82 funcionarios de Serdán S.A. de los cuales todos la recibieron y la diligenciaron. El informe contempla una muestra de 82 funcionarios, y todo el personal de la muestra participó en el diligenciamiento completo de la encuesta (anexo 1).

## **Tabulación de Encuestas e interpretación de los Resultados**

Para la interpretación y análisis de los resultados arrojados por la encuesta se llevó a cabo un procedimiento de tabulación el cual permitió organizar la información y consolidar los resultados respectivos arroja los resultados y el análisis respectivo en tiempo real, es decir, a medida que las personas van diligenciando la encuesta, se puede observar el resultado de las mismas con su respectivo análisis.

## 4. Resultados

Los resultados por pregunta una vez realizadas las encuestas a los 82 colaboradores de Serdán S.A. nos dan como resultado:

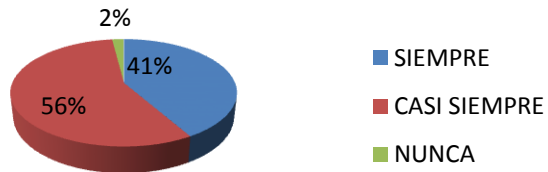


Al realizar el análisis por pregunta encontramos lo siguiente:

### 1. ¿Está Usted bien informado sobre los objetivos hacia futuro de la empresa?

De las 82 personas que respondieron la pregunta el 41% respondieron Siempre, 56% respondieron casi siempre y el 3% respondió que nunca sobre si está bien informado de los objetivos de Serdán S.A.

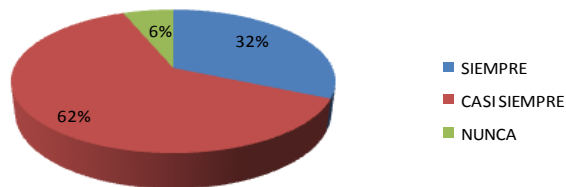
**1. Esta usted bien informado sobre los objetivos hacia futuro de la empresa**



**2. ¿Cree usted que los objetivos trazados por la empresa se están cumpliendo?**

De las 82 personas que respondieron la pregunta el 32% respondieron Siempre, 62% respondieron casi siempre y el 6% respondió que nunca sobre si los objetivos de Serdán S.A se están cumpliendo.

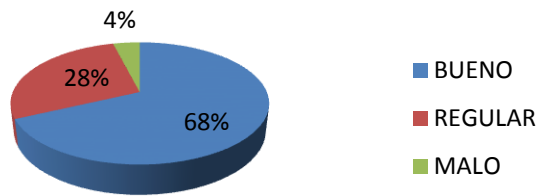
**2. Cree usted que los objetivos trazados por la empresa se estan cumpliendo**



**3. ¿Cómo considera que es el proceso de comunicación utilizado por la empresa?**

De las 82 personas que respondieron la pregunta el 68% respondieron que bueno, 28% respondieron regular y el 4% respondió que malo sobre como consideran al proceso de comunicación en la empresa.

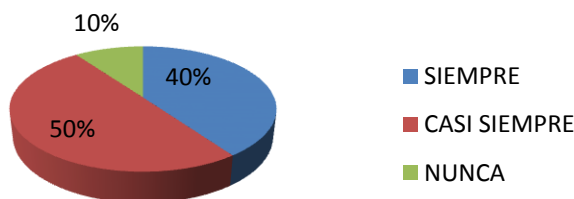
**3. Como considera que es el proceso de comunicación utilizado por la empresa**



