

# **Cambio cultural de una compañía de la industria logística para lograr una organización innovadora**

Alumno: NACCARATO, Carlos Alberto

Tutor: WELSH, Sandra Vanessa

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Fecha:

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecimientos especiales a mi familia por su apoyo incondicional y su acompañamiento durante toda la cursada del MBA y en la preparación de esta investigación.

A la Profesora Sandra Vanessa Welsh por su tutoría, dirección, colaboración y apoyo en la elaboración de la tesis.

A la empresa que asintió para realizar la encuesta internamente.

## RESUMEN

El mundo de los negocios en todas sus industrias está cambiando rápidamente y la industria logística no es una excepción. Está siendo impactada por múltiples factores como por ejemplo la digitalización y los cambios en los hábitos de consumo de la población. Por ello es prioritario para las empresas de esta industria, realizar acciones para sobrevivir en un nuevo y desafiante contexto cambiante. En este documento se analizó como caso único a la organización LOGCAR, operador logístico con presencia regional. El objetivo fue identificar áreas de trabajo donde actuar para acentuar fortalezas culturales y corregir o mitigar debilidades para lograr una organización más proclive a la innovación.

La recolección de información se realizó mediante una encuesta basada en el modelo de evaluación de cultura organizacional del Dr. Daniel Denison. Para su aplicación, se realizó un muestreo por cuotas de los miembros de la compañía LOGCAR. La encuesta se formuló para realizar un análisis directo, sistémico y comprensible de la cultura organizacional mediante la evaluación de diferentes enfoques que influyen en el desempeño. A dicha encuesta se le añadieron preguntas para la obtención de datos demográficos y otras de autoría propia con el objetivo de obtener directamente la percepción de los encuestados sobre la relación entre la compañía y la innovación.

Los principales resultados obtenidos muestran tanto puntos fuertes como débiles en la organización en diferentes áreas de trabajo. La investigación le brinda a la organización LOGCAR un diagnóstico sobre la percepción que tienen sus colaboradores sobre la cultura de la compañía, un primer análisis que orienta a la organización hacia qué rasgos culturales debe enfocar la mejora para fortalecer los puntos débiles y conseguir una cultura más proclive a la innovación. Como conclusión de la investigación, se observaron como principales fortalezas a una organización con orientación al cliente y con competencias desarrolladas para el trabajo en equipo. Como puntos a mejorar, se encontraron principalmente la necesidad de accionar sobre la coordinación interna de equipos, sobre la

complejidad a la hora de lograr acuerdos internos en temas relevantes para la organización y en la gestión de la organización a partir de los objetivos.

## **PALABRAS CLAVE**

Cultura, Innovación, Industria logística, Organización innovadora.

## INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN.....	3
PALABRAS CLAVE .....	5
INDICE .....	6
TABLAS E ILUSTRACIONES .....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO 1. CULTURA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE CAMBIO .....	14
1.1. El concepto de transformación organizacional y la decisión de avanzar en un proceso de cambio. ....	14
1.2. Entendiendo los conceptos de cultura organizacional y cultura innovadora .....	17
1.3. Introducción al modelo de evaluación de la cultura organizacional del Dr. Daniel Denison .....	21
1.4. Cambio organizacional – El camino a una cultura innovadora.....	27
1.5. Estructuras organizacionales y su relación con la innovación .....	28
CAPITULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
2.1. Metodología de la investigación y recopilación de datos .....	32
2.2. Población y muestra.....	35
CAPITULO 3. CASO DE ESTUDIO: LOGCAR.....	37
3.1. Historia.....	37
3.2. Industria, servicios y alcance regional .....	38
3.3. Estructura organizacional .....	40
3.4. Valores, Misión y Visión .....	41
3.5. Gestión por objetivos y la evaluación del desempeño .....	42
CAPITULO 4. ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	45
4.1. Población encuestada .....	45
4.2. Modelo de Denison aplicado a la organización – Resultados por dimensión....	47
4.3. Análisis de los resultados de la dimensión Participación .....	50
4.4. Análisis de los resultados de la dimensión Consistencia .....	52
4.5. Análisis de los resultados de la dimensión Adaptabilidad .....	54
4.6. Análisis de los resultados de la dimensión Misión .....	55
4.7. Resultados de las preguntas sobre la opinión de la organización LOGCAR y la innovación .....	57
4.8. Análisis de la percepción general de la cultura organizacional .....	59
4.9. Propuesta de ejes de trabajo para que la organización LOGCAR logre una cultura más proclive a la innovación. ....	61
CONCLUSIONES .....	67
BIBLIOGRAFIA.....	70

ANEXOS.....	76
A. Cuestionario aplicado .....	76
B. Índices obtenidos por respuesta del cuestionario.....	82

## TABLAS E ILUSTRACIONES

Ilustración N°1 – Gráfico Circumplex del Modelo de Denison .....	22
Tabla N°1 – Relación observada entre los enfoques culturales y las percepciones de desempeño de la organización.....	26
Tabla N°2 – Arquetipos estructurales y su potencial innovador .....	30
Tabla N°3 – Relación de Rasgo/Dimensión, índices y preguntas de la encuesta .....	34
Tabla N°4 – Dotación de la población a investigar .....	34
Tabla N°5 – Personal de la compañía fuera de convenio por área y muestra objetivo .....	36
Ilustración N°2 – Estructura de la dirección de LOGCAR.....	40
Ilustración N°3 – Estructuras Operativa y Comercial LATAM.....	40
Ilustración N°4 – Relación Edad - Jerarquía .....	45
Ilustración N°5 – Antigüedad en la organización - Jerarquía.....	46
Ilustración N°6 – Resultados por rasgo/dimensión.....	48
Ilustración N°7 – Resultados por índice .....	50
Tabla N°6 – Resultados por índices y preguntas, de la dimensión Participación .....	51
Tabla N°7 – Resultados por índices y preguntas, de la dimensión Consistencia .....	53
Tabla N°8 – Resultados por índices y preguntas, de la dimensión Adaptabilidad .....	54
Tabla N°9 – Resultados por índices y preguntas, de la dimensión Misión .....	56
Ilustración N°8 – Respuestas a la pregunta n°64.....	57
Tabla N°10 – Respuestas a la pregunta n°64, por jerarquía .....	58
Ilustración N°9 – Respuestas a la pregunta n°65.....	58
Ilustración N°10 – Respuestas a la pregunta n°66.....	59
Ilustración N°11 – Índices ordenados según los resultados de la encuesta.....	62
Tabla N°11 – Resumen de preguntas de menor valor relativo.....	63



## INTRODUCCIÓN

Una organización tradicional cuenta con una estructura jerárquica, estática y organizada en silos, donde los objetivos y los derechos de toma de decisión se transmiten desde los niveles más altos, con el equipo de altos mandos en la cima. Funciona planificando de forma lineal. La estructura básica es sólida, pero generalmente lenta (burocrática). Está diseñada principalmente para la estabilidad.

En cambio, una organización ágil es una red de equipos en una cultura centrada en las personas que funciona en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones facilitados por la tecnología, donde el principio-guía es un fuerte propósito compartido para crear valor junto a todas sus partes interesadas. Bajo este modelo es posible rediseñar estructuras y procesos rápidamente logrando mayor eficiencia para crear y preservar valor. Con lo cual, una organización ágil aporta velocidad y adaptabilidad a la estabilidad. En un mundo como el actual, una organización ágil es una fuente de ventajas competitivas (Aghina, 2018).

La revolución digital está transformando industrias, economías y sociedades. Esto se manifiesta en cuatro tendencias actuales:

- Entorno que evoluciona rápidamente:  
Los patrones de demanda de todos los grupos de interés están evolucionando rápidamente; los clientes, socios y reguladores tienen necesidades apremiantes; los inversores exigen crecimiento, lo que resulta en adquisiciones y reestructuraciones; tanto competidores como colaboradores exigen acciones que se adapten al cambio vertiginoso de sus prioridades.
- Introducción constante de tecnologías disruptivas:  
Las empresas e industrias consolidadas están atravesando un proceso de “comoditización”, o bien se las está reemplazando mediante la digitalización, los avances en el campo de la biociencia, el uso innovador de nuevos modelos y la automatización. El aprendizaje automatizado, la Internet de las Cosas (IoT) y la robótica son algunos ejemplos de estos avances.

- Digitalización acelerada y democratización de la información:  
El volumen, la transparencia y la distribución de la información son cada vez mayores. Eso hace que las organizaciones adopten rápidamente la comunicación multidireccional y la colaboración con clientes, socios y colegas.
- La nueva guerra por el talento:  
A medida que las tareas centradas en el conocimiento y el aprendizaje creativo se tornan más importantes, las organizaciones necesitan una propuesta de valor que las diferencie para adquirir y retener el mejor talento, que está cobrando mayor diversidad. Este talento está conformado por trabajadores en constante aprendizaje. Sus orígenes, pensamientos, composición y experiencia suelen ser más diversos, y pueden tener distintas aspiraciones.

Estas tendencias requieren de nuevas ideas puestas en práctica. Requiere de organizaciones innovadoras. Por lo cual, es necesario una organización ágil que fomente la innovación y no una organización tradicional más enfocada a la estandarización (Aghina, 2018).

La cultura lidera la adopción de la tecnología en la era digital, mientras que la capacidad de innovar depende de la adopción de nuevos valores y comportamientos. Hoy en día, las culturas organizacionales deben lograr reflejar su potencial de velocidad y agilidad para seguir siendo competitivas y atraer a los mejores talentos (Gorino, 2019).

Entonces, para que la organización logre innovar se necesita una organización ágil. Pero ¿cómo se puede lograr?

La transformación digital no se trata de implementar nueva tecnología. La alta dirección siente que el riesgo de la transformación digital es su principal preocupación. Sin embargo, la mayoría de las iniciativas no alcanzan sus objetivos. Esto se debe a que las tecnologías brindan posibilidades de aumentar la eficiencia y la intimidad con el cliente, pero si las prácticas organizacionales actuales tienen fallas y las personas en la organización no son capaces de

cambiar las practicas actuales, la transformación digital simplemente aumentará esas fallas.

Aquellas pocas empresas que tuvieron éxito aprovecharon funcionarios con conocimiento sobre lo que funciona y lo que no funciona en sus operaciones diarias, se enfocan en diseñar la experiencia del cliente desde afuera hacia adentro, reconocen y neutralizan el miedo de los empleados a ser reemplazados y adoptan una nueva cultura (Cecchi, 2019).

La industria logística, como tantas otras, forma parte del impacto de esta situación de cambio. Cambios que vienen dados principalmente por la digitalización, por la rápida adopción de nuevas tecnologías, por nuevos modelos de negocio colaborativos, por cambios en los hábitos de consumo y por la sustentabilidad a partir de la presión social y política.

La trazabilidad de los procesos, el IoT (internet de las cosas), la inteligencia artificial, blockchain, impresión 3D, realidad aumentada, drones, vehículos autónomos y la robotización en general son oportunidades para optimizar las operaciones mejorando tiempos de procesamiento, disminuyendo costos y riesgos, y reduciendo la incertidumbre de los clientes ofreciéndoles información online sobre los servicios contratados. A su vez que permiten obtener información para predecir y planificar los recursos eficientemente (IEBS School, 2021).

Con respecto a los modelos de negocio colaborativos, el impacto de compañías del tipo Uber<sup>1</sup>, Nuvocargo<sup>2</sup>, Pedidos Ya<sup>3</sup>, con su eficiencia en costos y tiempos por quitar intermediarios en la cadena y dar rápida respuesta en los servicios dentro de las grandes ciudades, desafían la propuesta de servicio de los operadores logísticos justamente donde la distribución suele ser más rentable, donde se tiene la mayor concentración de volumen.

Otro factor importante es el cambio de hábito en el consumo, las motivaciones de las nuevas generaciones aceleradas por las nuevas tecnologías se reflejan principalmente en el crecimiento sostenido del comercio electrónico y en la

---

<sup>1</sup> Aplicación tecnológica del negocio del transporte para choferes de autos y pasajeros.

<sup>2</sup> Aplicación tecnológica del negocio de transporte de mercancías para transportistas y dadores de carga.

<sup>3</sup> Aplicación tecnológica del negocio del delivery a domicilio para moto-mensajeros, negocios y consumidores.

necesidad de calmar la incertidumbre de estos consumidores dándoles la posibilidad de seguir el estado de su pedido en tiempo real.

En cuanto a la sustentabilidad y la conciencia de la sociedad respecto al cuidado del medio ambiente, en el sector logístico hay y habrá cada vez más presión por reducir los consumos de combustibles, energía, neumáticos e insumos dentro de los centros de distribución y la contaminación sonora de la distribución en las grandes ciudades. En este último punto, tendrá impacto lo que el resto de las industrias apliquen y el protagonismo que tomen los Estados adaptando leyes e invirtiendo en infraestructuras como por ejemplo las Smart Cities (Tipping, 2016).

El futuro es desafiante y es necesario que los operadores logísticos se adapten a estos nuevos formatos, busquen nuevas oportunidades de negocio y generen modelos de negocio innovadores. Esto requiere de agilidad en la organización (Sayol, s.f.; Tipping, 2016).

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la innovación y la agilidad, en la sostenibilidad de las organizaciones: la empresa LOGCAR (nombre de fantasía por cuestiones de confidencialidad) una empresa del sector logístico que da servicios de almacenamiento y distribución de productos principalmente para las industrias de salud, postal y el comercio electrónico, reestructuró su organización generando un área de innovación. Esto se hizo teniendo en cuenta la necesidad de armar un equipo de expertos en los procesos internos de la organización que entiendan el impacto que podría tener cada cambio, cuáles son los apropiados y cuáles deben ser revisados previamente ya que su implementación en condiciones actuales enfatizaría fallas de procesos internos.

El área se enfoca en los procesos operativos de la compañía con el objetivo de comenzar a transformar la organización desde una de sus áreas más importantes, las operaciones.

Se propuso entonces en este documento, dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación ¿Qué comportamientos debe cambiar la organización LOGCAR para lograr una cultura innovadora?

Para responder esta pregunta se debe entender ¿Qué modelo permite identificar cuán orientada está la cultura de la organización hacia la innovación?

El objetivo principal es describir los cambios en el comportamiento de LOGCAR como organización debe realizar para lograr una cultura innovadora.

Como objetivos secundarios se propone: Diagnosticar la situación actual de la organización con respecto su cultura. Recomendar cambios a realizar para lograr una compañía más proclive a la innovación. Dar respuesta a la pregunta ¿Qué cambios en la estructura organizacional serían favorecedores de la innovación para LOGCAR?

El paradigma de investigación utilizado fue el cualitativo, de tipo descriptivo, con estudio de caso único: LOGCAR. Para ello se empleó el modelo de evaluación de la cultura organizacional del Dr. Daniel Denison con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la organización en materia cultural, e identificar áreas de trabajo donde actuar para acentuar fortalezas culturales y corregir o mitigar debilidades.

Este trabajo se estructuró en 4 capítulos. El primero, el marco teórico, abordó los conceptos relevantes para la investigación: transformación organizacional y la importancia de la agilidad en estos tiempos, cultura organizacional, cultura innovadora, gestión del cambio organizacional, se analizó la relación entre el desempeño y la cultura en una organización, se describió el modelo de evaluación de la cultura organizacional del Dr. Daniel Denison, y se comentó la relación entre las diferentes estructuras organizacionales y la innovación. El segundo capítulo presentó a la organización objetivo: LOGCAR, su historia, estructura, forma de gestionar por objetivos y cómo mide la performance de sus colaboradores. En el tercer capítulo se presentó la metodología utilizada en la investigación, población y muestra. En el cuarto capítulo se compartieron y analizaron los resultados obtenidos como así también las áreas de trabajo donde se recomienda a la compañía focalizar acciones de mejora.

