

**EMBA 2012**

**“La cultura organizacional como factor determinante de la efectividad en una empresa familiar desprofesionalizada”**

**Alumno: Marcelo Cretella**

**Tutor: Vanessa Welsh**

**Fecha: Junio 2014**

**Buenos Aires, Argentina**



*A Vero, mi amor.*



## Agradecimientos

En primera medida debo agradecer la colaboración de Eduardo Fort, quien me facilitó el acceso al MBA, me brindó información y recursos para poder concluir la presente tesis y sobre todas las cosas, me permitió utilizar la empresa abriéndola al exterior.

A mi familia, quienes me acompañaron y me ayudaron en todo momento, quienes resistieron estoicamente mi monotonía en los temas de los últimos meses acerca de Felfort, gestión, encuestas, liderazgo, motivación y cultura organizacional.

A Verónica Gargano con quien intercambiamos ideas acerca de los distintos conceptos explorados en la tesis, quien me orientó en el rumbo a tomar en determinados temas, me acercó bibliografía interesante y me acompañó, con sus reflexiones, en este proceso creativo.

A Vanessa Welsh, mi tutora de tesis, quien me ayudó desde el principio, incluso antes de tener en mente este tema, me acompañó con su dirección y con sus ideas en la producción de contenido.

Al Prof. licenciado Rafael Ricardo Bray, quien me ayudó desinteresadamente desde Colombia, con el modelo Denison, brindándome información, documentos de su propiedad, presentaciones de cursos y planillas de trabajo.

A mi equipo de trabajo en Felfort, Alejandro, Fabián, Germán, Mario y Nicolás, quienes aportaron ideas y colaboraron en la redacción, toma y seguimiento de las encuestas.

A todos los que forman Felfort que en forma desinteresada participaron de las encuestas, brindándome su tiempo.



## Resumen

El presente trabajo de investigación buscó demostrar cómo una empresa familiar centenaria que opera en la industria del consumo masivo, por su cultura deja de percibir la rentabilidad total posible y solamente captura una parte de la misma.

La empresa posee productos de alto grado de penetración en el mercado, algunos sin sustitutos y que están presentes en el mercado por más de 50 años. En el año 2007 fallece quien condujo la empresa por más de 50 años, marcando con su impronta la cultura, y la empresa pasó a ser conducida por dos de sus tres hijos. En este tiempo comienzan los conflictos con el personal, una baja continua en los volúmenes de venta, pérdida en la rentabilidad, aumentan los plazos de pago y comienza un rumbo errático sin horizonte y sin liderazgo.

Ante esta situación intentaremos responder a las siguientes preguntas: ¿la cultura organizacional tiene una estrecha relación con la efectividad? ¿Es efectiva la conducción sin liderazgo? ¿Influye este tipo de conducción en la cultura de la empresa? ¿La falta de liderazgo en los dueños, realiza un efecto “dominó” en los mandos altos y medios? ¿La desprofesionalización sumada a la falta de liderazgo, ejerce una presión negativa sobre el futuro de la empresa?

Veremos cómo diversos autores afirman que la cultura organizacional es crítica para el éxito o fracaso de una organización, que está directamente ligada a la efectividad organizacional, por lo cual, basándonos en sus teorías, intentamos demostrar como una cultura individualista, desmotivada, sin dirección ni rumbo, impacta en el día a día de la empresa.

El diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa se realizó a través de encuestas, investigación, entrevistas y la observación pudimos determinar la situación actual de la empresa. Las respuestas proporcionadas nos permitieron conocer las diferentes percepciones que tiene el personal acerca de la empresa, sus líderes, sus pares, los recursos humanos y las perspectivas a futuro en cuanto a desarrollo de carrera, capacitaciones y principalmente el rumbo de la empresa.

Finalmente, basándonos en el modelo de Daniel Denison de efectividad organizacional, comparamos la empresa con otras del mundo que se encuentran en distintas situaciones políticas, financieras y comerciales, y analizando la información relevada, veremos como una empresa desprofesionalizada y sin liderazgo incide directamente sobre su cultura, y como ésta afecta el desarrollo del día a día, produciéndose un espiral descendente que afecta la rentabilidad poniendo en riesgo su subsistencia.