**4. ¿ Cree usted que sus logros personales se estan cumpliendo con la empresa?**

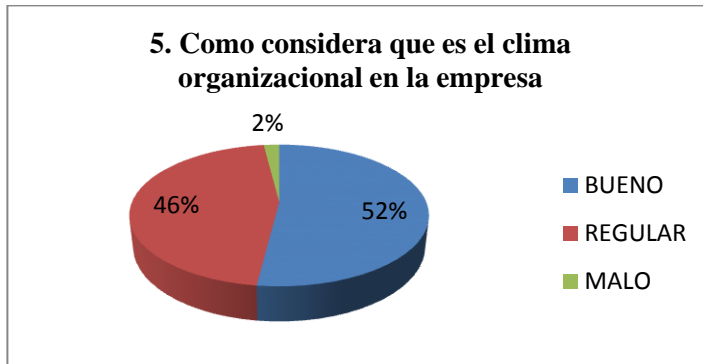
De las 82 personas que respondieron la pregunta el 40% respondieron siempre, 50% respondieron casi siempre y el 10% respondió que nunca sobre como sobre si los logros personales se están cumpliendo en la empresa.

**4. Cree usted que sus logros personales se estan cumpliendo en la empresa**



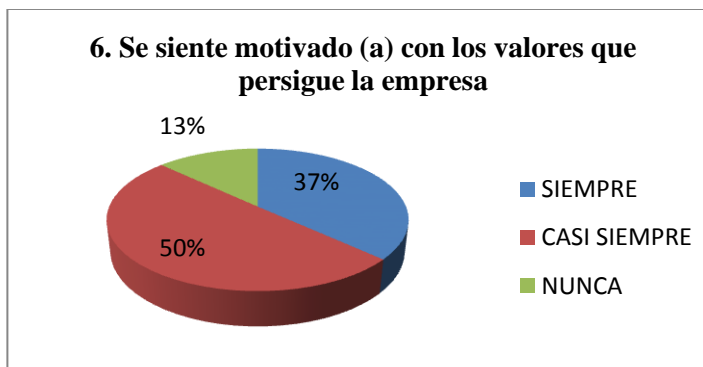
**5. ¿Cómo considera que es el clima organizacional en la empresa?**

De las 82 personas que respondieron la pregunta el 52% respondieron bueno, 46% respondieron regular y el 2% respondió que malo sobre como consideran el clima organizacional en Serdán S.A.



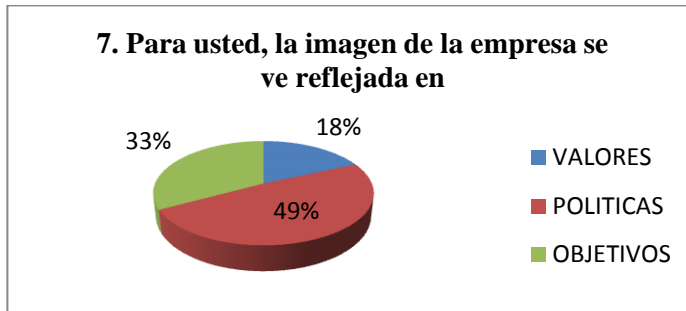
**6. ¿Se siente motivado(a) con los valores que persigue la empresa?**

De las 82 personas que respondieron la pregunta el 37% respondieron siempre, 50% respondieron casi siempre y el 13% respondió que nunca sobre si se siente motivado con los valores que persigue la empresa.



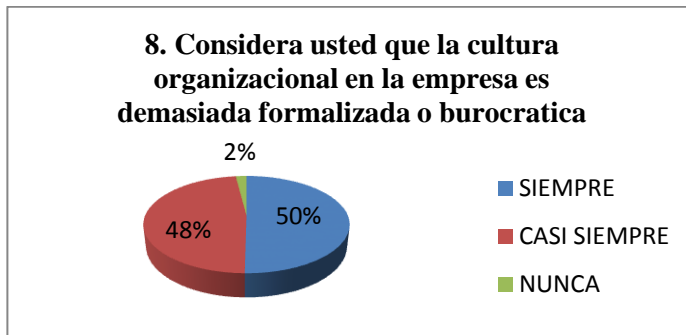
**7. ¿Para usted, la imagen de la empresa se ve reflejada en:**

De las 82 personas que respondieron la pregunta el 18% respondieron los valores, 49% respondieron las políticas y el 13% respondió que los objetivos sobre cómo ve reflejada la empresa.