## **CAPITULO 1. CULTURA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE CAMBIO**

Las empresas con años de funcionamiento han construido una sólida cultura interna, basada en su misión, visión, valores y objetivos. Llevan años logrando que su gente haga las cosas de una forma y por los nuevos tiempos que vivimos, se ven obligadas a generar cambios de hábitos. Unos hábitos que la empresa misma se encargó de instalar a lo largo de su historia. Y si bien es cierto que hay cosas de una cultura que no tienen por qué cambiar, como los valores (los principios éticos que van a definir las pautas de comportamiento) también es cierto que este nuevo modo de competir en un mercado globalizado, está obligando a muchas organizaciones a revisar su misión (su actividad presente en el mercado y para quién), su visión (dónde quieren estar en largo plazo) y sus objetivos (qué se proponen conseguir en este nuevo orden mundial de los negocios). Y con el cambio de misión, visión y objetivos, aparece un nuevo orden interno: nuevas funciones y tareas, nuevas responsabilidades, nuevos comportamientos y la necesidad de instalar nuevas competencias (Purita, 2017).

El objetivo de este capítulo fue introducir el concepto de transformación organizacional y la complejidad en la toma de decisiones para avanzar en un proceso de transformación dentro de una organización. Se presentan los conceptos de cultura organizacional y cultura innovadora. Además, se explica el modelo de evaluación cultural del Dr Daniel Denison, se analiza la relación entre la cultura y el desempeño de organizaciones innovadoras, y la relación entre diferentes tipos estructuras organizacionales y la innovación.

### **1.1. El concepto de transformación organizacional y la decisión de avanzar en un proceso de cambio.**

Un factor de éxito de las organizaciones, en el contexto global que se vive actualmente en el mundo, es su capacidad para cambiar de manera apropiada, trascendiendo la idea de adaptación para llegar al de transformación, esto es,

desarrollar la capacidad para modificar no sólo estructuras, sino también para replantearse elementos más profundos, como valores, comportamiento, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente (Barret, 1997; Font, 1999; Beckhard, 1988).

La transformación organizacional se asocia con conceptos como la innovación (De Loach, 1998; Freeman, 1997), la capacidad de competir (Newman, 2000), el desempeño organizacional (Blumental, 1994) y la cultura organizacional (Ulrich, 1997), entre otros. Para que las transformaciones trasciendan la idea de cambio y tengan efectos sobre estas variables se requiere que actúen sobre supuestos enraizados en los colectivos humanos, modifiquen actitudes y comportamientos de las personas y afecten el corazón mismo de los negocios. Para lograrlo se requiere comprender las transformaciones organizacionales como procesos humanos, antes que técnicos o ambientales, de tal manera que la gestión humana tiene un papel fundamental en su éxito (Calderón Hernández, 2009).

La capacidad de cambiar, de adaptarse, no es sólo para ser pensada a nivel empresarial. Todas las profesiones deberán mostrar agilidad frente a los cambios. La tecnología es una herramienta muy útil, pero no lo es todo. No basta con trabajar empleando una computadora o un smartphone. La clave está en la capacidad de ser ágil ante las transformaciones que se observan y el conocimiento que se adquiere en el proceso adaptativo.

La adaptabilidad implica un proceso de aprendizaje, lo que a su vez implica que aquella es función del conocimiento. En efecto, las organizaciones están frente a un cambio de paradigma que las lleva desde la eficiencia al aprendizaje. Las organizaciones ágiles aprenden todo el tiempo; la eficiencia ya no está en el centro de la escena como paradigma dominante como sí lo está el conocimiento. Pensemos que el costo de producción será insignificante frente al costo del conocimiento (Meléndez, 2017).

Los cambios en el mundo empresarial ocurren independientemente de si las organizaciones están preparadas o no. Las que sepan adaptarse más rápido y mejor serán competitivas y sobrevivirán, las que sean incapaces de hacerlo tenderán a desaparecer. Prepararse para este ambiente es la clave (Bistrain, 2018).

Entonces ¿cómo se logra cambiar una organización?

Todas las organizaciones se desarrollan dentro de un medio, un contexto. Este contexto no es estático, existen factores internos (estructura, personas, tarea y tecnología) y externos (políticos, económicos, competencia, sociales, entre otros) que se mantienen en constante y permanente dinámica. Este contexto genera la necesidad del cambio organizacional. Sin embargo, la decisión de cambiar depende de los directores de la organización que, a partir de su forma de pensar, interpretarán la importancia que estos factores tienen sobre el futuro de la compañía que dirigen (Hernández Fernández, 2003).

El cambio en las organizaciones abiertas al aprendizaje, se originará en tanto se den cambios en las formas fundamentales de pensar. Cuando se hable de cambio en las formas de pensar (modelos mentales), no sólo se debe asimilar como el generado en la mente de los líderes del cambio, sino también en la forma de pensar de las organizaciones (misión, visión, estrategia, valores) que es en última instancia el fundamento que orienta la acción empresarial. Sin ambos tipos de cambios mentales no se puede hablar de un cambio organizativo profundo (Senge, 1997).

El reconocimiento de la existencia e importancia de factores tanto internos como externos en constante dinamismo, propicia el convencimiento; el cambio en la forma de pensar acerca de la realidad en los individuos de la organización, originando capacidades individuales para el cambio. El avance continuo en este proceso descansará sobre el papel concientizador del dirigente, líder sobre la totalidad de individuos que ejercen actividad en la organización. De allí la relevancia de que la dirección de la empresa sea la pionera en el reconocimiento de la realidad que impulsa el cambio (Hernández Fernández, 2003).

En esta situación se crea un compromiso compartido de cambio, es decir, se origina la “capacidad colectiva” necesaria, o como la denomina Senge la “visión compartida” (Senge, 1997). Y esto se alcanzará sólo a través de la creación de un ambiente o clima organizacional propicio para el desarrollo de la actividad reflexiva acerca de temas que no se discutían, de situaciones complejas,



conflictivas, sin la generación de rutinas defensivas (Argyris, 1993); mediante el aprendizaje de un método de análisis crítico del todo como única realidad, a través de la comprensión de la interdependencia entre problemas, y es lo que constituye la quinta disciplina de Senge: el “Pensamiento Sistémico” (Senge, 1997).

Es este conocimiento de la interdependencia entre elementos o problemas en un sistema y su influencia en el funcionamiento del mismo, lo que conlleva a la definición del conjunto de decisiones (medidas y procedimientos) conducentes al cambio que le permita a la organización dar respuesta de manera eficiente a las exigencias del entorno (Hernández Fernández, 2003).

Como conclusión, lograr que una organización sea más ágil requiere cambiar algo en relación a la forma en que se hacen las cosas hacia el interior de la misma: su cultura (Purita, 2017).

## **1.2. Entendiendo los conceptos de cultura organizacional y cultura innovadora**

Si la conclusión del apartado anterior es que el cambio debe darse en la cultura de la organización, es propicio entender el concepto de “cultura”.

La cultura se define como: “Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 1992, pág. 31).

“La cultura organizacional se puede visualizar como el cemento que compacta a una organización a través de patrones de significados compartidos. La cultura

se enfoca en los valores, creencias y expectativas que los miembros llegan a compartir” (Siehl-Martin, 1990, pág. 159).

“La cultura es un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que operan para un determinado grupo en un tiempo dado. Este sistema en términos, formas, categorías e imágenes interpreta la situación del grupo para sí mismo” (Pettigrew, 1979, pág. 574).

Al más alto nivel, cualquier cultura es un conjunto de valores, actitudes, creencias y comportamientos que unen a un grupo de personas. La cultura actúa como la receta de cómo comportarse para pertenecer y prosperar en ese grupo. Del mismo modo, en una empresa, la cultura es la receta de cómo comportarse para pertenecer y prosperar en esa empresa (Briganti, 2019).

Para Denison (1990) “la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización” (pág. 2).

De las definiciones previas surge que todos los autores coinciden en que la cultura es un conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos. Este compartir es por un tiempo determinado. Las organizaciones al estar conformadas por seres humanos generan escenarios de interacción entre grupos potencialmente heterogéneos donde surge lo sensible que termina siendo la cultura a las percepciones individuales. Por ello, se entiende a las organizaciones como un ámbito para alojar culturas, las cuales definen el comportamiento de la organización.

Se define entonces que la cultura organizacional es una serie de lineamientos claros y mutables que buscan la participación de todos los sujetos de la organización con el objetivo de obtener una ventaja competitiva.

Es esencial la relación entre el comportamiento, la cultura y la interacción humana para los intereses de los líderes que tienen como objetivo el alto desempeño de las organizaciones y promover la innovación (Pettigrew, 1979).

En las organizaciones se busca el aumento de capacidades con la automatización, pero esto no es suficiente, ni tampoco invertir solo en infraestructura informática. Las transformaciones en las organizaciones plantean la flexibilidad en los procesos como característica para satisfacer a los clientes (internos y externos) y a la competencia. La vida de las organizaciones y sus cambios reclaman el desarrollo de capacidades de los integrantes de las organizaciones que lleven a nuevos y mejorados productos y servicios, donde la ingeniería, las pautas de comportamiento y las actitudes de los trabajadores se caractericen por el compromiso, adaptabilidad de las actuaciones coherentes con los objetivos y misión de las compañías. Las organizaciones demandan mayor involucramiento y participación de las diferentes áreas con equipos de trabajo para reducir los tiempos de desarrollo de los nuevos productos y servicios con mejores oportunidades de comercialización. (Denison, Hooijberg, Lane, & Lief, 2012).

Surge de lo anterior la estrecha relación entre la cultura de la organización y su capacidad para innovar. Los elementos básicos de la cultura inciden en la creatividad y la innovación de dos maneras:

- A través del proceso de socialización: las personas pueden saber si los comportamientos creativos e innovadores forman parte del camino en el cual la organización opera.
- A través de la coordinación: la organización a través de actividades, políticas y procedimientos puede generar valores que apoyan la creatividad y la innovación.

(Tesluk, Faar, & Klein, 1997; Naranjo, 2010; Martins & Terblanche, 2003).

El vínculo entre la cultura organizacional y la innovación se sustenta en el vínculo de diversas perspectivas teóricas, como la teoría de recursos y capacidades (Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2012). Para que la innovación tenga la condición de inimitabilidad debe apoyarse en elementos configuracionales como la cultura organizacional (Lengnick-Hall, 1992), en concordancia, se considera que la innovación será difícil de imitar si se encuentra incrustada en la cultura de la empresa (Galende, 2002).

Además de encontrar sustento teórico en las perspectivas anteriores, hay estudios empíricos que aportan evidencia de que la cultura es un importante determinante de la innovación en general (Jaskyte & Dressler, 2005; Chang & Lee, 2007), de la innovación tecnológica (Lau & Ngo, 2004; Kenny & Reedy, 2006; McLaughlin, Bessant, & Smart, 2008; O'Connor, Paulson, & DeMartino, 2008; Tellis, Prabhu, & Chandy, 2009) y de la innovación en sistemas de gestión (Obenchain, 2002; Jaskyte & Kisieliene, 2006).

La cultura organizacional impacta en la innovación dependiendo del contenido de la cultura organizacional. Si bien la cultura organizacional es un determinante clave de la innovación, no siempre puede favorecerla. Esto dependerá de cuáles sean los rasgos o valores que fomente y, por lo tanto, los comportamientos que estimule. Por ello, es importante identificar qué características debe tener una cultura organizacional para favorecer la innovación (Jaskyte & Kisieliene, 2006).

A partir de la revisión de diversos trabajos sobre innovación, se identifica un conjunto de características que se utilizan frecuentemente para definir una cultura innovadora:

- Creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor
- Libertad/autonomía
- Tolerancia al riesgo
- Trabajo en equipo
- Suficiencia de recursos
- Orientación estratégica hacia el cliente
- Toma de decisiones
- Participación
- Aprendizaje continuo
- Flexibilidad

(Naranjo, 2010).

### **1.3. Introducción al modelo de evaluación de la cultura organizacional del Dr. Daniel Denison**

El modelo de Denison es fruto de más de veinticinco años de investigación respecto al vínculo entre la cultura organizacional e indicadores de desempeño del negocio (participación de mercado, ROA, TIR, crecimiento de ventas, calidad). Su modelo hace foco en la relación entre la cultura organizacional y los resultados de negocio, indicando que la cultura es un elemento decisivo para crear valor. Además de haber creado una forma de medir y gestionar la cultura organizacional en un lenguaje apropiado para las compañías.

El modelo reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno.

Define cuatro enfoques culturales con gran influencia sobre el desempeño de las organizaciones (Ilustración N°1):

- Participación (Involvement)
- Consistencia (Consistency)
- Adaptabilidad (Adaptability)
- Misión (Mission)

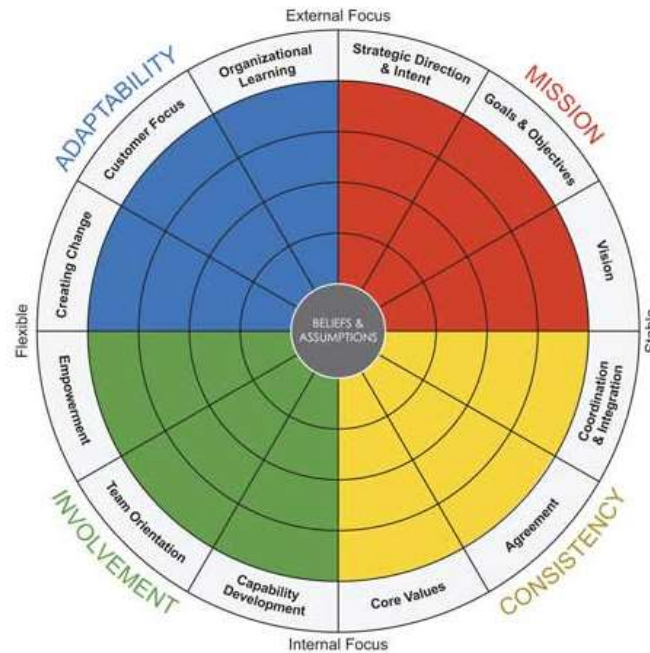


Ilustración N°1 – Gráfico Circumplex del Modelo de Denison

Fuente: (Consulting, 2019)

En la Ilustración N°1 se muestra la relación entre los rasgos e índices y su interacción, para así crear una imagen de la cultura de la organización.

Cada uno de los enfoques definidos por Denison se mide a través de tres índices, y cada uno de estos índices se mide a través de cinco ítems de un cuestionario. Un cuestionario con un total de 60 preguntas, referidas a los cuatro enfoques culturales. Este cuestionario fue testeado estadísticamente y aplicado a más de 800 empresas.

El primer enfoque o dimensión es la Participación. Esta refiere al grado de compromiso con el trabajo de los distintos integrantes de la organización, sin distinguir por nivel jerárquico o participación en la toma de decisiones.

Las culturas organizacionales que se caracterizan como “altamente involucradas” animan fuertemente a la participación de los empleados y crean un sentido de propiedad y responsabilidad. Se basan en sistemas de control informales, voluntarios e implícitos, y no en sistemas de control formales, explícitos y burocráticos. Dan poder y autonomía a sus empleados. Obtener el

aporte de miembros de la organización, aumenta la calidad de las decisiones y mejora su implementación.

Como resumen, el análisis de esta dimensión puede contestar a la pregunta: ¿Están las personas alineadas y comprometidas con la organización?

Los índices propuestos por Denison para medir este enfoque cultural son:

- Trabajo en equipo, implica trabajo cooperativo para lograr los objetivos organizacionales.
- Empoderamiento, referido al grado de autonomía para dirigir su propio trabajo.
- Desarrollo de capacidades, la inversión continua en capacidades y competencias.

El siguiente enfoque cultural o dimensión es la Consistencia. Este modelo organizacional indica que las organizaciones efectivas son consistentes, lo que implica tener una cultura fuerte, compartida entre sus integrantes y lograr acuerdos basados en valores para conseguir una adecuada coordinación e integración. Esta dimensión se vincula a la estabilidad y al logro de una visión compartida.

Los empleados tienen una visión clara de conjunto sobre qué se hace y qué no se hace. El poder de esta dimensión es evidente cuando los miembros de la organización enfrentan situaciones poco comunes. Permite que los individuos reaccionen de una manera predecible en un entorno impredecible al basarse en algunos principios generales, basados en valores, en los cuales se pueden fundamentar las acciones.