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>15</b>
<b>I. Marco Teórico</b>	<b>19</b>
<b>CAPITULO 1: Empresas familiares</b>	<b>19</b>
1.1. Definición y características	19
1.2. Ventajas y desventajas de las empresas familiares.	24
1.3. Sucesión	27
<b>CAPITULO 2: Cultura organizacional</b>	<b>31</b>
2.1. Concepto de Cultura organizacional	33
2.2. Funciones de la cultura organizacional	37
2.3. Disfunciones de la cultura organizacional	39
2.4. Elementos de la cultura organizacional	41
2.5. Tipos de cultura organizacional	45
2.6. Dinamizadores de la cultura	51
2.6.1. Motivación	51
2.6.2. Liderazgo	58
<b>CAPÍTULO 3: Efectividad</b>	<b>63</b>
3.1. Cultura organizacional y efectividad empresarial	64
3.2. Teoría de cultura organizacional y efectividad de D. Denison	71
3.2.1 Factores clave de la efectividad en la organización	75
3.2.2. Integración de las cuatro hipótesis	77
3.2.3. Modelo de Cultura organizacional Denison	78
3.2.4. Explicación de las características e índices.	86
<b>II. Metodología</b>	<b>95</b>
<b>CAPÍTULO 4: Tipo de investigación</b>	<b>97</b>
<b>CAPÍTULO 5. Felfort. Historia y evolución.</b>	<b>99</b>
<b>CAPÍTULO 6: Población, muestra, Instrumentos y recolección de datos.</b>	<b>103</b>
6.1 Población y muestra	103
6.2. Instrumentos	103
6.2.1. Encuesta nº1 – evaluación cultura organizacional	103
6.2.2. Encuesta nº2 – estrategia de recursos humanos	104
6.2.3. Encuesta n3 – evaluación de clima interno.	105

6.2.4. Encuesta nº 4 – Tipología cultural. _____	106
6.2.5. Encuesta nº 5 - Evaluación de cultura y efectividad (DOCS) _____	107
6.3. Recolección de la información _____	108
<b>III. <i>Análisis de la empresa Felfort</i></b> _____	<b>111</b>
<b>CAPÍTULO 7. Análisis situacional</b> _____	<b>111</b>
7.1. Misión, visión y valores. _____	113
7.2. Contexto sectorial _____	115
7.3 Determinación del estado cultural _____	117
7.3.1. Evaluación de cultura corporativa _____	117
7.3.2. Ideología de la organización. _____	122
7.3.3. Diagnóstico de la cultura. _____	124
<b>CAPÍTULO 8. Recursos Humanos.</b> _____	<b>127</b>
<b>CAPÍTULO 9. Clima interno</b> _____	<b>131</b>
<b>CAPÍTULO 10. Nueva forma de la Organización</b> _____	<b>135</b>
10.1 Análisis de Denison _____	135
10.2 Características culturales e índices _____	142
10.3 Análisis de resultados _____	147
<b>IV. Conclusiones</b> _____	<b>157</b>
<b>Bibliografía</b> _____	<b>161</b>
<b>Anexos</b> _____	<b>165</b>
Anexo I – Encuesta de cultura corporativa _____	165
Anexo II - Resultados encuesta Nº 1 - Evaluación de cultura corporativa _____	171
Anexo III - Encuesta de estrategia de Recursos Humanos _____	189
Anexo IV – Resultados encuesta estrategia de RR.HH _____	199
Anexo V – Evaluación de clima interno _____	219
Anexo VI – resultados Encuesta de Clima Interno _____	225
Anexo VII – Encuesta de tipología _____	229
Anexo VIII – Resultados Encuesta de tipología _____	235
Anexo IX – Encuesta Denison _____	237





## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 - Superposición de los sistemas de la empresa familiar. ....	21
Ilustración 2 - Etapas de una sucesión planificada.....	27
Ilustración 3 - Niveles de cultura y su interacción.....	41
Ilustración 4 - Pirámide de las necesidades de Maslow .....	53
Ilustración 5 - Marco de referencia para estudiar la cultura y la efectividad. ....	72
Ilustración 6 - Modelo de cultura y Flexibilidad.....	78
Ilustración 7 - Modelo Denison de cultura organizacional .....	81
Ilustración 8 - Estable.....	83
Ilustración 9 - Punto de vista interno .....	84
Ilustración 10 - Flexibilidad.....	84
Ilustración 11 - Punto de vista externo .....	85
Ilustración 12 - DOCS e indicadores de performance del negocio.....	85
Ilustración 13 - Relaciones entre rasgos de cultura organizacional y desempeño .....	86
Ilustración 14 - Facturación en kilos de Felfort.....	102
Ilustración 15 - Datos básicos del sector.....	115
Ilustración 16 - Resultados de encuesta de evaluación cultural.....	118
Ilustración 17 - Resultados encuesta tipología cultural .....	122
Ilustración 18 - resultados de encuesta de estrategia de RR.HH.....	130
Ilustración 19 - Origen de la información de la empresa .....	132
Ilustración 20 – Rasgos distintivos de los colaboradores de la organización .	133
Ilustración 21 - Resultados de la Aplicación de encuesta Denison .....	135
Ilustración 22 - Comparación de empresas según DOCS.....	136
Ilustración 23 - Gráfico Denison sobre encuesta Felfort.....	137
Ilustración 24 - Desempeño por variables .....	138
Ilustración 25 - Gráfico Denison de una empresa en decadencia. ....	139
Ilustración 26 – Gráfico Denison de la agencia de Gobierno Estados Unidos	140
Ilustración 27 - Grafico Denison de una empresa europea con problemas de market share .....	141
Ilustración 28 - Promedios agregados de características e índices.....	142
Ilustración 29 - Variables de Involucramiento.....	143