**8. ¿Considera usted que cultura organizacional en Serdán S.A. es demasiado formalizada o burocrática?**

De las 82 personas que respondieron la pregunta el 37% respondieron siempre, 50% respondieron casi siempre y el 13% respondió que nunca sobre si se siente motivado con los valores que persigue la empresa.

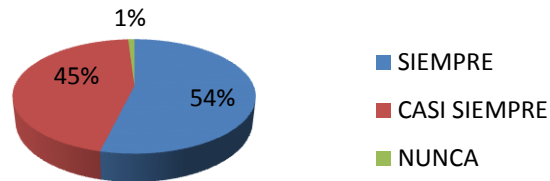


**9.¿ Cree usted que las reglas, normas y politicas de la empresa son consecuentes con su actuar personal?**

De las 82 personas que respondieron la pregunta el 54% respondieron siempre, 45% respondieron casi siempre y el 1% respondió que nunca sobre si las normas, reglas y políticas son consecuentes con su actuar personal



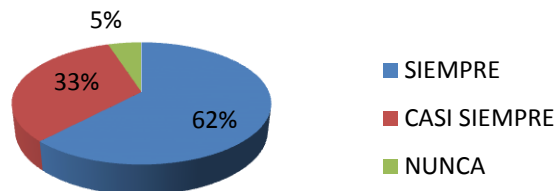
**9. Cree usted que las reglas, normas y políticas de la empresa son consecuentes con su actuar personal**



**10. ¿Se siente libre de hablar con sus jefes acerca de su trabajo?**

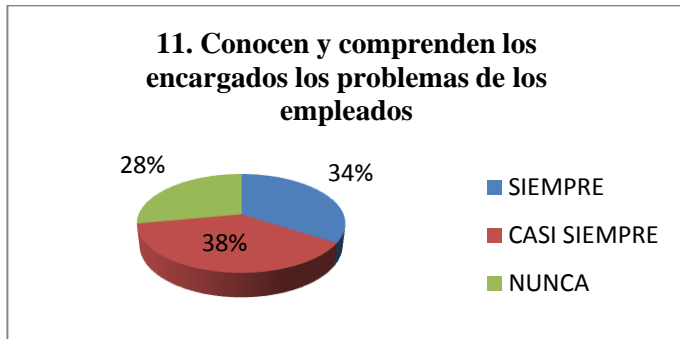
De las 82 personas que respondieron la pregunta el 62% respondieron siempre, 33% respondieron casi siempre y el 5% respondió que nunca sobre si se sienten libres de hablar con los jefes acerca de su trabajo.

**10. Se siente libre de hablar con los jefes acerca de su trabajo**



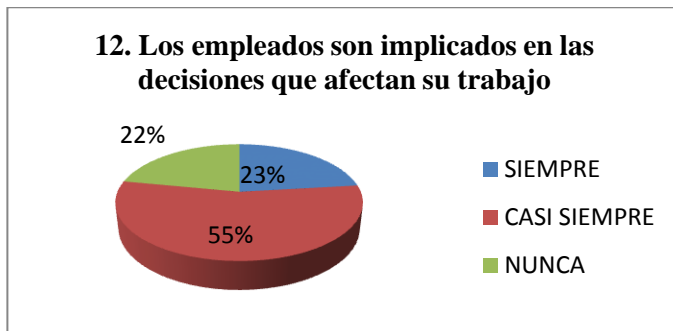
**11. ¿Conocen y comprenden los encargados los problemas de los empleados?**

De las 82 personas que respondieron la pregunta el 34% respondieron siempre, 38% respondieron casi siempre y el 28% respondió que nunca sobre si los encargados, es decir las cabezas visibles conocen y comprenden los problemas de los empleados.



**12. ¿Los empleados son implicados en las decisiones que afectan su trabajo?**

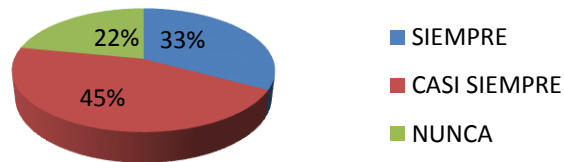
De las 82 personas que respondieron la pregunta el 33% respondieron siempre, 45% respondieron casi siempre y el 22% respondió que nunca sobre si los empleados son involucrados en el proceso de toma de decisiones que afectan su labor.