La pregunta a responder con el análisis de la dimensión Consistencia es: ¿El sistema organizacional como un todo genera el apalancamiento que exigen sus actividades específicas?

Este enfoque o dimensión se mide con los índices indicados a continuación:

- Acuerdo, se refiere a la capacidad de lograr acuerdos sobre temas esenciales y a solucionar las diferencias cuando ocurren.

- Valores centrales, los valores que comparten los distintos miembros que crean un sentido de identidad y favorecen un "lenguaje común".
- Coordinación e integración, es la capacidad de que distintas unidades trabajen en forma conjunta para lograr objetivos comunes.

El tercer enfoque es la Adaptabilidad. La adaptabilidad refleja el grado en el cual las organizaciones logran introducir cambios, asumen riesgos y aprenden.

Las organizaciones efectivas requieren compatibilizar un alto grado de integración interna, reflejada por la dimensión "Consistencia" y un alto grado de adaptación externa, para lograr flexibilidad. Las organizaciones cuentan con un sistema de normas y creencias que respaldan la capacidad de la organización para recibir, interpretar y traducir señales de su entorno en cambios internos de comportamiento que aumentan sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo.

Con lo cual podemos distinguir tres aspectos del impacto de la adaptabilidad sobre la organización:

- La capacidad de percibir y responder ante los agentes externos (clientes y competidores).
- La capacidad para responder ante los clientes internos sin considerar nivel, departamento o función.
- La capacidad para reestructurar y re institucionalizar un conjunto de comportamientos y procesos que le permitan a la organización, adaptarse.

La Adaptabilidad busca responder a la pregunta: ¿La organización escucha a su mercado?

El modelo propone medirlo con los siguientes indicadores:

- Aprendizaje organizativo, grado en el cual la organización comprende e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de innovación.
- Orientación al cambio, grado en el cual la organización está alerta a los cambios externos. Es capaz de anticiparlos y actuar en consecuencia.



- Orientación al cliente, grado en el cual la organización conoce a sus clientes y procura satisfacer sus necesidades.

La cuarta dimensión es Misión. La definición de una dirección a largo plazo para la organización.

La misión establece un propósito y un significado, definiendo un rol social y metas externas para la organización. Establece una dirección clara y metas que sirven para definir un curso de acción adecuado para la organización y sus miembros. Esto permite que una organización defina su comportamiento actual mediante una visión del estado futuro deseado.

La pregunta para este enfoque es: ¿Sabe la organización hacia dónde se dirige?

Los tres índices que componen esta dimensión son:

- Visión. La imagen compartida de la organización.
- Metas y objetivos. La traducción de la misión y la visión en metas y objetivos para los empleados.
- Dirección y propósitos estratégicos, la claridad con la cual se expresa la dirección a seguir y los empleados saben cuál es su contribución a esta meta.

El modelo de evaluación de la cultura en organizaciones introducido en este capítulo es utilizado como base de la presente investigación.

A partir de la investigación de 5 años del Dr. Daniel Denison podemos observar la relación entre el desempeño organizacional y su cultura.

En la investigación, inicialmente se comparó las organizaciones que obtuvieron puntajes en la mitad superior de todas las organizaciones con las de la mitad inferior, limitando su estudio a empresas públicas para los cuales se obtuvieron datos del servicio estadístico Standard and Poor's, COMPUSTAT.

Denison analizó la correlación entre los enfoques culturales de su modelo como un conjunto de medidas de efectividad organizacional (Denison, 1996).

En la Tabla N°1 se muestra un resumen de los resultados de la investigación del Dr. Daniel Denison donde se observan los impactos de la cultura en las variables

de desempeño organizacional indicadas. En la misma se indica la correlación entre las dimensiones del modelo y los indicadores de desempeño de la organización. Cuando se indica que la correlación es “++” significa que el resultado de la dimensión del modelo es un fuerte predictor del resultado del indicador de desempeño de la organización. Al indicar “+” significa que el resultado de la dimensión es un predictor de menor correlación que al indicar “++”. En el caso de los cuadros vacíos de la tabla se lee que los resultados de la dimensión no predicen el resultado de ese indicador de desempeño organizacional.

<b>Rendimiento esperado</b>	<b>Participación</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Adaptabilidad</b>	<b>Misión</b>
Retorno / Activos (ROA)	++			++
Crecimiento en ingresos	+		++	++
Participación en el Mercado	+	+	++	++
Calidad de producto y servicios	++	++	+	++
Desarrollo de producto e Innovación	++		++	
Satisfacción del empleado	++	++	+	++

Tabla N°1 – Relación observada entre los enfoques culturales y las percepciones de desempeño de la organización

Fuente: (Denison, 1996)

Aplicando el modelo de Denison para diagnosticar la situación actual de la organización en materia cultural, pueden identificarse áreas de trabajo donde actuar para acentuar fortalezas culturales y corregir o mitigar debilidades.

#### **1.4. Cambio organizacional – El camino a una cultura innovadora**

La cultura organizacional es un intangible que puede utilizarse como marco básico para comprender e interpretar los fenómenos organizacionales e influye en el comportamiento e interacciones humanas de los miembros de las organizaciones y por estas razones “es de la mayor pertinencia” para analizar los procesos de cambio e innovación. (Ricardo, 2006).

Las organizaciones están cambiando sin interrupción. Movimientos en las condiciones externas como la competencia, la innovación, demandas sociales y políticas gubernamentales requieren que se diseñen nuevas estrategias, métodos de trabajo y productos para que una organización continúe sólo en su nivel actual de operaciones. Los factores internos también promueven el cambio en el sentido de que los administradores y otros miembros de una organización puedan buscar no sólo su mantenimiento sino su crecimiento, con el fin de asegurar la obtención de mejores beneficios y satisfacción para ellos mismos. (Child & Kieser, 2012).

En cambio, desde otra perspectiva, se afirma que la organización no tiene un contexto objetivo, sino que se produce actuando como un filtro; es decir, el contexto no está fuera de la organización sino en ella misma, y por tanto el cambio no es producido por un hecho externo, sino por la interpretación que los miembros de la organización hacen de los acontecimientos. (Weick K., 2005).

El cambio organizacional representa una modificación que sucede en el ambiente de trabajo y afecta la estabilidad de la organización. Más allá de su origen, los efectos del cambio pueden tener consecuencias profundas en quienes los sufren. (Davis & Newstrom, 2003).

El cambio organizacional implica, por definición, la transformación de una organización en dos puntos en el tiempo. Para la mayoría de los analistas el aspecto clave proviene de la comparación de la organización antes y después de la transformación. Hacer esta comparación constituye un análisis del contenido del cambio organizacional. Una segunda dimensión del cambio

organizacional contempla la manera en que la transformación ocurre: la velocidad, la secuencia de las actividades, el sistema de comunicación y la toma de decisiones, la resistencia encontrada. Examinar estos factores implica una atención en el proceso de cambio por sí mismo. (Barnett & Carroll, 1995).

El objetivo del cambio de cultura en una organización es desarrollar de forma activa y decidida la capacidad para nuevas formas de trabajar (McGuire, Palus, Pasmore, & Rhodes, 2009).

En el modelo de Denison, los cuatro rasgos culturales Participación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión son los pilares que explican los perfiles de la cultura organizacional. Sobre ellos se deben planificar las acciones para orientar la organización hacia un comportamiento que favorezca la innovación. La cultura, como conjunto de valores e identidad compartida, estimula el funcionamiento de las redes, y la circulación de la información, al crear la confianza que aumenta el número de contactos y su frecuencia. La eficiencia comunicativa y sus interacciones, mantienen bajos los costos de transacción. (Albertos & JM, 2002).

### **1.5. Estructuras organizacionales y su relación con la innovación**

La innovación es una importante fuente de crecimiento y una ventaja competitiva para las organizaciones. Innovar exige los esfuerzos coordinados de diferentes participantes y la integración de actividades vinculadas a múltiples funciones especializadas, dominios de conocimiento y ámbitos de aplicación. Por ello, la creación organizacional es fundamental en el proceso de innovación (Van de Ven, Polley, Garud, & Venkataraman, 1999).

De la teoría clásica del diseño organizacional se trae la idea de una única forma óptima de organización. Mintzberg (1979) propuso una serie de arquetipos que reflejan configuraciones estructurales básicas para las organizaciones. Él indica que una organización de éxito diseña su estructura de modo que logre adaptarse a su situación. Además, desarrolla una configuración lógica de los parámetros

de diseño. La hipótesis de configuración propone que habitualmente en las compañías prevalecerá uno de los cinco arquetipos puros:

- Estructura simple
- Burocracia mecánica
- Burocracia profesional
- Forma divisional
- Adhocracia

A cada arquetipo se le asocia un potencial innovador diferente. Dos de estos arquetipos se pueden clasificar como organizaciones con mayor capacidad de innovadora: la estructura simple y la adhocracia. La primera se basa en la supervisión directa de una persona, como en el caso de las start-ups. La segunda es una organización centrada en los proyectos y muy flexible que depende del ajuste mutuo de los equipos encargados de resolver los problemas. Es apta para la innovación radical en un entorno volátil. Los otros tres arquetipos restantes tienen capacidades innovadoras más limitadas y no responden de forma adecuada al cambio (Mintzberg, 1979).

Las características de cada arquetipo y su potencial innovador se resumen en la Tabla N°2.

Arquetipo	Características principales	Potencial innovador
Estructura simple	Tipo orgánico controlado centralmente por una persona, aunque puede responder con rapidez a los cambios del entorno.	Emprendedora y a menudo muy innovadora, en una búsqueda constante de entornos de alto riesgo. Sus debilidades son la vulnerabilidad a los errores de juicio individuales y las limitaciones de los recursos, insuficientes para sostener el crecimiento.
Burocracia mecánica	Organización mecanicista caracterizada por un alto nivel de especialización, estandarización y control centralizado. Esfuerzo constante por sistematizar las tareas por medio de la formalización de las destrezas y las experiencias de los trabajadores.	Diseñada para la eficiencia y la estabilidad. Resuelve bien los problemas rutinarios, pero es muy rígida y no puede responder a la novedad y a los cambios.
Burocracia profesional	Forma mecanicista descentralizada que confiere un alto grado de autonomía a los distintos profesionales. Se caracteriza por la especialización individual y funcional, con una concentración de poder y estatus en los expertos autorizados.	Los expertos pueden ser muy innovadores en un dominio especializado, pero las dificultades inherentes a la coordinación de las distintas funciones y disciplinas imponen serios límites a la capacidad innovadora de la organización como conjunto.
Forma divisional	Forma orgánica descentralizada en la que entidades casi autónomas se encuadran de un modo muy flexible dentro de una estructura administrativa central.	Capacidad para concentrarse en el desarrollo de competencias en nichos concretos. Entre sus debilidades se incluyen la tendencia a alejarse de las iniciativas centrales de I+D para primar los esfuerzos locales y la competición entre divisiones, dos elementos que inhiben la compartición del conocimiento.
Adhocracia	Organización muy flexible centrada en los proyectos y diseñada para responder a la inestabilidad y la complejidad. Los equipos encargados de resolver los problemas se pueden reconfigurar con rapidez en función de las exigencias del mercado y los cambios externos.	Pueden aprender y desaprender con rapidez, y tiene una gran capacidad de adaptación e innovación. Sin embargo, por su estructura inestable es proclive a tener una vida corta y con el tiempo puede acercarse a la burocracia.

Tabla N°2 – Arquetipos estructurales y su potencial innovador

Fuentes: (Mintzberg, 1979); (Tidd, 1997, págs. 313-314); (Lam, 2000).

Profundizando en una de las estructuras de mayor potencial innovador, la adhocracia es una forma de organización adaptativa y orgánica que puede combinar expertos profesionales con una amplia gama de destrezas y conocimientos en equipos de proyectos creados sobre la marcha para resolver problemas complejos que en la mayoría de los casos presentan un alto grado de incertidumbre. En una adhocracia, el aprendizaje y la creación de conocimiento se producen dentro de equipos profesionales integrados a menudo por empleados de distintas organizaciones. Las trayectorias profesionales suelen estructurarse en torno a una serie de proyectos diferenciados en lugar de avanzar por una jerarquía interna de la empresa. La adhocracia tiene un límite organizacional mucho más permeable que permite importar nuevos conocimientos e ideas desde el exterior. Esto se logra por medio del reclutamiento de nuevos empleados y a través de redes profesionales abiertas que están integradas por los miembros de la organización, pero trascienden sus límites. La adhocracia debe su fuerza competitiva a su capacidad para reconfigurar con rapidez la base de conocimiento con el fin de responder a altos niveles de incertidumbre técnica y de crear nuevos conocimientos que produzcan innovaciones originales en los nuevos sectores emergentes. Es una forma de organización con gran capacidad de adaptación que posibilita el aprendizaje dinámico y la innovación radical. Sin embargo, la fluidez de la estructura y la velocidad de los cambios pueden crear problemas en la acumulación de conocimiento, ya que las competencias de la organización están asociadas a la pericia profesional y a los conocimientos de mercado de sus miembros, unos activos que se pueden transferir. La adhocracia está expuesta a la pérdida de conocimientos cuando los individuos abandonan la organización. La supervivencia a largo plazo de esta forma de organización flexible y permeable requiere el respaldo de una infraestructura social estable arraigada en una comunidad ocupacional más amplia o en redes de empresas locales (Lam, 2011).

## **CAPITULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presenta la metodología de la investigación y el proceso de recopilación de datos.

### **2.1. Metodología de la investigación y recopilación de datos**

El paradigma de investigación utilizado fue el cualitativo, de tipo descriptivo, con estudio de caso único: LOGCAR.

Como base de la investigación se aplicó una encuesta cerrada de cultura organizacional elaborada por el Dr. Daniel Denison (Denison, Denison Organizational Culture Survey, 1996), mediante un muestro por cuotas de los miembros de la organización LOGCAR, entrevistando a 84 de 507 colaboradores fuera de convenio seleccionados de forma de obtener la percepción de todas las áreas de la compañía, siguiendo la proporcionalidad de la cantidad de colaboradores por área, y con personal que al menos cuenta con 3 meses de antigüedad en la compañía.

Dicha encuesta se formuló para realizar un análisis directo, sistémico y comprensible de la cultura organizacional mediante la evaluación de diferentes enfoques que influyen en el desempeño.

Mediante la encuesta se registraron las percepciones sobre las prácticas o comportamientos que manifiestan los índices que constituyen las características básicas del perfil cultural de la organización.

No solo se puso foco en el comportamiento interno, sino también en las prácticas y comportamientos que definen las interacciones de la organización con el entorno.

Adicionalmente, se incluyeron consultas para obtener datos demográficos sobre la población encuestada, tales como: rango etario, jerarquía y antigüedad en la organización; como así también consultas de autoría propia para obtener la opinión de los encuestados respecto a la organización y la innovación, al momento de completar la encuesta.

Una vez tabulada la información obtenida, se promediaron los valores y presentaron en un gráfico Circumplex.



La información necesaria se obtuvo directamente de los colaboradores de la organización que participaron en la encuesta cerrada de cultura organizacional elaborada por el Dr. Daniel Denison entre marzo y abril de 2020, a la cual se le sumaron preguntas adicionales como puede verse en el Anexo A “Cuestionario aplicado”.

En el Anexo A se detalla la encuesta aplicada de 67 preguntas, la cual se realizó vía web y de forma anónima con el objetivo de lograr mayor participación y sinceridad en cada respuesta.

La encuesta consta de 3 preguntas para obtener datos demográficos, 60 preguntas que conforman el modelo de evaluación de la cultura organizacional del Dr. Daniel Denison y 4 preguntas de autoría propia para obtener la opinión de los encuestados respecto a la organización LOGCAR y la innovación.

Las 60 preguntas del modelo de Denison se diseñaron para ser respondidas bajo la escala de Likert teniendo como posibilidades de respuesta números enteros de uno a cinco. Se considera como positivos los resultados por encima del promedio de la escala (3) y como muy buenos a los indicadores con valores resultantes de 4 o superior. Las oportunidades de mejora que se proponen surgen de un análisis comparativo de los resultados obtenidos, sobre los indicadores de menor valor relativo.