Ilustración 30 - Variables de consistencia .....	144
Ilustración 31 - Variables de adaptabilidad.....	145
Ilustración 32 - Variables de misión.....	146

## Introducción

Las empresas familiares constituyen el motor de la economía mundial y Argentina no es la excepción. Mendé Fernández, M. (2012), afirma que en nuestro país, el 70% de las empresas no subsiste a la primera generación, por lo que solo el 30% llegan a sus hijos, y de estas solo el 5% a los nietos<sup>1</sup>. Atribuye la alta la mortandad de este tipo de empresas, a que generalmente “la falta de conocimiento de los líderes sobre la profesionalización, la transparencia y las reglas claras en su gestión, colaboran con esta tendencia”<sup>2</sup>

Deal, T. y Kennedy, A. (1980) destacan que cada organización posee una cultura, que a veces es difícil de percibirla desde fuera y otras son más evidentes. Afirman que ya sea ésta vigorosa o débil, ejerce una poderosa influencia en toda la organización, que afecta prácticamente a todo, desde quien recibe un ascenso y que decisiones se toman, hasta la forma de vestir o que deportes practican sus miembros.<sup>3</sup> En sintonía con ambos autores, Schein, E. (1999) afirma que la cultura es importante porque se trata de un conjunto de fuerzas que determinan tanto nuestro comportamiento individual y colectivo, las formas de percibir, los patrones de pensamiento y los valores. La cultura organizacional es importante dado que los elementos culturales determinan la estrategia, los objetivos y modos de funcionar de una organización.<sup>4</sup>

El presente trabajo de investigación tiene como propósito conocer el funcionamiento de una empresa familiar centenaria, La delicia Felipe Fort SA, que opera en la industria del mercado masivo y que se encuentra desprofesionalizada. El mismo persigue dos fines, por un lado se intentó demostrar cómo la cultura organizacional es un factor determinante e intangible que se requiere gestionar para lograr ser una empresa basada en la excelencia, la innovación, el desempeño y sobre todo poder lograr una mayor efectividad en sus operaciones, por el otro que la misma sirva de aporte para otras empresas que se encuentran en la misma situación.

---

<sup>1</sup> Instituto de Investigación Pública. 1999.

<sup>2</sup> Mendé Fernández M. (2012). *Empresas Familiares buenas prácticas en Argentina*. Córdoba. Ed. Paragraph. p. 12

<sup>3</sup> Deal & Kennedy (1985). *Las empresas como sistemas culturales*. Sudamericana. Buenos Aires. p. 4

<sup>4</sup> Schein E. (1999). *La guía de la supervivencia de la cultura corporativa*. San Francisco. Jossey-Bass. p. 3

La delicia Felipe Fort S.A., conocida comercialmente como Felfort, fue fundada en 1912 por Don Felipe Fort. En 1957, su hijo Carlos se hace cargo de la dirección hasta 2007 cuando fallece, condujo la empresa por más de 50 años, marcando con su impronta la cultura; la empresa pasa a ser dirigida por dos de sus tres hijos. Sus áreas de gestión no se encuentran delimitadas, produciendo problemas de dirección severos, al superponerse uno con otro en las directivas diarias. Los estudiosos de la gestión de las empresas familiares coinciden como veremos, que la transición de una generación a otra, es uno de los puntos más críticos de su ciclo de vida. Muchos de ellos la consideran como el principal problema y causal de la mayoría de los fracasos. A medida que se suceden las generaciones, la empresa se vuelve más y más compleja si no se encuentra profesionalizada, dado que se encuentran implicadas más de una familia en la toma de decisiones.