**13. ¿Los procesos de toma de decisión contribuye a la motivación?**

De las 82 personas que respondieron la pregunta el 33% respondieron siempre, 45% respondieron casi siempre y el 22% respondió que nunca sobre si los procesos de toma de decisión contribuyen a la motivación.

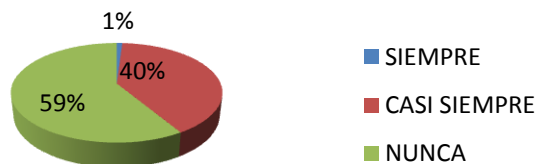
**13. Los procesos de toma de decision  
contribuye a la motivacion**



**14. ¿Cuán predominante hace uso sus jefes directos de: miedos, amenazas, castigo recompensa e implicación?**

De las 82 personas que respondieron la pregunta el 33% respondieron siempre, 45% respondieron casi siempre y el 22% respondió que nunca sobre si los procesos de toma de decisión contribuyen a la motivación.

**14. Cuan predominante hace uso los jefes directos de: miedos, amenazas, castigo, recompensas e implicacion**



## 5. Conclusiones

La cultura es el reflejo de factores, como los valores y las actitudes que van evolucionando a través del tiempo y al ser incorporada a la vida organizacional se concibe, como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la empresa y que tienen una influencia positiva o negativa sobre el comportamiento de la organización. Los valores definidos dentro de la filosofía de Serdán S.A., las relaciones interpersonales, la comunicación y las normas o políticas son los elementos de la cultura organizacional que en esta investigación se estableció como importantes a evaluar, ya que estos contribuyen y son relevantes a la hora de establecer un adecuado ambiente de control en la gestión de los procesos administrativos de Serdán S.A.

Los colaboradores han manifestado en la Encuesta algunos sentimientos y opiniones frente a los puntos evaluados, que son importantes tener en cuenta para el mejoramiento continuo y que servirán en el presente estudio para poder dimensionar hacia donde debe ser enfocado los esfuerzos por parte de la alta gerencia:

- ✓ Como fortaleza esta el buen clima organizacional que se respira en la mayoría d los colaboradores de la empresa, hace que sea un permanentemente enamorado de ella. Siempre encuentran comprensión, alegría y el deseo de mejorar de los funcionarios pero esto depende en gran parte en el ser escuchados e involucrados.

- ✓ Uno de los principales rasgos de la cultura organizacional es la comunicación sin embargo es uno de los problemas que encontramos dentro de la misma en Serdán S.A. por lo que la recomendación es crear más espacios donde la misma sea realmente eficiente, creando un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa y los servicios que presta.
  
- ✓ Debe trabajarse la comunicación interna, respetando los roles que cada área y personas tienen, para así poder tener una comunicación externa mas verídica y confiable, aumentando la credibilidad.

Una de las causas para que se presente insatisfacción entre los colaboradores, es la forma como fluye la información y en la cual, un gran obstáculo puede ser el organigrama tan jerárquico que no permite una comunicación efectiva entre los trabajadores, tanto al interior como al exterior de la empresa; la cual es generada por el temor que sienten los trabajadores de exponer alguna observación frente a su labor, ven que aunque son escuchados por los jefes los temas quedan ahí, por lo tanto debe haber canales de comunicación más efectivos que permitan una oportuna toma de decisiones.

- ✓ Las personas que dirigen la empresa deben ser capaces de considerar todos los factores que fomenten la incorporación de nuevos aprendizajes y la divulgación y logro de sus objetivos institucionales. Es necesario abordar temas de la cultura organizacional que durante mucho tiempo no han sido considerados importantes para el éxito y funcionamiento de las

organizaciones. El gran reto es considerar la comunicación y las relaciones humanas que se producen al interior.