A partir de las 60 preguntas del modelo se estiman valores para las cuatro dimensiones que definen la cultura organizacional, sus rasgos: participación, consistencia, adaptabilidad y misión. Luego se forman grupos de cinco ítems para formar cada uno de los 12 índices, como se muestra en la Tabla N°3.

Rasgo / Dimensión	Índice	Preguntas
Demografía		1 a 3
Participación	Toma de decisiones	4 a 8
	Trabajo en equipo	9 a 13
	Desarrollo de capacidades	14 a 18
Consistencia	Valores	19 a 23
	Acuerdos	24 a 28
	Coordinación e integración	29 a 33
Adaptabilidad	Orientación al cambio	34 a 38
	Orientación al cliente	39 a 43
	Aprendizaje organizativo	44 a 48
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	49 a 53
	Metas y objetivos	54 a 58
	Visión	59 a 63
Innovación en la organización		64 a 67

Tabla N°3 – Relación de Rasgo/Dimensión, índices y preguntas de la encuesta

A la muestra se le aplicó tanto el muestreo cuantitativo (aleatorio simple) como el muestreo cualitativo (atributos de la muestra).

Se obtuvo de la organización LOGCAR información de la estructura de personal fuera de convenio (ver detalle en Tabla N°4) para realizar la encuesta y calcular la muestra mínima necesaria.

Jerarquía	Población
Directores y Gerentes	53
Jefes y Supervisores	161
Analistas	293
Subtotal	507
Personal dentro de convenio	1.434
<b>Total</b>	<b>1.941</b>

Tabla N°4 – Dotación de la población a investigar<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Información obtenida de la compañía en Febrero 2020

Una vez calculada la muestra requerida, se realizó una comunicación directa a cada participante (vía telefónica o por mensajería electrónica) para informarle sobre los objetivos de la investigación y solicitarle su colaboración participando de la encuesta.

## 2.2. Población y muestra

La población de la organización LOGCAR en Argentina se muestra en la Tabla N°4. El tamaño de la muestra se definió para un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 10%.

La fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra cuando se conoce el tamaño de la población es:

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

En donde,

N: tamaño de la población = 507

Z: nivel de confianza = 1,96

p: precisión = 0,5

q: complemento de error de la precisión = 0,5

d: error muestral = 0,1

Entonces, la muestra debe tener un tamaño de:  $n = 81$

La base muestral de 81 participantes se seleccionó de forma proporcional a la cantidad de personal de cada área de la compañía, sumando un 10% adicional en caso de tener que anular respuestas o por falta de estas, como puede observarse en la

Tabla N°5. Adicionalmente, no se solicitó completar la encuesta a colaboradores con menos de 3 meses de antigüedad, ya que se considera que es necesario tener un mínimo de antigüedad para contar con una opinión válida con respecto

de la organización, que se apoye en vivencias propias y no por comentarios de otros colaboradores.

Área	Población fuera de convenio	%	Muestra objetivo + 10%
Operaciones	211	42%	36
Comercial	93	18%	16
Administración	78	15%	13
RRHH	38	7%	7
Sistemas e infraestructura	36	7%	7
Calidad	19	4%	4
Obras civiles y mantenimiento	19	4%	4
Servicios	13	3%	2
<b>Total</b>	<b>507</b>	<b>100%</b>	<b>89</b>

Tabla N°5 – Personal de la compañía fuera de convenio por área<sup>5</sup> y muestra objetivo

Una vez seleccionado el público objetivo y comunicada la encuesta, se comenzaron a recibir las respuestas que se consolidaron promediando las mismas como se detalla en el Anexo B.

El análisis de las respuestas se muestra en el CAPITULO 4.

<sup>5</sup> Información obtenida de la compañía en Febrero 2020

## CAPITULO 3. CASO DE ESTUDIO: LOGCAR

En este capítulo se presenta a la organización objetivo de la investigación: LOGCAR (nombre de fantasía por cuestiones de confidencialidad), su historia, la industria en la cual brinda servicios, se explican los principales servicios que ofrece y se comentan algunos aspectos relevantes de la organización como ser la gestión por objetivos y la forma en la cual evalúa a sus miembros.

### 3.1. Historia

La empresa nació en la década del ochenta como un operador logístico de movimientos internacionales: logística de muestras biológicas y paquetería. Con un paso fugaz por el negocio de transporte de caudales el cuál se abandonó por decisiones estratégicas.

A inicios de los años noventa, gracias a la relación de sus dueños con la industria financiera, comienza a brindar servicios logísticos de clearing<sup>6</sup> bancario implementando una red de distribución nacional para ese fin. Vehículos que todos los días conectaban a todas las sucursales del banco (cliente) con su casa matriz, enviando información en papel que viajaba dentro de bolsines.

Durante fines de los noventa, LOGCAR se fusionó en Argentina con un prestatario postal nacional para consolidar los servicios de paquetería internacional y clearing bancario, con la red de servicios postales nacional del nuevo socio.

En el año 2005, LOGCAR se separa de su socio, renueva su imagen y se enfoca principalmente en dos industrias:

Financiera: con servicios de clearing bancario y servicios postales.

---

<sup>6</sup> El servicio logístico de clearing bancario es básicamente el traslado de documentación entre las sucursales de un banco y su casa matriz (en ambos sentidos). Dicha documentación se traslada en bolsos precintados, llamados en la jerga "bolsines".

Salud: continuando el negocio de muestras biológicas e implementando servicios de almacenamiento y distribución de medicamentos, equipamiento médico e insumos para la industria de la salud.

En esta nueva etapa de la compañía, se desarrolla la red LATAM para dar soporte a un negocio de movimiento de muestras biológicas: iniciando operaciones en México, Panamá y Brasil. Luego en Chile, Perú, Colombia y Uruguay. Durante estos años se comienzan a sumar algunas operaciones de almacenamiento y distribución de carga general, con un caso puntual de un acuerdo regional que le permite poner en movimiento a varias de las filiales de LATAM con un nuevo servicio local.

En el año 2014, la compañía comienza a dar servicios para la industria del comercio electrónico y enfoca desde ese momento gran parte de sus esfuerzos a esta industria.

Desde la decisión estratégica de involucrarse en la industria del comercio electrónico, la organización empezó a crecer rápidamente en servicios y recursos. Se dividieron funciones, se crearon nuevas gerencias, se regionalizaron responsabilidades, con lo cual se creció rápidamente en la cantidad de colaboradores de la organización.

### **3.2. Industria, servicios y alcance regional**

LOGCAR es una compañía de servicios de logística, un operador logístico. Brinda soluciones logísticas principalmente para las industrias de la salud, el comercio electrónico y la industria financiera.

Dentro de los servicios de mayor relevancia se encuentra:

Distribución domiciliaria de paquetería y comercio electrónico: este servicio incluye recolectar paquetería en los domicilios indicadores por los dadores de carga o vendedores, y entregarlos en los domicilios o puntos de recogida correspondientes. Incluye también el servicio inverso para las devoluciones,

donde se recolectan los envíos de los domicilios del consumidor final y se entregan los domicilios de los dadores de carga o vendedores.

Movimiento local e internacional de muestras biológicas: este servicio es un caso especial del anterior, donde se recolectan muestras biológicas de un domicilio para entregar en otros. Las diferencias se encuentran en que para larga distancia y movimientos internacionales se utiliza el avión como medio de transporte, que tanto los vehículos como sus choferes están habilitados para el servicio y que se utilizan para la recolección y entrega medios especiales para mantener la temperatura que requiera la muestra (como ser temperatura ambiente, frío o congelado)<sup>7</sup>.

Almacenamiento de carga general: este servicio pone a disposición del cliente un sitio donde tener en guarda su mercadería. El servicio incluye la recepción, guardado, seguridad, preparación de pedidos, embalaje y despacho de los mismos.

Almacenamiento y distribución de medicamentos, insumos médicos y equipamiento médico: este servicio es un caso particular de los servicios de almacenamiento de carga general y de distribución de paquetería, con la diferencia de que tanto el sitio, los vehículos, le personal operativo y los choferes están habilitados para la manipulación de medicamentos embalados.

Logística de clearing bancario: este es un servicio de transporte, donde se traslada documentación de la entidad financiera entre sus sucursales y su casa matriz (en ambos sentidos).

La compañía cuenta con presencia en varios países dentro de LATAM: Argentina, Uruguay, Brasil, Chile, Perú, Colombia, Panamá y México.

El negocio de mayor volumen se encuentra en Argentina, donde se localiza su casa matriz y donde LOGCAR cuenta con más de 40 sucursales en las principales ciudades del territorio argentino.

---

<sup>7</sup> Condiciones de temperatura: Ambiente entre 15° y 25°C, Frío entre 2° y 8°C, Congelado tiene varios modelos de temperatura a mantener que es indicado por cada laboratorio responsable del análisis de la muestra biológica.

### 3.3. Estructura organizacional

La casa matriz de LOGCAR se encuentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en Argentina. Cuenta con una dotación a lo largo de Latinoamérica de más de 2.000 personas y gestiona no menos de 3.500 vehículos en calle.

Se organiza en direcciones con responsabilidad regional como se muestra en la Ilustración N°2:



Ilustración N°2 – Estructura de la dirección de LOGCAR

Fuente: elaboración propia

En la Ilustración N°3 se muestra la organización de las dos áreas más importantes en cantidad de colaboradores en la organización: Operaciones y Comercial.

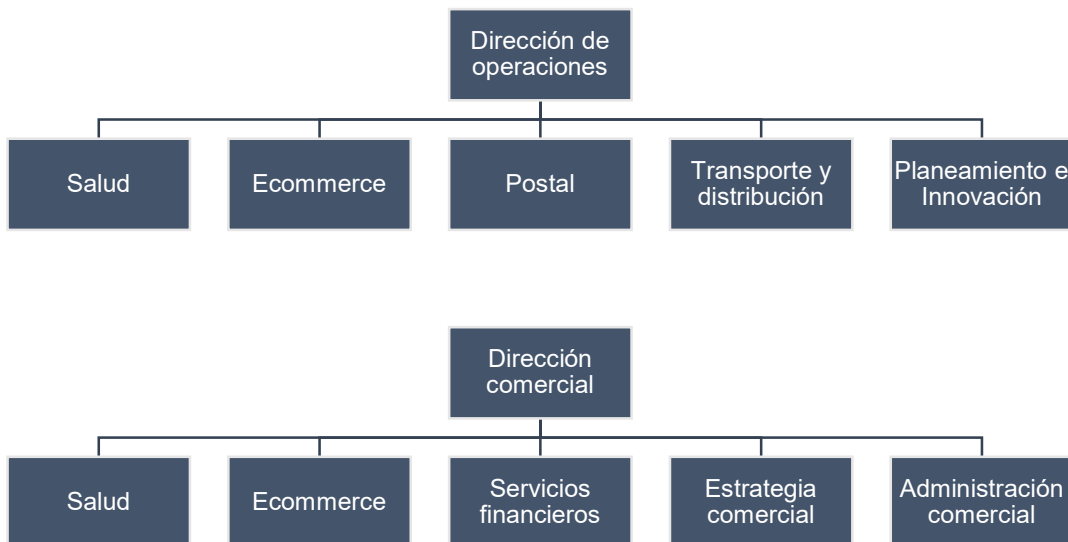


Ilustración N°3 – Estructuras Operativa y Comercial LATAM

Fuente: elaboración propia



La estructura de la organización fue evolucionando hasta llegar a la indicada en las ilustraciones anteriores a inicios del año 2020. El objetivo fue alinear las estructuras de las Direcciones Comercial y Operaciones de forma de poder crear especialistas por industria, referentes de cada área.

Dentro de la estructura de operaciones, bajo la gerencia de Planeamiento e Innovación se encuentra la Gerencia de Innovación, que como se indicó en la Introducción de este documento, fue creada con el objetivo de contar con un equipo de expertos en los procesos internos de la organización que se dedique a mejorar los procesos mediante la implementación de nuevas tecnologías y la digitalización de procesos.

La responsabilidad sobre las filiales de LATAM se reparte entre la Gerencia de Salud y de la Gerencia de Transporte y Distribución, teniendo a su vez dependencia funcional de las Gerencias Comerciales.

### **3.4. Valores, Misión y Visión**

La compañía presenta sus valores, misión y visión con las siguientes cuatro declaraciones:

Prestar servicios de soluciones logísticas integrales en todo el mundo, priorizando las necesidades de los clientes, con el más alto nivel de servicio, seguridad, alta adaptabilidad y las mejores prácticas, según las normativas internacionales y que en cada país correspondan.

Ser reconocidos por nuestra confiabilidad, calidad, flexibilidad, alta eficiencia y eficacia, para la implementación de soluciones logísticas y de gestión, alcanzando y/o superando las expectativas de nuestros clientes.

Establecer y mantener un sistema de gestión, que persiga la mejora continua del mismo, que cumpla con las buenas prácticas del negocio, con las leyes y

normativas vigentes en cada país en el que trabajemos, que preserve el medio ambiente, y que todo ello sea percibido por nuestros clientes como un sistema eficiente y seguro.

Formar a nuestro personal para su propio crecimiento y el de la empresa, y alentar el desarrollo de métodos operativos que repercutan no sólo en beneficio de la empresa y sus empleados, sino de toda la sociedad.

La compañía comunica a sus colaboradores su Misión, Visión y Valores en la inducción de ingreso. No se encuentra en la investigación otro momento en la vida de los colaboradores en la compañía, donde se recuerden o refuerce el conocimiento de estas declaraciones.

### **3.5. Gestión por objetivos y la evaluación del desempeño**

La compañía ha implementado un método de fijación de objetivos anual para directores, gerentes y jefes, en el cual se sigue el siguiente proceso:

La Dirección General en la reunión anual de gerentes, a realizar cada diciembre, comunica los ejes principales hacia donde la compañía debe enfocar sus esfuerzos en el año siguiente.

Los gerentes deben iniciar un proceso de armado de objetivos propuestos, en conjunto con sus pares siempre que se trate de objetivos multi-área, y alineados con los ejes indicados por la Dirección General.

Estos objetivos recomendados por cada gerencia, deben ser validados entre cada gerente con su director. Luego un resumen de estos objetivos termina de validarse en la mesa de Dirección.

Los objetivos tienen una revisión formal a mitad de año y un cierre en conjunto con la evaluación de desempeño cerrado el año.

Para evaluar el desempeño de los miembros de la compañía, se ha implementado un proceso de evaluación anual para todos los colaboradores fuera de convenio. En los últimos años se ha fusionado este proceso, en un

mismo sistema de registro, con el cierre objetivos del año anterior y planteamiento de objetivos para el año siguiente, para gerentes y jefes.

El proceso completo cuenta con tres etapas principales:

- Evaluación de las competencias del colaborador.
- Cierre de los objetivos del año finalizado.
- Fijación de los objetivos del año siguiente.

La etapa 1 incluye la evaluación por parte del jefe del colaborador de las competencias definidas para todos los colaboradores de la compañía y de las competencias definidas puntualmente para el puesto.

Esta etapa se divide en 3 pasos: el primer paso es una autoevaluación del colaborador sobre sus competencias, el segundo paso es el armado de la evaluación por parte del jefe directo y finalmente el tercer paso es una reunión entre el colaborador y su jefe para discutir sobre los resultados de la evaluación de desempeño.

En la etapa 2 es el cierre de los objetivos del año pasado, se analizan los resultados obtenidos numéricamente. Cada jefe o gerente con su superior directo. Los mismos se cierran en primera instancia a nivel director-gerente y luego gerente-jefe. Esta reunión de cierre de objetivos, suele unificarse con la reunión que cierra la etapa 1 indicada en el párrafo anterior.

En la etapa 3, se realiza el proceso de fijación de objetivos descrito a inicios de este mismo apartado, en el cual el proceso también sigue la secuencia director-gerente y luego gerente-jefe.