El objetivo de la presente tesis, es intentar responder si la cultura organizacional de Felfort es un factor determinante en su efectividad. Para alcanzar el objetivo general, se propusieron los siguientes objetivos específicos:

1. Análisis de la situación interna de la empresa Felfort en cuanto a su clima interno, cultura organizacional y política de recursos humanos.
2. Aplicación del modelo de DOCS, de Daniel Denison
3. Identificación y vinculación de los comportamientos y prácticas gerenciales de acuerdo a la cultura, efectividad y desempeño

Intentaremos dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿la cultura organizacional tiene una estrecha relación con la efectividad? ¿Es efectiva la conducción sin liderazgo? ¿Influye este tipo de conducción en la cultura de la empresa? ¿La falta de liderazgo en la alta dirección, realiza un efecto “dominó” en los mandos altos y medios? ¿La desprofesionalización sumada a la falta de liderazgo, ejerce una presión negativa sobre el futuro de la empresa?

Para responder a estas preguntas comenzaremos por definir qué son las empresas familiares, el liderazgo, la cultura y la efectividad, para luego realizar un análisis de situación de la empresa, ver las características de su cultura y cómo la definen quienes la integran. Se verá la política de RR.HH y evaluará el

clima interno. Aplicaremos el modelo postulado por Daniel Denison<sup>5</sup> DOCS, que permite identificar y vincular los comportamientos o prácticas gerenciales con los supuestos y creencias subyacentes al estudiar la cultura organizacional, la efectividad y el desempeño. Finalmente se formularán recomendaciones para avanzar hacia un nuevo modelo cultural donde se destaquen el dinamismo, la efectividad y la productividad.

La presente se encuentra dividida en cuatro capítulos. En el primero, se analizará parte de la bibliografía existente sobre empresas familiares, brindándose la definición de empresa familiar con sus características, ventajas y desventajas de las mismas y como se trata el tema de la sucesión. Veremos que es la cultura organizacional, su concepto, funciones y disfunciones, los elementos la componen y se clasificará acorde a su tipo. A continuación exploraremos temas tales como liderazgo, motivación y efectividad. Finalmente. Se analizará la teoría de “cultura organizacional y la efectividad” propuesta por el Dr. Daniel Denison y donde se expresa como una cultura organizacional tiene una estrecha relación con la efectividad.

En el segundo apartado se presenta historia de la empresa Felfort y la metodología utilizada para el trabajo empírico, describiéndose la forma cómo se recolectaron los datos y los instrumentos utilizados.

En la tercera parte se realizará un análisis situacional de la empresa Felfort, se revisa su misión, visión y valores. Se verá el contexto sectorial donde ésta se desenvuelve. Exploraremos el estado actual de los recursos humanos, desde el punto de vista de la comunicación, la gestión, la capacitación, la selección de personal y la estrategia del sector. Analizaremos el clima interno de la empresa. Aplicaremos el modelo Denison para contrastar la cultura organizacional y su relación con la efectividad, mostraremos los resultados de la misma y los compararemos con otras organizaciones con las mismas y distintas realidades.

---

<sup>5</sup>DOCS Denison Organizational Culture Survey, desarrollado por Daniel Denison y William Neale.



Finalmente, en el apartado cuarto, se expresarán las conclusiones a las que hemos arribado y expondremos algunas pautas para comenzar un trabajo de cambio de cultura organizacional.

El alcance de la tesis fue el diagnosticar la cultura de la empresa y relaciona cómo la misma tiene un impacto sobre la efectividad organizacional. Aunque realizaremos algunas recomendaciones para iniciar un proceso de cambio cultural, no se propondrá un plan general para su intervención, dado la magnitud del mismo. Simplemente pretendemos que este estudio brinde un panorama acerca de la situación actual y sentar las bases para poder realizar un plan de transformación organizacional.

## I. Marco Teórico

### CAPITULO 1: EMPRESAS FAMILIARES

#### 1.1. Definición y características

No hay una definición única y concordante entre los distintos autores cuando se refieren a la empresa familiar. En general, los autores concuerdan en que empresa y familia son dos instituciones distintas con objetivos propios, y que de su unión surge la empresa familiar (Ayala, J y Navarrete, E. 2004).