- ✓ Dentro de la organización las personas comprenden lo que hay que hacer para ser exitosos a largo plazo, sin embargo, algunas de ellas perciben que no hay acuerdos para llegar a estas metas.
- ✓ En general existe buena comunicación entre jefe y empleados, lo que se refleja en el trabajo en equipo lo que hace que los empleados tengan participación en actividades, sin embargo, las personas perciben que los encargados de la empresa no toman en cuenta sus ideas o conceptos al momento de la toma de decisiones y en gran mayoría no son implicados en este proceso lo cual genera desmotivación a la hora de participar en este tipo de actividades. La ejecución y los resultados en la toma de decisiones se hacen por parte de los directivos, el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la estructura jerárquica de los jefes.

Por todo lo anterior podemos determinar que el tipo de cultura que sobresale en Serdán S.A. es de tipo débil, la conducta es el espejo de la cultura y el liderazgo; partiendo de esta premisa se concluye que las características presentes en el personal civil han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura.

## 6. Recomendaciones

- ✓ Para generar mayor identidad con los valores de la compañía, se sugiere un refuerzo para lograr entendimiento, interiorización y apropiación de cada uno de ellos en el día a día como parte fundamental de la cultura.
- ✓ La organización debe generar estrategias encaminadas a que la dirección despliegue y transmita los objetivos y las metas de manera clara a los equipos de trabajo. Además de fortalecer la coordinación de acciones y acuerdos entre jefes y colaboradores.
- ✓ De igual forma desarrollar de manera consistente y perdurable en el tiempo programas que apunten a fortalecer cultura organizacional y por ende un mayor desempeño en la organización.
- ✓ Es necesario que la empresa implemente estrategias y herramientas disponibles, que abarquen la real incorporación de todos los integrantes; con la meta de garantizar el aprendizaje de todos.
- ✓ El fomento, desarrollo y fortalecimiento de los valores culturales y de la capacidad sinérgica de un sistema organizacional, dependen en gran medida de una buena gestión del clima y convivencia. Por lo tanto se sugiere mayor compromiso de las áreas correspondientes para afianzar los valores corporativos que estimulen la cultura más abierta

a la implicación del personal en actividades propias de la empresa para poder así mismo el lograr los objetivos de la organización alineados dentro de su marco estratégico.



## Referencias

- Arévalo, Juan Carlos. (1998). Importancia de la cultura y clima organizacional en el contexto militar (Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador). Recuperada de <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml>.
- Chiavenato (2004). Idalberto Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones (pp. 170-172). México: Edit. Thomson.
- Dávalos, Lorenzo. (1994). Cultura y Filantropía empresarial. Caracas: Ediciones I E S A.
- Dávila, Anabella. (2001). Cultura en Organizaciones Latinas. México: Siglo Veintiuno Editores. Recuperado de [http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=sEsvcmb-AWIC&oi=fnd&pg=PA7&dq=investigaciones+sobre+cultura+organizacional&ots=KocnUQp\\_A9&sig=4TOo-PdKzV67jrPeo3SVsyjm0Lo#v=onepage&q=investigaciones%20sobre%20cultura%20organizacional&f=false](http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=sEsvcmb-AWIC&oi=fnd&pg=PA7&dq=investigaciones+sobre+cultura+organizacional&ots=KocnUQp_A9&sig=4TOo-PdKzV67jrPeo3SVsyjm0Lo#v=onepage&q=investigaciones%20sobre%20cultura%20organizacional&f=false).
- Davis, Keith. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Denison, Daniel. (1991). Cultura Corporativa. Santafé de Bogotá: Editorial Legis.
- De Ocampo, Luz. (Agosto, 2007). Cambio de Cultura Organizacional para empresas que Requieren Evolucionar hacia la competitividad. En: Scientia Et Technica. Vol. 13, No 035. Universidad Tecnológica de Pereira. 332.

Gamez., R. (2007). *La comunicación y la cultura organizacional en las empresas chinas y japonesas*.

Hellriegel Don y otros (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10a ed. (pp. 545-546). México: Editorial Thomson.