De estas etapas del proceso surgen los siguientes resultados:

De las etapas 1 y 2 surge información para definir mejoras salariales y o jerárquicas para colaboradores con muy buen rendimiento. Como así también, acciones de mejora en conjunto con los colaboradores que no están cumpliendo las metas.

De la etapa 1 se obtiene información sobre las necesidades de la organización en materia de capacitación, para el armado del plan anual de capacitación de la compañía.

De la etapa 3 surge el plan de objetivos anual.

## CAPITULO 4. ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se propone a partir de la metodología descrita en el capítulo anterior, entender el perfil cultural de la organización mediante la opinión de una muestra de los colaboradores de LOGCAR, indicar los puntos fuertes y débiles de la cultura de la organización, e indicar áreas de trabajo para lograr de LOGCAR una compañía más proclive a la innovación.

### 4.1. Población encuestada

Se definió en el apartado 2.2 la necesidad de una muestra de 81 encuestados para obtener resultados con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%. Se decidió enviar 89 encuestas de las cuales se obtuvieron 84 completas para incluir en el análisis.

En la Ilustración N°4 se muestra la relación entre Edad y Jerarquía para la muestra tomada para la investigación.

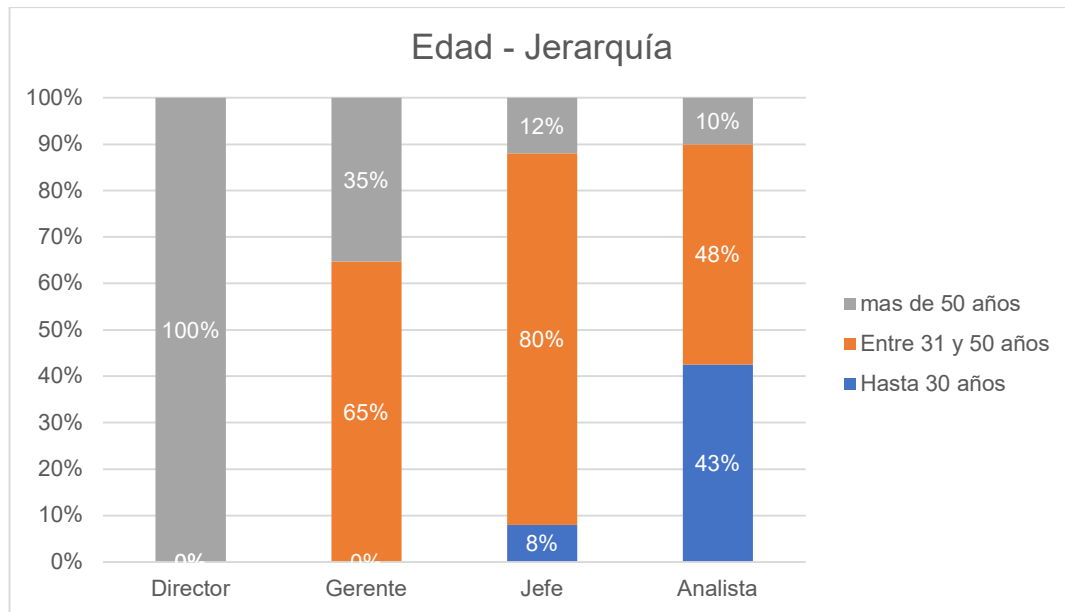


Ilustración N°4 – Relación Edad - Jerarquía

Los resultados en cuanto al perfil etario muestran una buena apertura en la edad de la muestra encuestada. Un 18% entre los 20 y los 30 años (rango de 10 años), un 60% entre los 31 y los 50 años (rango de 20 años), y un 23% entre los 50 y los 65 años (rango de 15 años).

En cuanto a la participación por jerarquía, se observa nuevamente un buen balance entre la participación de cada jerarquía. Dando algo más de peso a las jerarquías que tienen una visión más global de la organización.

Al analizar en conjunto la edad y jerarquía de los miembros de la organización encuestados, se observa en la Ilustración N°4 un perfil de compañía tradicional donde quienes tienen posiciones de mayor liderazgo dentro de la estructura, son las de mayor edad.

La Ilustración N°5 muestra la relación entre antigüedad en la compañía y jerarquía.

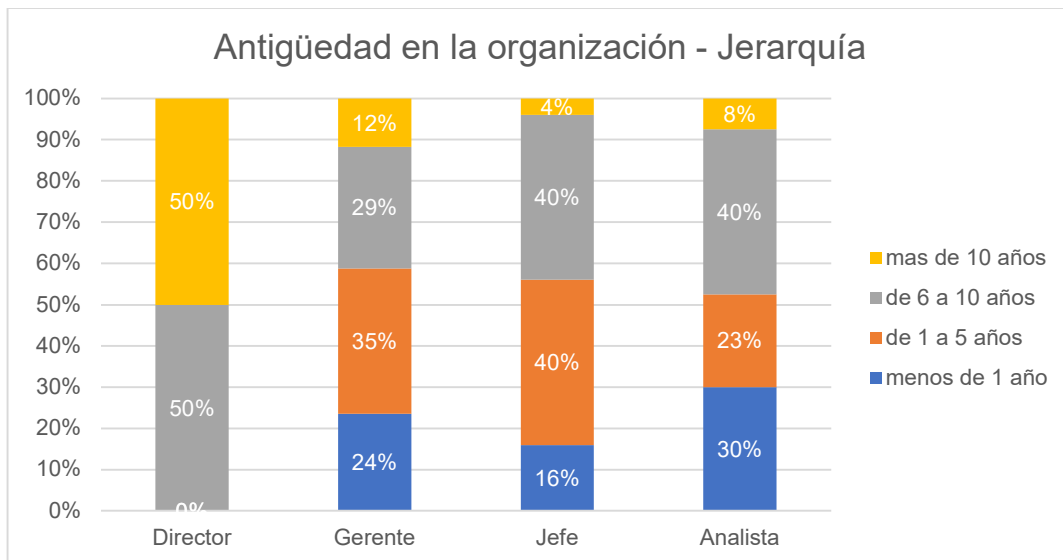


Ilustración N°5 – Antigüedad en la organización - Jerarquía

Se observa una población joven en antigüedad, esto se debe al gran crecimiento de la compañía que triplicó su dotación en los últimos 4 años.

La gran excepción a esto se da en el director general que, si bien no ha participado de la encuesta y por ello no se indica en la ilustración, es el único miembro del directorio que promedia el rango etario 31-50 años.

Al relacionar antigüedad y jerarquía, se observa una variedad de antigüedad para tres de los cuatro rangos jerárquicos definidos. Esto se debe a que la compañía ha triplicado su dotación en los últimos 4 años, motivo por el cual se da este perfil de antigüedad por cada nivel jerárquico. La única excepción es el Directorio, que no se vio afectado en número durante este proceso de crecimiento de dotación de la compañía.

#### **4.2. Modelo de Denison aplicado a la organización – Resultados por dimensión**

En el presente apartado se analizan los resultados de cada dimensión del modelo del Dr. Daniel Denison aplicado a la organización LOGCAR.

Dicho modelo, como se lo explica en detalle en el apartado 1.3, permite observar la relación entre el desempeño organizacional y su cultura, el vínculo entre la cultura organizacional e indicadores de desempeño del negocio. El modelo reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno. Los resultados de la investigación por cada rasgo o dimensión definida en el modelo de Daniel Denison se resumen en la Ilustración N°6 (un gráfico del tipo Circumplex).

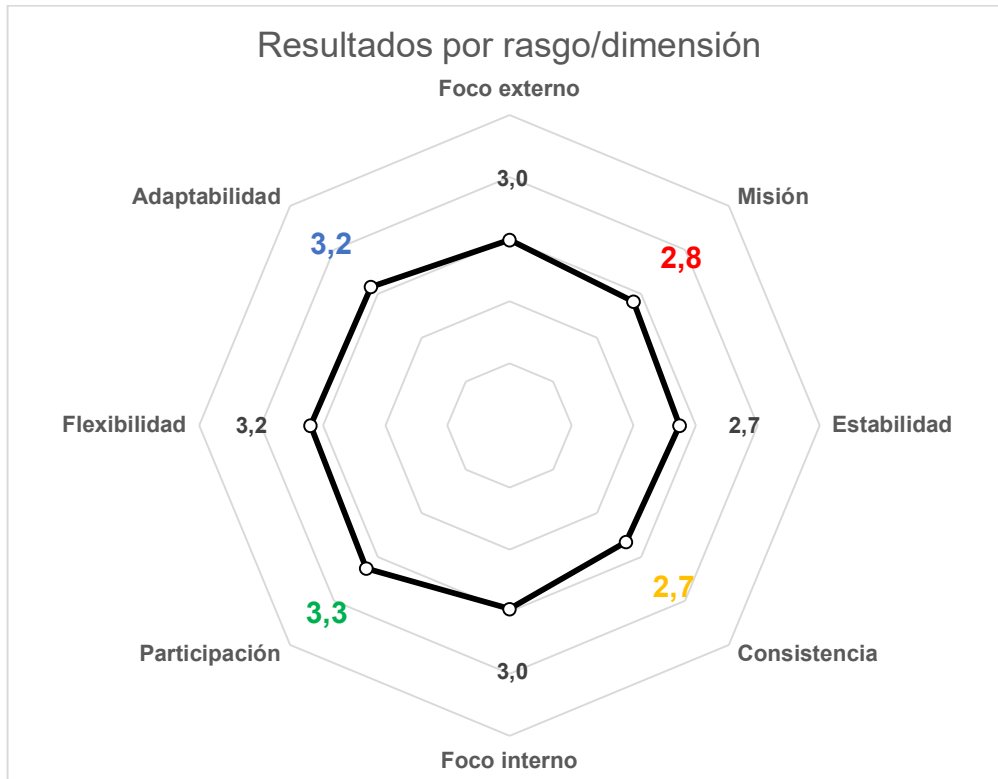


Ilustración N°6 – Resultados por rasgo/dimensión

Fuente: elaboración propia

La Ilustración N°6 muestra en cada cuadrante los resultados de cada rasgo de la cultura de LOGCAR (Participación, Adaptabilidad, Consistencia y Misión), representados en términos de dos dimensiones subyacentes: en el eje horizontal Flexibilidad vs Estabilidad y en el eje vertical Foco interno vs Foco externo.

La dimensión Participación tiene por objetivo cuantificar el compromiso de las personas para con la organización, de la investigación surge una valoración de 3,3 en un rango de 1 a 5, siendo la dimensión de mayor valor relativo para la organización. De esta forma, se transforma en una de las dimensiones donde la organización puede apalancarse para llevar a cabo acciones en pos de lograr una cultura que fomente la innovación.

La dimensión Consistencia busca medir el grado en el cual la cultura de la organización es compartida entre sus integrantes, si los acuerdos se basan en valores comunes para conseguir una adecuada coordinación e integración. Esta



dimensión arrojó un valor de 2,7 en un rango de 1 a 5, siendo la dimensión de menor valor relativo para la organización. Indicando, de esta forma, que probablemente sea donde mayor foco se deba poner para elaborar acciones que mejoren los índices y, por lo tanto, se logre una organización proclive a la innovación.

La dimensión Adaptabilidad indica la capacidad de las organizaciones para lograr introducir cambios, asumir riesgos y aprender, arrojó un valor de 3,2 en un rango de 1 a 5. De esta forma, Adaptabilidad es otra de las dimensiones de mayor valor relativo para la organización junto a Participación, pero con un valor cercano al promedio en la escala de Likert que se utiliza en la encuesta. Por ello, se analiza con mayor detalle en los siguientes apartados, no solo esta dimensión, sino todas.

La dimensión Misión mide el nivel en el cual la visión, los objetivos, los propósitos estratégicos son compartidos dentro de la compañía, de forma que los integrantes de la organización conocen cuál es su contribución a estos objetivos. De la investigación surge una valorización de 2,8 en un rango de 1 a 5, siendo otra de las dimensiones de menor valor relativo para la organización. Entendiendo a partir de este resultado, que esta dimensión sea otra de las cuales deba ponerse foco para elaborar acciones en pos de lograr una organización tendiente a la innovación.

Desde la observación de los ejes que conforman los cuatro cuadrantes en la Ilustración N°6, el eje horizontal indica la mayor diferencia teniendo a la Estabilidad con el menor valor relativo y a la Flexibilidad como la mayor. De igual forma, observando el eje vertical puede verse que los resultados para Foco Interno y Foco Externo se encuentran equilibrados.

En la Ilustración N°7 (un gráfico del tipo Circumplex) se observan con mayor detalle los resultados de cada índice que conforma a cada dimensión del modelo. Visualmente se diferencian los valores de los índices de cada dimensión con diferentes colores por dimensión.

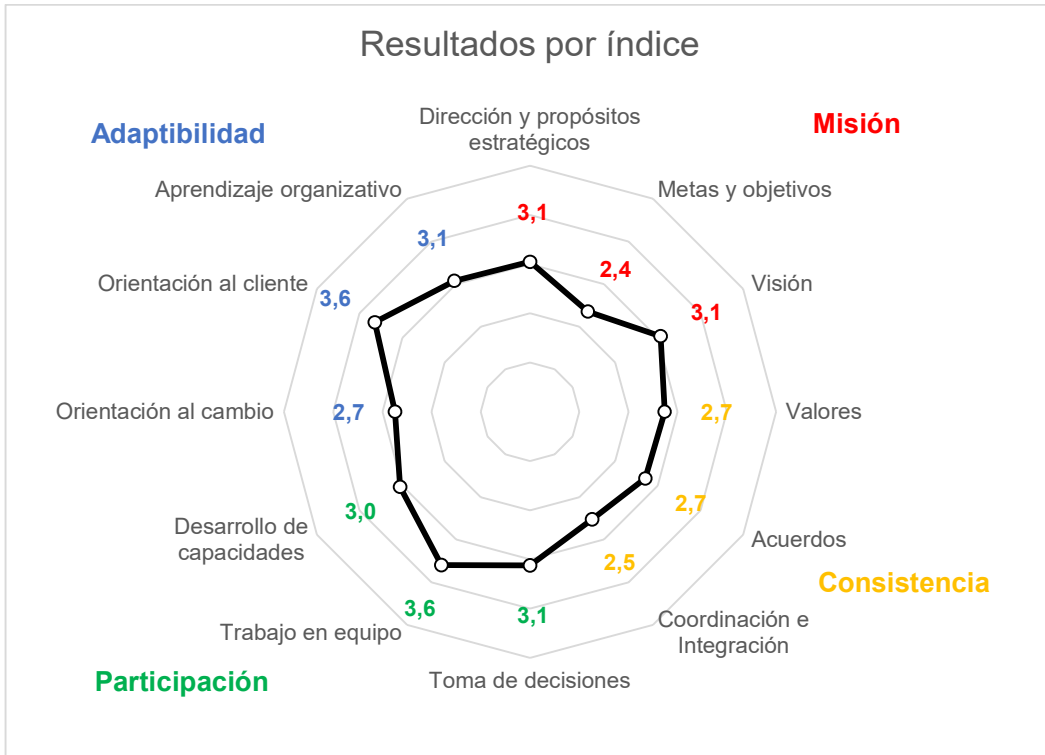


Ilustración N°7 – Resultados por índice

Esta primera mirada sobre los resultados permite orientar el siguiente paso, un análisis con mayor detalle sobre los resultados de cada pregunta que conforma a cada uno de los índices y dimensiones del modelo.

#### 4.3. Análisis de los resultados de la dimensión Participación

Se comienza por el análisis de los índices de la dimensión Participación. En la Tabla N°6 se observa el resultado obtenido de cada índice de la dimensión y de cada pregunta que conforma a cada índice de modelo.