Tradicionalmente, los dos criterios más utilizados para definir este tipo de empresas, han sido la propiedad y la gestión. Barroso, *et al.*, (2012) establecen que en el caso de la propiedad existe un cierto consenso en que es necesario tener la mayoría de capital (es decir más del 50% de las acciones). Con la gestión, los criterios son más diversos y el debate mayor, por ejemplo Daily y Dollingter (1993) consideran que para definir una empresa como familiar sería imprescindible que esté gestionada por la familia (no incluyendo a aquellas gestionadas por miembros externos a la familia), para los investigadores Graves y Thomas (2006) es suficiente con que uno de los miembros de la familia forme parte del equipo de gestión. No obstante, al momento de abordar la delimitación del concepto, los autores recurren también a otros criterios como el número de generaciones de la familia propietaria, la influencia de la familia en la empresa, el compromiso de la familia en el negocio o la vocación de continuidad del mismo, entre otros.<sup>6</sup>

Una primera aproximación al significado de empresa familiar la brinda Lea, J. (1993), cuando define a la empresa familiar como una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador o la fundadora y emplear al otro cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad

---

<sup>6</sup>Barroso, et al., (2012) *Diferentes criterios del concepto de empresa familiar*. CONCYTEG mayo 2012. pp. 611-622

individual, sociedad, compañía propietaria o como sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener un interés mayoritario. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es la propietaria, la ópera, la administra o ejerce otra forma de control.<sup>7</sup>

Bork, D., Jaffe, D., Lane, S., Dashew, L. y Heisler, Q. (1997) destacan que la empresa familiar comienza como una familia con su propio y singular conjunto de valores, con sus normas y sus métodos de comunicación; y todo ello afecta a los negocios, positiva o negativamente.<sup>8</sup> Se puede afirmar que la empresa familiar es una fusión de dos instituciones, la familiar y la empresarial, y que muchas veces estos sistemas se superponen causando inconvenientes para el funcionamiento de la organización. La primera se rige por las emociones, la otra por la racionalidad y los resultados.

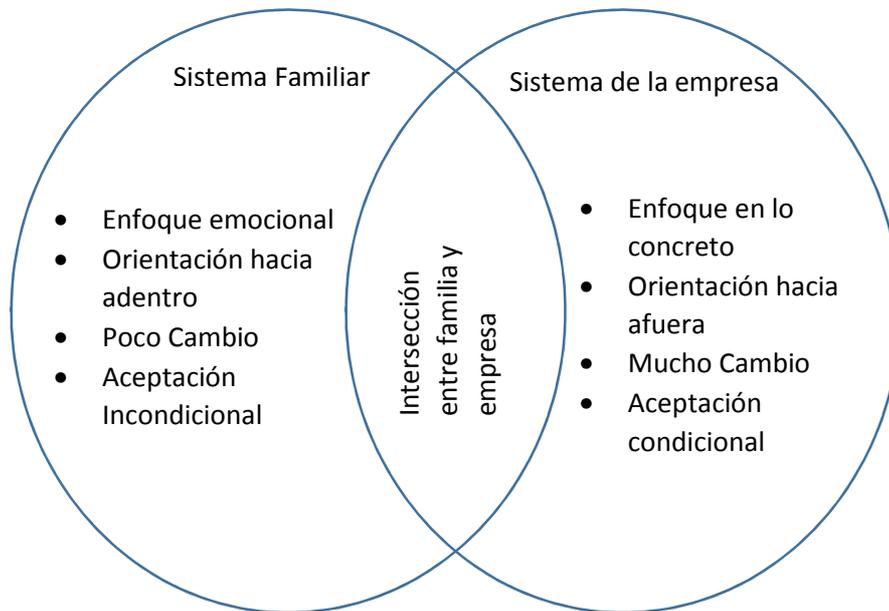
En la ilustración nº 1, Bork, *et al.* (1997) destacan los posibles focos de conflictos, se aprecian dos círculos interconectados que juntos forman un tercer sistema: la empresa familiar. El sistema tiene determinadas necesidades y energías que a veces entran en contradicción con el sistema de la empresa.

---

<sup>7</sup>Lea J. (1993). *La sucesión del management en la empresa familiar*. Granica. p. 23

<sup>8</sup>Bork, D., Jaffe, D., Lane, S., Dashew, L. y Heisler, Q. , (1997). *Cómo trabajar con la empresa familiar*. Granica. p.75

Ilustración 1 - Superposición de los sistemas de la empresa familiar.