Hernández, Baptista (2010). *Metodología de la Investigación* 5ta.ed. México, D.F: Mc Graw Hill.

Higuita, Daimer (abril-junio, 2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. En: *Revista Innovar*. Vol. 21, No 40. Universidad Nacional de Colombia. 77-78.

Martínez, Mario. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison, Bogotá. Recuperado de

[http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-359220100001000008&lng=es&nrm](http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-359220100001000008&lng=es&nrm).

Robbins Stephen (2005). *Administration*. 8va.ed. (pp. 82-83). México, D.F: Pearson.

Schein, E (1991). *Psicología de la Organización*. México: Editorial Prentice-Hall.

Vega, Ricardo. (2011). Sabes diferenciar el clima y la cultura organizacional?

Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/clima-cultura-organizacional-sabes-diferenciarlos.html>.

## ANEXO 1

La Encuesta

Debido a que en ocasiones no se conoce con exactitud por parte de los miembros de una organización la distribución, la difusión de los ítems culturales es importante y conveniente elaborar la encuesta que a continuación se relaciona:

**Encuesta N: 01**

### **ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Área de trabajo:** \_\_\_\_\_

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Determinar las características (rasgos) de la cultura organizacional existente en Serdán S.A.

**Instrucciones:** Marque con una “X” la respuesta que Usted crea conveniente.

1. ¿Está usted bien informado sobre los objetivos hacia futuro de la empresa?

1. Siempre \_\_\_

2. Casi siempre \_\_\_

3. Nunca \_\_\_

2. ¿Cree usted que los objetivos trazados por la empresa se están cumpliendo?

1. Siempre \_\_\_

2. Casi siempre \_\_\_

3. Nunca \_\_\_\_

3. ¿Cómo considera que es el proceso de comunicación utilizado por la empresa?

1. Bueno \_\_\_\_

2. Regular \_\_\_\_

3. Malo \_\_\_\_

4. ¿Cree usted que sus logros personales se están cumpliendo en la empresa?

1. Siempre \_\_\_\_

2. Casi siempre \_\_\_\_

3. Nunca \_\_\_\_

5. ¿Cómo considera que es el clima organizacional en la empresa?

1. Bueno \_\_\_\_

2. Regular \_\_\_\_

3. Malo \_\_\_\_

6. ¿Se siente motivado (a) con los valores que persigue la empresa?

1. Siempre \_\_\_\_

2. Casi siempre \_\_\_\_

3. Nunca \_\_\_\_

7. ¿Para usted, la imagen de la empresa se ve reflejada en?

1. Valores\_\_\_
2. Políticas\_\_\_
3. Objetivos\_\_\_

8. ¿Considera usted que la cultura organizacional en la empresa es demasiada formalizada o burocrática?

1. Siempre\_\_\_
2. Casi siempre\_\_\_
3. Nunca \_\_\_

9. ¿Cree usted que las reglas, normas y políticas de la empresa son consecuentes con su actuar personal?

1. Siempre\_\_\_
2. Casi siempre\_\_\_
3. Nunca \_\_\_

10. ¿Se siente libre de hablar con los jefes acerca de su trabajo?

1. Siempre\_\_\_
2. Casi siempre\_\_\_
3. Nunca \_\_\_

11. ¿conocen y comprenden los encargados los problemas de los empleados?

1. Siempre\_\_\_

2. Casi siempre\_\_\_

3. Nunca \_\_\_

12. ¿Los empleados son implicados en las decisiones que afectan su trabajo?

1. Siempre\_\_\_

2. Casi siempre\_\_\_

3. Nunca \_\_\_

13. ¿Los procesos de toma de decisión contribuye a la motivación?

1. Siempre\_\_\_

2. Casi siempre\_\_\_

3. Nunca \_\_\_

14. ¿Cuán predominantemente hace uso los jefes directos de : Miedos, amenazas, castigo, recompensas e implicación?

1. Siempre\_\_\_

2. Casi siempre\_\_\_

3. Nunca \_\_\_

.