Dimensión	Valor	Índice	Valor	Preguntas de la encuesta realizada	Valor	
Participación	3,3	Toma de decisiones	3,1	4. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	3,9	
				5. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	2,4	
				6. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	2,2	
				7. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	3,8	
				8. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	3,3	
		Trabajo en equipo	3,6	3,6	9. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	3,8
					10. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	4,3
					11. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	3,7
					12. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización	2,9
					13. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	3,3
		Desarrollo de capacidades	3,0	3,0	14. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	2,7
					15. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo	3,6
					16. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	3,0
					17. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	3,6
					18. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	2,4

Tabla N°6 – Resultados por índices y preguntas, de la dimensión Participación

En la Tabla N°6 se observa que el índice con mayor valor relativo es "Trabajo en equipo" (3,6). Los puntos fuertes de la organización dentro de la dimensión Participación muestran que los colaboradores de la organización trabajan en equipo (pregunta 10 = 4,3), están comprometidos con su trabajo (pregunta 4 = 3,9) y la organización fomenta la cooperación entre las áreas (pregunta 9 = 3,8). A su vez, se manifiesta que la información no se comparte (pregunta 6 = 2,2), que se toman decisiones donde no se tiene toda la información disponible (pregunta 5 = 2,4) y que suelen surgir problemas por no tener las habilidades requeridas para hacer el trabajo (pregunta 18 = 2,4).

Estos resultados indican que, si bien se fomenta la colaboración entre áreas, no hay confianza y por ello no se comparte información abiertamente. Es necesario generar un ambiente de confianza, ya que aumenta el número de contactos y su frecuencia. La eficiencia comunicativa y sus interacciones, mantienen bajos los costos de transacción. (Albertos & JM, 2002).

Por otra parte, si bien los resultados indican que existe capacitación a líderes y que las capacidades de las personas son importantes para la organización, no se está logrando desarrollar las habilidades requeridas para cumplir con los objetivos de la compañía. Es necesario revisar la eficacia del proceso de desarrollo de habilidades en la compañía, ya que la vida de las organizaciones y sus cambios reclaman el desarrollo de capacidades de sus integrantes para poder lograr sus objetivos (Denison, Hooijberg, Lane, & Lief, 2012).

#### **4.4. Análisis de los resultados de la dimensión Consistencia**

La dimensión Consistencia o capacidad de los líderes para poder llegar a acuerdos y consentir la integración con los miembros de la organización, permitiendo una adecuada coordinación entre las áreas, obtuvo el menor valor relativo (2,7) de las cuatro dimensiones del modelo teniendo a todos sus índices con valores por debajo de la media de la escala de Likert: Valores (2,7), Acuerdos (2,7), Coordinación e Integración (2,5). Estos resultados se observan en la Tabla N°7, detallando además el resultado obtenido de cada índice de la dimensión y de cada pregunta del modelo.

Dimensión	Valor	Índice	Valor	Preguntas de la encuesta realizada	Valor
Consistencia	2,7	Valores	2,7	19. Los líderes y directores practican lo que pregonan	2,5
				20. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	2,3
				21. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	3,0
				22. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	2,9
				23. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	3,0
		Acuerdos	2,7	24. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	2,9
				25. Este grupo tiene una cultura «fuerte»	3,6
				26. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	1,9
				27. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	1,8
				28. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	3,3
		Coordinación e Integración	2,5	29. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	2,3
				30. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	2,2
				31. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	1,6
				32. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización	3,8
				33. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	2,8

Tabla N°7 – Resultados por índices y preguntas, de la dimensión Consistencia

Un análisis más detallado de los resultados para esta dimensión, indican que los colaboradores sienten que el grupo tiene una cultura fuerte (pregunta 25 = 3,6), hay un sentido de pertenencia con la organización.

Pero también se observa una gran dificultad para coordinar proyectos entre diferentes áreas (pregunta 31 = 1,6), para lograr acuerdos (pregunta 27 = 1,8), para lograr consensos (pregunta 26 = 1,9), no se tiene una perspectiva común entre las áreas (pregunta 30 = 2,2) y existe una percepción de que los líderes no tiene un estilo de dirección característico (pregunta 29 = 2,3) ni practican lo que pregonan (pregunta 19 = 2,5).

Se concluye que la organización a pesar de tener un sentido de pertenencia fuerte necesita de más trabajo colaborativo entre las distintas áreas, se deben mejorar los procesos de comunicación, dar una visión común, tener objetivos compartidos en el corto plazo, de esta manera se podrá fortalecer la capacidad de los colaboradores para establecer acuerdos en situaciones críticas y coordinar acciones en conjunto.

#### 4.5. Análisis de los resultados de la dimensión Adaptabilidad

En la siguiente tabla se indican los resultados de la dimensión Adaptabilidad que permite identificar la capacidad que tiene la organización para adaptarse y dar respuesta a los distintos cambios existentes en el entorno, cumpliendo de la mejor manera con las demandas de los clientes. La Tabla N°8 incluye una apertura de los resultados obtenidos tanto de los índices de la dimensión como de cada pregunta del modelo.

Dimensión	Valor	Índice	Valor	Preguntas de la encuesta realizada	Valor
Adaptabilidad	3,2	Orientación al cambio	2,7	34. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	2,3
				35. Respondemos bien a los cambios del entorno	3,0
				36. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas	3,8
				37. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo	2,0
				38. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	2,6
		Orientación al cliente	3,6	39. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	4,2
				40. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	4,0
				41. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	3,0
				42. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes	3,3
				43. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	3,6
		Aprendizaje organizativo	3,1	44. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	2,8
				45. La innovación es algo que fomenta la empresa	3,7
				46. Muchas ideas «se pierden por el camino»	2,0
				47. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	3,8
				48. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»	3,1

Tabla N°8 – Resultados por índices y preguntas, de la dimensión Adaptabilidad

El índice “Orientación al cliente” es uno de los dos índices con mayor valor relativo de toda la investigación (3,6), lo que señala un alto compromiso con poder satisfacer las necesidades de los clientes partiendo del entendimiento de sus necesidades (pregunta 39 = 4,2; pregunta 40 = 4,0; pregunta 43 = 3,6). La orientación estratégica hacia el cliente es una de las características de una organización con cultura innovadora (Naranjo, 2010).

Por otra parte, los resultados indican gran resistencia a los cambios (pregunta 37 = 2,0), una forma de trabajar poco flexible (pregunta 34 = 2,3), poca cooperación entre áreas para introducir cambios (pregunta 38 = 2,6). Es importante trabajar sobre estos ítems, ya que los cambios en el contexto tanto interno como externo ocurren independientemente de si las organizaciones están preparadas o no, con lo cual las que sepan adaptarse serán competitivas y sobrevivirán, las que sean incapaces de conseguirlo tenderán a desaparecer (Bistrain, 2018).

De las preguntas 44 (resultado = 2,8) y 46 (resultado = 2,0) se observa que la organización no es tolerante al error y que muchas ideas se pierden en el camino. Si bien en párrafos anteriores se resaltó positivamente que la organización tiene la característica de estar orientada al cliente, con los resultados de las preguntas 44 y 46 se indica la necesidad de enfocar acciones sobre la poca tolerancia al error y sobre sus procesos creativos para reducir la posibilidad de que se pierdan ideas que pueden convertirse en soluciones innovadoras para los procesos y/o productos de la organización. La tolerancia al riesgo y la creatividad son otras de las características de una cultura innovadora (Naranjo, 2010).

#### **4.6. Análisis de los resultados de la dimensión Misión**

La dimensión Misión (2,8) es uno de los rasgos de menor valor relativo. Esta dimensión permite identificar el nivel de conocimiento e involucramiento que tienen los miembros de la organización en relación con los aspectos afines a la misión, visión, objetivos corporativos y todo lo referente al planeamiento estratégico de la empresa.

En la Tabla N°9 se muestran los resultados para cada índice y pregunta que conforman a la dimensión en análisis.

Dimensión	Valor	Índice	Valor	Preguntas de la encuesta realizada	Valor
Misión	2,8	Dirección y propósitos estratégicos	3,1	49. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	3,5
				50. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	2,9
				51. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	2,9
				52. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	3,2
				53. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara	2,9
		Metas y objetivos	2,4	54. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	3,6
				55. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	1,8
				56. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	2,7
				57. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	1,7
		Visión	3,1	58. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	1,9
				59. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	3,1
				60. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	3,5
				61. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	2,0
				62. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	4,1
				63. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	2,6

Tabla N°9 – Resultados por índices y preguntas, de la dimensión Misión

El resultado de las preguntas 62, 54, 60 y 49 (resultados = 4,1; 3,6; 3,5; 3,5 respectivamente) demuestra la existencia de una visión proyectada al futuro, los colaboradores están motivados a partir de esta visión.

Pero la compañía no da seguimiento a los objetivos acordados (pregunta 57 = 1,7), a su vez los colaboradores perciben que los objetivos no son realistas (pregunta 55 = 1,8). La compañía indica según los resultados de esta encuesta, que las metas a corto plazo no están alineadas con la visión de la compañía (pregunta 61 = 2,0; pregunta 63 = 2,6), que hay fallas en la conducción hacia los objetivos (pregunta 56 = 2,7) y que no se comprende cómo lograr los objetivos de largo plazo (pregunta 58 = 1,9).

Como primera conclusión sobre el análisis de la dimensión Misión se observa que la organización trabaja en un entorno desordenado, si bien existe una visión



de largo plazo que entusiasma a los colaboradores, la manera de llevar a cabo las tareas diarias desenfoca a la organización de los objetivos de largo plazo.

#### **4.7. Resultados de las preguntas sobre la opinión de la organización LOGCAR y la innovación**

En la Ilustración N°8 se observa la percepción de los miembros de la organización LOGCAR respecto a si la organización es o no innovadora. Las respuestas se reparten entre “poco innovadora” e “innovadora”. Este resultado es coherente con los valores obtenidos en el modelo de Denison, donde no hay dimensiones con valores cercanos a 4.

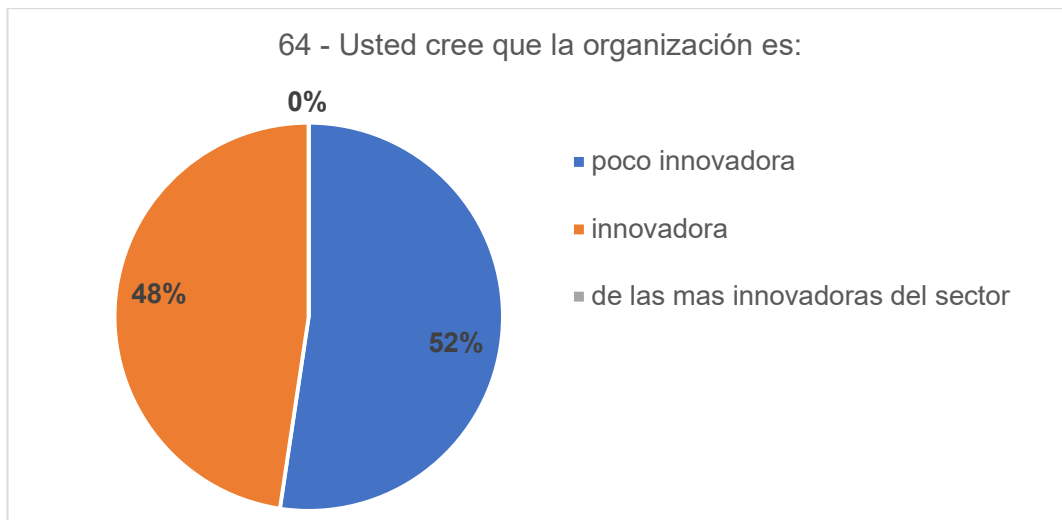


Ilustración N°8 – Respuestas a la pregunta n°64

Si se hace foco en analizar las respuestas de la pregunta n°64 y se abren los resultados por jerarquía (ver la Tabla N°10), se observa que la jerarquía gerencial es la más crítica respecto a si la organización es poco innovadora, innovadora o de las más innovadoras del sector. Los gerentes son quienes toman la mayor parte de las decisiones, quienes guían a la compañía al cumplimiento de los objetivos de largo plazo indicados por la Dirección. Este dato puede ser tomado de dos maneras opuestas: como un punto a mejorar porque los gerentes se

encuentran frustrados y desmotivados, o por el contrario, como un punto a favor porque los gerentes son muy críticos de la situación actual de la organización y es a partir de ellos que la compañía puede comenzar a dar los pasos necesarios para generar cambios, para que aparezca un nuevo orden interno: nuevas funciones y tareas, nuevas responsabilidades, nuevos comportamientos y la necesidad de instalar nuevas competencias (Purita, 2017).

Pregunta 64 / Jerarquía	Director	Gerente	Jefe	Analista
de las más innovadoras del sector	0%	0%	0%	0%
Innovadora	50%	6%	48%	65%
Poco innovadora	50%	94%	52%	35%
Total general	100%	100%	100%	100%

Tabla N°10 – Respuestas a la pregunta n°64, por jerarquía

La Ilustración N°9 muestra que las innovaciones están focalizadas en procesos operativos, los que hacen al producto que ofrece la compañía. Son los servicios que se brindan a los clientes, los que definen en gran parte a la rentabilidad de la compañía.

Esta observación en la encuesta se corresponde con la decisión de la compañía de estructurar un área de Innovación focalizada en el área de Operaciones.

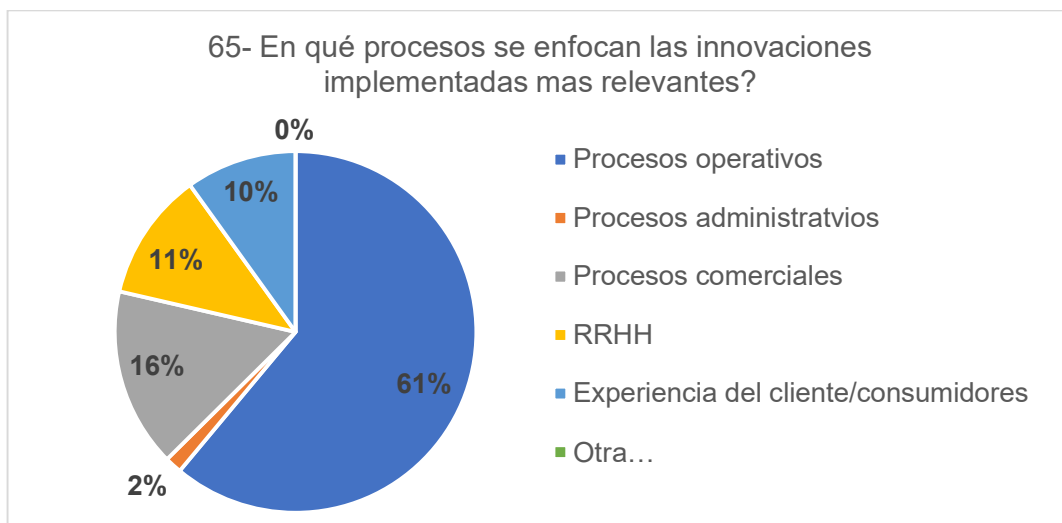


Ilustración N°9 – Respuestas a la pregunta n°65

La Ilustración N°10 muestra que los integrantes de la organización observan que la mayoría de las innovaciones se originan de Clientes y de Equipos de trabajo internos. Precisamente, en el análisis de los resultados que arrojó el modelo: los índices con mayor valor relativo fueron “Orientación al cliente” (3,6) y “Trabajo en equipo” (3,6).

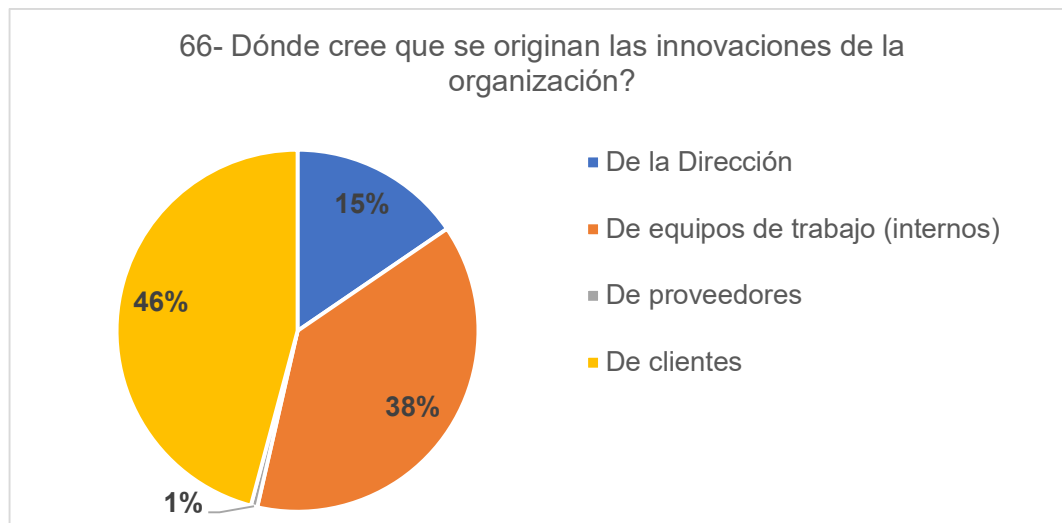


Ilustración N°10 – Respuestas a la pregunta n°66

#### 4.8. Análisis de la percepción general de la cultura organizacional

La responsabilidad de generar una cultura organizacional orientada a la innovación depende de quienes toman las decisiones y de la forma en como estos detectan las oportunidades que se tienen, si bien los desafíos son para todos los integrantes de la organización, serán los directivos que velan por los intereses y los objetivos de la compañía, quienes tomarán las decisiones finales a su riesgo, serán quienes tendrán en sus manos el éxito o fracaso de la compañía; son quienes definitivamente tienen la oportunidad de llevar a la sociedad el valor agregado de un nuevo producto.

Y es a través de las personas que conforman la organización, que es posible alcanzar los cambios necesarios para transformar la compañía; el desarrollo de las personas es vital para que las organizaciones logren sus principales objetivos.

Los tomadores de decisiones deben ser conscientes de los siguientes aspectos para para lograr una compañía con cultura innovadora: tener percepción de las realidades que vive el mundo hoy día, estar altamente motivados y dispuestos a un aprendizaje permanente frente al cambio, manejar sus emocionalidades y la emocionalidad de quienes dirige para enfrentar los cambios, desarrollar nuevas destrezas que le permitan saber cuáles son los puntos fuertes y débiles del desarrollo cultural de sus organizaciones, el interés permanente de incluir a otros dada la cantidad de información con la cual debe trabajar permanentemente y sobre la cual debe tomar decisiones y por último deberá hacer posible que el liderazgo no solo este centrado en él, sino que además entregue la opción de que otros asuman el rol de líderes y por ende que asuman el rol de innovadores (Espinoza, 2014).

De los resultados de haber aplicado el cuestionario de 60 preguntas diseñado por el Dr. Daniel Denison con el objetivo entender el perfil cultural de la organización mediante la opinión de una muestra de los colaboradores de LOGCAR, se observa que la organización tiene varias aristas de trabajo debido a que no arroja valores en sus dimensiones ni en sus índices cercanos o superiores a 4, e incluso se observan índices con resultados menores a 2 en una escala utilizada de 1 a 5.

Dentro de las fortalezas detectadas a lo largo de este estudio, se identifica que el fuerte de la organización se orienta hacia la flexibilidad: principalmente porque la empresa está orientada estratégicamente al cliente y ha logrado desarrollar la competencia del trabajo en equipo. La empresa muestra que pone foco en su gente, sus integrantes están comprometidos, se fomenta la búsqueda de nuevas maneras de hacer las cosas, como así también se anima la toma de decisiones a partir de las necesidades de sus clientes.

Así mismo, la causa esencial que entorpece el buen funcionamiento y desarrollo organizacional lo constituyen las insatisfacciones que se originan principalmente hacia la estabilidad de la organización, los rasgos que nos indican las fallas en la organización son Consistencia y Misión: se necesita de más trabajo colaborativo entre las distintas áreas, se deben mejorar los procesos de

comunicación, dar una visión común, tener objetivos compartidos en el corto plazo, de esta manera se podrá fortalecer la capacidad de los colaboradores para establecer acuerdos en situaciones críticas y coordinar acciones en conjunto. La organización no está gestionando por objetivos en la práctica, ya que no hay un seguimiento del cumplimiento de los mismos y se pierde la coherencia entre los objetivos de largo y corto plazo, de forma que no se comprende cómo conseguir los objetivos de corto plazo sin poner en riesgo a los de largo plazo.

Dentro de los rasgos de Participación y Adaptabilidad también tenemos puntos importantes a mejorar, la organización es poco tolerante al error y existe un ambiente de desconfianza entre las áreas motivo por el cual no se comparte información de manera ágil. La empresa por el tamaño que ha tomado, se ha vuelto burocrática y poco flexible, con lo cual se genera gran resistencia a los cambios.

En resumen, y conociendo la historia de la compañía, se logran realizar cambios, pero con una sensación de caos interno para sus integrantes.

#### **4.9. Propuesta de ejes de trabajo para que la organización LOGCAR logre una cultura más proclive a la innovación.**

El estudio realizado puede servir a la organización como soporte o material de consulta para la implementación de nuevas estrategias de intervención que permitan erradicar los factores que intervienen en el buen funcionamiento que establece cada uno de sus objetivos para poder lograr una compañía proclive a la innovación. Al respecto se puede afirmar que el estudio de la cultura organizacional ayuda a los directores a tomar decisiones más acertadas sobre el futuro de la empresa. Los directores que son capaces de conocer y entender la cultura de sus organizaciones pueden conducirlos por terrenos más seguros y confiables, saben qué pueden y qué no pueden hacer con sus empresas, y sobre todo son capaces de diseñar una estrategia de crecimiento continuo y sostenido.

En este apartado, se busca dar ejemplos prácticos de implementación para LOGCAR en base al análisis de los resultados obtenidos por haber aplicado el modelo de medición de cultura organizacional de Denison.

En la Ilustración N°11 se muestran los índices del modelo en orden decreciente según el valor obtenido en la investigación con el objetivo de visualizar en qué índices focalizar las acciones de mejora:

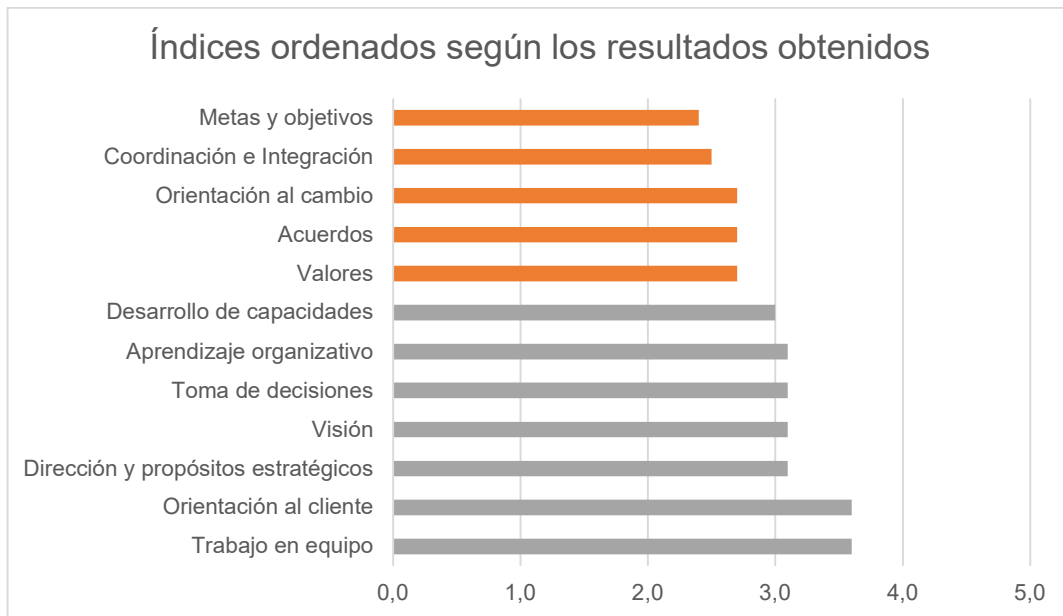


Ilustración N°11 – Índices ordenados según los resultados de la encuesta

La Ilustración N°11 indica que se debe enfocar las acciones de mejora sobre los índices “metas y objetivos” (2,4) de la dimensión Misión; “coordinación e integración” (2,5), “acuerdos” (2,7) y “valores” (2,7) de la dimensión Consistencia, y “orientación al cambio” (2,7) de la dimensión “Adaptabilidad”.

Para enfocar las acciones en los índices indicados por la Ilustración N°11, se resumen en la Tabla N°11 las preguntas de menor valor relativo que conforman dichos índices:

Dimensión	Valor	Índice	Valor	Preguntas de la encuesta realizada	Valor
Consistencia	2,7	Valores	2,7	19. Los líderes y directores practican lo que pregonan	2,5
				20. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	2,3
		Acuerdos	2,7	26. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	1,9
				27. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	1,8
		Coordinación e Integración	2,5	29. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	2,3
				30. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	2,2
Adaptabilidad	3,2	Orientación al cambio	2,7	31. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	1,6
				33. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	2,8
				34. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	2,3
Misión	2,8	Metas y objetivos	2,4	37. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo	2,0
				38. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	2,6
				55. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	1,8
				57. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	1,7
				58. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	1,9

Tabla N°11 – Resumen de preguntas de menor valor relativo

A partir del análisis de los resultados de la presente investigación, es posible proponer tres ejes de trabajo para lograr de LOGCAR una compañía más proclive a la innovación:

- Estructura organizacional
- Valores
- Evaluación del desempeño y gestión por objetivos

En adelante, se proponen acciones a modo de ejemplo para cada uno de los ejes indicados:

### **Estructura organizacional**

Una organización como LOGCAR, se encuentra como tantas otras en la disyuntiva de la doble búsqueda de estabilidad y cambio, lo cual constituye una paradoja fundamental en todas las formas de organización y plantea un

importante reto en el entorno empresarial actual (Farjoun, 2010). En el pasado, muchos teóricos de la organización sostenían que las estructuras, los procesos y las prácticas que garantizan la estabilidad y la fiabilidad eran en gran medida incompatibles con los necesarios para el cambio y la flexibilidad. La tensión existente entre explotación y exploración en el aprendizaje y la innovación de las organizaciones es un ejemplo familiar (March, 1991).

Una alternativa para LOGCAR es la implementación de “células de trabajo” que funcionen como una adhocracia dentro de la estructura organizacional de LOGCAR. Estas células son equipos de trabajo constituidos por especialistas de diferentes áreas que son relevantes para el negocio objetivo (por ejemplo: comercial, ingeniería, operaciones, IT, atención al cliente). La organización debe darle a cada célula poder de decisión y autonomía. El objetivo es trabajar sobre un servicio, industria y/o producto particular (por ejemplo: el servicio de distribución para la industria del comercio electrónico) y tratar cada problemática como un proyecto, pudiendo implementar diferentes metodologías para definir el problema, para la generación de ideas, la selección de alternativas, el desarrollo de la solución y su puesta en marcha.

Una implementación de este tipo se espera tenga impacto sobre los índices “Acuerdos”, “Coordinación e Integración” y “Orientación al cambio”.

## **Valores**

De la investigación surgió que la compañía da a conocer la visión, misión y valores a sus colaboradores únicamente en la inducción a la empresa, en los primeros días del colaborador en la compañía.

Con el objetivo de que los valores de la compañía se vean reflejados en el accionar de la organización, y generar un impacto positivo principalmente en el índice “Valores”: se propone incorporar al proceso de evaluación del desempeño una evaluación sobre si el colaborador desarrolla sus labores siguiendo los valores de la compañía. A partir de una evaluación que de forma confidencial se realice por su jefe directo, compañeros de equipo y reportes directos. De forma de obtener una visión más general de como el resto de la organización observa el comportamiento del colaborador. Se propone, a modo de ejemplo, utilizar una escala de Likert de 1 a 5 para valorizar el accionar de cada colaborador respecto a los valores de la compañía y luego poder promediar los resultados.



Para completar la acción propuesta, a este nuevo indicador se le debe dar una ponderación relevante a la hora de obtener la puntuación final de la evaluación de desempeño para el colaborador. En la siguiente acción propuesta se profundizará respecto a esta última observación.

### **Evaluación de desempeño y gestión por objetivos**

La compañía cuenta con un proceso de fijación y medición de objetivos anual explicados en el CAPITULO 2 a partir del cual se proponen mejoras en base a los resultados de la presente investigación. Mejoras que buscan impactar positivamente en el índice “Metas y objetivos”.

En cuanto a la fijación de objetivos adicionalmente a los objetivos individuales de cada gerencia, se propone tomar los objetivos más relevantes e indicarlos como OBJETIVOS COMPAÑÍA definiendo de esta manera un nuevo tipo de objetivo que es común a todos los colaboradores, buscando alinear los esfuerzos de los colaboradores. Esta clasificación a “objetivos compañía” debe ser dada por la Dirección de LOGCAR.

De esta forma, cada colaborador será evaluado por el cumplimiento de los objetivos “compañía” y por el cumplimiento de sus objetivos “individuales”.

Con respecto a la evaluación de desempeño, se proponen mejoras que pueden aplicarse en el método de evaluación y su frecuencia.

El método de evaluación se propone contenga los siguientes apartados:

- Evaluación de competencias (basadas en los valores de la compañía).
- Cumplimiento de los objetivos individuales.
- Cumplimiento de los objetivos compañía.

Debe acordarse con la Dirección de la compañía una ponderación para los resultados de cada apartado de la evaluación y así poder obtener un puntaje final para la evaluación. Se recomienda dar el mayor peso a los objetivos compañía con el objetivo de alinear y ordenar los esfuerzos de la organización. De manera orientativa, se indican los siguientes valores:

- a) 30%
- b) 30%
- c) 40%.

En cuanto a la frecuencia del proceso de evaluación, se propone ajustar la frecuencia a un formato semestral aplicable desde Jefaturas hacia arriba en el organigrama (gerentes y jefes), ya que son los líderes que guían al resto de la organización y dónde mayor impacto tendrá la acción, dejando la evaluación en formato anual para el resto de la organización.

Finalmente, estos cambios en la evaluación de los colaboradores deben tener una motivación dada a partir del resultado de la evaluación. La misma puede indicar la obtención de un incremento salarial, definir un bono por buen desempeño o algún otro tipo de reconocimiento en función a las posibilidades de la compañía pero que debe estar claro para los colaboradores durante todo el periodo de evaluación para que exista esa motivación extra por cumplir con los objetivos y gestionar con los valores de la compañía.

## CONCLUSIONES

Al inicio de la investigación, se propuso describir los cambios en el comportamiento que LOGCAR como organización debe aplicar para lograr una cultura más proclive a la innovación. Iniciando por un diagnóstico de la situación actual de la organización con respecto a su cultura.

Para el diagnóstico de la organización en materia de cultura, se utilizó el modelo de evaluación de la cultura organizacional del Dr. Daniel Denison.

A partir del análisis de los resultados de la investigación, se observan como principales fortalezas, que hay una apreciación general de que la empresa está orientada a mantener su propuesta de valor mediante la innovación en sus procesos operativos, que se evidencia en la percepción sobre las dimensiones de Adaptabilidad y Participación principalmente en sus índices de Orientación al cliente y Trabajo en equipo demostrando la importancia de la participación de sus colaboradores en la planeación y desarrollo de estrategias que permitan la consecución de las metas y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por otra parte, la investigación arrojó puntos a mejorar principalmente en las dimensiones Consistencia y Misión, dentro de los índices Coordinación e Integración, Acuerdos y Metas y Objetivos, desde donde se desprende que los colaboradores sienten que, pese al esfuerzo para el cumplimiento de las metas y objetivos, estas metas no son realistas, no se gestiona mediante el seguimiento de los objetivos, es muy complejo lograr acuerdos entre las áreas, coordinar proyectos, sienten que no hay claridad en algunos procesos que permitan cumplir con esta visión empresarial. Esto puede deberse a problemas en el flujo de comunicación de la compañía, se deben mejorar los procesos de comunicación asertiva, permitiendo la coordinación e integración entre las distintas áreas y promover la reconciliación en caso que sea necesario.

En la generación de competencias para esta nueva era dentro de la industria logística, la compañía requiere fortalecer las estrategias hacia su capital humano. A partir de la generación de valor compartido y el aprovechamiento de las capacidades, habilidades y competencias, perfeccionando las mismas durante el desarrollo de la actividad operativa, táctica y estratégica.

El liderazgo en la compañía no debe estar ubicado solamente en la zona superior del organigrama, es importante identificar las capacidades y fortalezas de los miembros de los equipos y cómo estos se traducen en acciones más efectivas, junto con la transformación de las actividades de su área. Sin dejar pasar la necesidad de documentar desde la gestión del conocimiento para generar planes de mejora y casos de éxito.

Observar que la Participación y la Adaptabilidad son las dimensiones que mayor valor relativo obtuvieron en la investigación, está alineado con la historia de la compañía. Una compañía que en su recorrido demuestra la capacidad de ejecutar acciones innovadoras, de enfrentar grandes cambios (una fusión, desarrollar servicios para nuevas industrias, la expansión regional) y la integración de factores relacionados con el compromiso colectivo y el sentido de pertenencia, pero que debe mejorar la competencia del aprendizaje colectivo y la comunicación interna para que cada cambio o proyecto no se vivencie como un caos para los integrantes de la organización.

Con respecto a los cambios de estructura organizacional que favorecerían la innovación en LOGCAR, cabe aclarar inicialmente que la innovación es un proceso de aprendizaje, y el aprendizaje es un proceso colectivo que se da en un entorno organizado. Crear organizaciones innovadoras conlleva no solo adaptar las formas estructurales a las oportunidades tecnológicas y de mercado, sino también integrar la capacidad para el aprendizaje y la creación de conocimiento en los procesos de equipo y las relaciones sociales. Hay diferentes tipos de organizaciones innovadoras y de aprendizaje, y sus rasgos dominantes suelen variar con el tiempo y en los distintos contextos institucionales. Sin embargo, una característica fundamental de la innovación es que siempre está integrada por una nueva combinación de ideas, conocimientos, capacidades y recursos. Así que, el que una organización permanezca abierta para absorber los nuevos conocimientos e ideas procedentes de distintas fuentes aumenta las posibilidades de crear nuevas combinaciones y de producir innovaciones más complejas. Un desafío permanente al que se enfrentan todas las organizaciones innovadoras es la concentración de estructuras, procesos y capacidades duales que reconcilien estabilidad y explotación con cambio y exploración para garantizar la viabilidad presente y la adaptabilidad a largo plazo. Por ello se

propuso conformar equipos de trabajo que funcionen como una adhocracia dentro de la organización, trabajando en equipos de especialistas de diferentes áreas, por proyectos, con poder de decisión y con la posibilidad de practicar diferentes metodologías en cada una de estas “células de trabajo” para agilizar la resolución de problemas e implementación de nuevas ideas operacionales.

## BIBLIOGRAFIA

### Referencias

- Aghina, W. e. (01 de 2018). *Los 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles*.  
Obtenido de Mckinsey: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/es-es>
- Albertos, P., & JM. (2002). *Cultura, innovación y desarrollo local*. Departamento de Geografía (Universitat de Valencia) España.: Boletín de la AGE No 34-2002.
- Argyris, C. (1993). *Cómo Vencer las Barreras Organizativas*. España: Diaz de Santos SA.
- Barnett, W., & Carroll, G. (1995). Modeling Internal Organizational Change. *Anual review of Sociology, Vol. 21*, 217-236.
- Barret, R. (1997). Liberating the corporate soul. *HR Focus*, 15.
- Beckhard, R. (1988). The executive management of transformational change. En H. &. In R. Kilmann, *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world* (págs. 89-101). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bistrain, K. (7 de Junio de 2018). <https://www.proyectum.com>. Obtenido de <https://www.proyectum.com/sistema/blog/adaptarse-al-cambio-necesidad-actual-para-las-organizaciones/>
- Blumental, B. &. (1994). Toward a definition of corporate transformation. *Sloan Management Review*, 101.
- Briganti, S. (31 de 01 de 2019). *Leadership Excellence*. Obtenido de HR.com: [https://www.hr.com/en/magazines/leadership\\_excellence\\_essentials/february\\_2019\\_leadership/how-to-drive-a-culture-of-innovation\\_jrkod271.html](https://www.hr.com/en/magazines/leadership_excellence_essentials/february_2019_leadership/how-to-drive-a-culture-of-innovation_jrkod271.html)
- Calderón Hernández, G. &. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 151-166.

- Cecchi, J. (30 de 08 de 2019). *www.cace.org.ar*. Obtenido de CACE: <https://www.cace.org.ar/noticias-la-transformacion-digital-no-se-trata-de-tecnologia>
- Chang, S., & Lee, M. (2007). The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in Taiwan. *The Business Review*, 295-301.
- Child, J., & Kieser, A. (2012). 4. Organizational and Managerial Roles in British and West German Companies: An Examination of the Culture-free Thesis. En T. W. (Ed.), *Societal Culture and Management* (págs. 455-478). Berlin, Boston: De Gruyter.
- Consulting, D. (2019). <https://www.denisonconsulting.com/>. Obtenido de Denison Consulting: <https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/>
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*. Montreal: McGraw Hill.
- De Loach, S. (1998). Transformación organizacional: el rol del gerente en la época posmoderna. *Management Today en español*, 42-46.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. (1996). *Denison Organizational Culture Survey*. Michigan: Ann Arbor.
- Denison, D. (1996). *Denison Organizational Culture Survey : Facilitators Guide*. Michigan: Denison Consulting.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations. Alining cukture and strategy*. Estados Unidos: B Jossey Bass A Wilew Imprint.
- Espinoza, P. (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Gestión de las personas y tecnología - Edición n°19*, 44-55.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *cademy of Management Review* 35, 202-225.

- Font, I. G. (Enero de 1999). <http://www.azc.uam.mx>. Obtenido de <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc07.htm>
- Freeman, C. &. (1997). *The economics of industrial innovation*. London: Pinter Publishers.
- Galende, J. (2002). El análisis de la innovación tecnológica desde la economía y dirección de empresas. *Información Comercial Española*, 23-38.
- Gorino, H. (16 de 08 de 2019). *El cambio cultural, la clave de las transformaciones digitales*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/el-cambio-cultural-la-clave-de-las-transformaciones-digitales-gorino/?trackingId=eBjvavpdRqCGIFlo8kE6qQ%3D%3D>
- Hernández Fernández, L. (2003). "Conocimiento, cambio y transformación organizacional" *Omnia*, Vol.9. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711580001>
- IEBS School. (13 de 1 de 2021). <https://www.iebschool.com>. Obtenido de [https://www.iebschool.com/blog/tendencias-logistica/#tendencias\\_logistica\\_sostenibilidad](https://www.iebschool.com/blog/tendencias-logistica/#tendencias_logistica_sostenibilidad)
- Jaskyte, K., & Dressler, W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work* 29, 23-41.
- Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). Organizational innovation a comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. *International Social Work*, 165-176.
- Kenny, B., & Reedy, E. (2006). The impact of organisational culture factors on innovation levels in SMEs: An empirical investigation. *Irish Journal of Management*, 119-142.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning, societal institutions: an integrated framework. *Organization Studies*, 487-513.
- Lam, A. (2011). *Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación*. Madrid: BBVA.



- Lau, C., & Ngo, H. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 685-703.
- Lengnick-Hall, C. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of Management*, 399-429.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2, 71-87.
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*. European Journal of Innovation Management.
- McGuire, J., Palus, C., Pasmore, W., & Rhodes, G. (2009). *Transforming Your Organization*. Canada: Center for creative leadership.
- McLaughlin, P., Bessant, J., & Smart, P. (2008). Developing an organizational culture that facilitates radical innovation. *International Journal of Technology Management*, 298-323.
- Meléndez, H. (17 de Febrero de 2017). <https://www.esan.edu.pe/>. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/02/17/la-importancia-de-tener-la-capacidad-de-adaptarse-a-los-cambios/>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organization*. NJ: Prentice Hall.
- Naranjo, J. (2010). *La cultura organizacional como determinante de la innovación de producto*. Murcia: Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Murcia.
- Naranjo, J., Jiménez, D., & Sanz, R. (2012). Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa - CEDE*, 63-72.
- Newman, K. (2000). Organizational transformation during institutional upheaval. *The Academy of Management Review*, 602-619.
- O'Connor, G., Paulson, A., & DeMartino, R. (2008). Organisational approaches to building a radical innovation dynamic capability. *International Journal of Technology Management*, 179-205.

- Obenchain, A. (2002). *Organizational culture an organizational innovation in not-for-profit, private and public institutions of higher education [Doctoral thesis]*. Nova Southeastern University.
- Pettigrew, A. (1979). *On Studying Organizational Culture*. Administrative Science Quarterly.
- Purita, G. (19 de Abril de 2017). <https://www.obsbusiness.school/>. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/como-se-transforma-la-cultura-de-una-organizacion>
- Ricardo, R. (2006). Debate Teórico sobre la Interrelación entre la Cultura, el Desempeño Organizacional y la Innovación. *The Anáhuac Journal - Oxford University Press*. Vol.6 No. 1, 9-34.
- Sayol, I. (s.f.). *Physical Internet, ¿el futuro de la nueva logística?* Obtenido de <https://ignasisayol.com/es/physical-internet-futuro-logistica/>
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Senge, P. y. (1997). *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Cambio*. Barcelona: Granica.
- Siehl-Martin. (1990). *Organizational Culture: A key to financial performance?* San Francisco: Jossey Bass.
- Tellis, G., Prabhu, J., & Chandy, P. (2009). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 3-23.
- Tesluk, P., Faar, J., & Klein, S. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. En P. T. al, *The Journal of Creative Behavior*.
- Tidd, J. B. (1997). Managing Innovation. En *Managing Innovation* (págs. 313-314). Chichester: John Wiley&Sons.
- Tipping, A. y. (05 de 12 de 2016). *El futuro de la industria logística*. Obtenido de Revista Logistec: <https://www.revistalogistec.com/index.php/vision-empresarial/punto-de-vista/item/2591-el-futuro-de-la-industria-logistica>

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.

Van de Ven, A., Polley, D., Garud, S., & Venkataraman, S. (1999). *The Innovation Journey*. Nueva York: Oxford University Press.

Weick K., S. K. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science Vol. 16, No. 4*, 409-421.

## ANEXOS

### A. Cuestionario aplicado

#### **Cambio cultural para lograr una organización innovadora (Tesis MBA).**

Primero gracias por tomarse el tiempo de completar esta encuesta sobre la organización en la que trabajamos. Siéntanse libres de responder con total sinceridad porque la encuesta fue armada 100% confidencial (no registra el mail ni usuario de quien responde) y se utilizará solo para fines académicos (mi tesis). Los resultados en la tesis se mostrarán con el nombre de una empresa ficticia. El tiempo estimado para completar la encuesta es de 10 min y está basada en el modelo de análisis de cultura organizacional del Dr. Daniel Denison.

¡¡¡Gracias por la ayuda!!!

<b>Demografía</b>
1. Rango de edad
hasta 30 años de 31 a 50 años más de 50 años
2. Jerarquía
Analista Jefe Gerente Director
3. Antigüedad en la organización
menor a 1 año de 1 a 5 años de 6 a 10 años más de 10 años

<b>Toma de decisiones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
5. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
6. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
7. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
8. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					

1: *En total desacuerdo*

2: *En desacuerdo*

3: *Parcialmente de acuerdo y en desacuerdo*

4: *De acuerdo*

5: *Totalmente de acuerdo*

<b>Trabajo en equipo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
10. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
11. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
12. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización					
13. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					

<b>Desarrollo de capacidades</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
15. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
16. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
17. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
18. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					

<b>Valores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Los líderes y directores practican lo que pregonan					
20. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
21. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
22. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
23. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					

<b>Acuerdos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
24. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
25. Este grupo tiene una cultura «fuerte»					
26. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
27. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
28. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					

<b>Coordinación e Integración</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
29. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
30. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
31. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
32. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
33. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					

<b>Orientación al cambio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
34. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
35. Respondemos bien a los cambios del entorno					
36. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
37. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo					
38. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					

<b>Orientación al cliente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
39. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
40. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					
41. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
42. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
43. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					

<b>Aprendizaje organizativo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
44. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
45. La innovación es algo que fomenta la empresa					
46. Muchas ideas «se pierden por el camino»					
47. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
48. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»					

<b>Dirección y propósitos estratégicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
49. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					
50. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
51. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
52. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
53. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					

<b>Metas y objetivos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
54. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
55. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
56. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
57. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
58. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					

<b>Visión</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
59. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
60. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
61. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
62. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
63. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					



**Innovación en la organización**

64. Usted cree que la organización es:

poco innovadora

Innovadora

de las más innovadoras del sector

65. En qué procesos se enfocan las innovaciones implementadas más relevantes?

Procesos operativos

Procesos administrativos

Procesos comerciales

RRHH

Experiencia del cliente/consumidores

Otra...

66. Dónde cree que se originan las innovaciones de la organización?

De la Dirección

De equipos de trabajo (interna)

De proveedores

De clientes

## B. Índices obtenidos por respuesta del cuestionario

<b>Toma de decisiones</b>	<b>Índice (1 a 5)</b>
4. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	3,9
5. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	2,4
6. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	2,2
7. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	3,8
8. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	3,3

<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Índice (1 a 5)</b>
9. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	3,8
10. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	4,3
11. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	3,7
12. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización	2,9
13. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	3,3

<b>Desarrollo de capacidades</b>	<b>Índice (1 a 5)</b>
14. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	2,7
15. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo	3,6
16. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	3,0
17. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	3,6
18. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	2,4

<b>Valores</b>	<b>Índice (1 a 5)</b>
19. Los líderes y directores practican lo que pregonan	2,5
20. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	2,3
21. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	3,0
22. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	2,9
23. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	3,0

<b>Acuerdos</b>	<b>Índice (1 a 5)</b>
24. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	2,9
25. Este grupo tiene una cultura «fuerte»	3,6
26. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	1,9
27. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	1,8
28. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	3,3

<b>Coordinación e Integración</b>	<b>Índice (1 a 5)</b>
29. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	2,3
30. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	2,2
31. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	1,6
32. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización	3,8
33. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	2,8

<b>Orientación al cambio</b>	<b>Índice (1 a 5)</b>
34. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	2,3
35. Respondemos bien a los cambios del entorno	3,0
36. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas	3,8
37. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo	2,0
38. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	2,6

<b>Orientación al cliente</b>	<b>Índice (1 a 5)</b>
39. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	4,2
40. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	4,0
41. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	3,0
42. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes	3,3
43. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	3,6

<b>Aprendizaje organizativo</b>	<b>Índice (1 a 5)</b>
44. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	2,8
45. La innovación es algo que fomenta la empresa	3,7
46. Muchas ideas «se pierden por el camino»	2,0
47. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	3,8
48. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»	3,1

<b>Dirección y propósitos estratégicos</b>	<b>índice (1 a 5)</b>
49. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	3,5
50. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	2,9
51. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	2,9
52. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	3,2
53. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara	2,9

<b>Metas y objetivos</b>	<b>Índice (1 a 5)</b>
54. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	3,6
55. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	1,8
56. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	2,7
57. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	1,7
58. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	1,9

<b>Visión</b>	<b>índice (1 a 5)</b>
59. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	3,1
60. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	3,5
61. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	2,0
62. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	4,1
63. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	2,6

<b>Innovación en la organización</b>		
<b>64. Usted cree que la organización es:</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
poco innovadora	44	52%
Innovadora	40	48%
de las más innovadoras del sector	0	0%
<b>65. En qué procesos se enfocan las innovaciones implementadas más relevantes?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Procesos operativos	80	61%
Procesos administrativos	2	2%
Procesos comerciales	21	16%
RRHH	15	11%
Experiencia del cliente/consumidores	13	10%
Otra...	0	0%
<b>66. Dónde cree que se originan las innovaciones de la organización?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De la Dirección	26	15%
De equipos de trabajo (interna)	64	38%
De proveedores	1	1%
De clientes	77	46%