Fuente: Bork D., Jaffe D., Lane S., Dashew L. y Heisler Q. (1997)

*“El sistema familiar busca preservar la armonía y minimizar el cambio; el sistema de la empresa, por el contrario, a veces requiere conflicto y cambio. Las tareas de los dos sistemas también difieren. La familia existe para cuidar de sus miembros y proveer a su desarrollo y formación; la empresa busca generar beneficios y actuar con eficacia en un medio competitivo. De hecho, muchos de los conflictos de la empresa familiar se producen cuando las necesidades o las prioridades de la familia se imponen por sobre las necesidades de la empresa. Y es inevitable que surjan problemas cuando un miembro de la familia espera de las personas de la empresa que actúen según las normas de la familia y viceversa”<sup>9</sup>*

Leach, P. (1991) afirma que las empresas familiares difieren en una serie de aspectos – de importancia decisiva – de las organizaciones no familiares y funcionan de una manera muy distinta, y destaca que:

<sup>9</sup>Bork, et al., (1997). *Cómo trabajar con la empresa familiar*. Granica. pp.77-79

*“Además de tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas comerciales que afectan a todas las compañías, las empresas familiares tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la firma. Necesitan desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver las dificultades que plantean esas dinámicas, y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y control dentro de la misma.”<sup>10</sup>*

Al no existir consenso sobre la definición de empresa familiar se hace muy difícil comparar cifras de un país a otro. Para poder establecer la importancia de las mismas en nuestro país, las comparemos con España y Estados Unidos, dado que todos comparten criterios similares a la hora de tipificar una empresa familiar.

El instituto de la empresa familiar de España, considera a una empresa como familiar, cuando la mayoría de las acciones con derecho a voto permanecen en propiedad del fundador, esposas o esposos, padres y herederos en línea directa y qué al menos un representante de la familia debe participar en la gestión o en el gobierno de la empresa. Según este instituto el 85% de las empresas españolas son familiares (2,8 millones), emplean a 10,13 millones de personas y representan el 70% del PBI. En la unión europea el 60% son empresas familiares (17 millones) y emplean a 100 millones de personas.<sup>11</sup>

En los Estados Unidos, la Family Enterprise USA (FEUSA), posee las mismas especificaciones que el Instituto de la empresa familiar de España para considerar a una empresa como familiar. Este organismo realiza encuestas anuales para relevar datos sobre este tipo de empresas. Según la encuesta de

---

<sup>10</sup> Leach P. (1991) *La empresa familiar*. Granica. p. 21

<sup>11</sup> Fuente Instituto de la Empresa familiar de España, es una organización sin ánimo de lucro y ámbito estatal, que agrupa a un centenar de empresas líderes en sus sectores de actividad, con una facturación media por compañía de 2.100 millones de euros, lo que representa de forma agregada el equivalente al 17% del Producto Interior Bruto de España y hasta el 27% si se incluyen las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar vinculadas a esta institución, que engloban a un millar de compañías.

2011, el 80% de las empresas del país son familiares, (5.5 millones), emplean al 63% de la población activa y representan el 57% del PBI.<sup>12</sup>

En Argentina no se poseen datos oficiales sobre las empresas familiares como así tampoco una definición de las mismas. Según Ernesto Niethardt, en su disertación en el tercer encuentro PYME de IDEA, considera a las empresas como familiares cuando el control está en posesión de una o más familias y al menos uno de sus miembros participan en la gestión o gobierno de la firma. Niethardt, afirma que el 75% de las empresas del país, son familiares (900 mil aproximadamente), emplean a 9 millones de personas y representan el 55% del PBI.<sup>13</sup>

Como vimos, las empresas familiares tienen un rol de suma importancia en todo tipo de economías debido a su importante participación en la creación de riqueza y empleo.

Se puede afirmar que las empresas familiares poseen ventajas competitivas a nivel organizacional pero a la vez presentan numerosas dificultades y conflictos debiendo hacer frente a una serie de problemas y desventajas, a continuación profundizaremos las mismas.

---

<sup>12</sup> Datos extraídos de su página web [www.familyenterpriseusa.org](http://www.familyenterpriseusa.org)

<sup>13</sup>En Argentina no hay cifras oficiales sobre empresas familiares, tanto el INDEC como el ministerio de economía no poseen estos datos. Estos datos fueron tomados de la presentación de Ernesto G. Niethardt, profesor de la escuela de negocios de IDEA, en el tercer encuentro IDEA PYME. La Fuente de los mismos son: Fundación Observatorio Pyme, Informe PRIMA de Grant Thorton Argentina (2003), nuestra propia base de datos de investigación (2007), Comisión Nacional de Valores, Bolsa de Comercio de Buenos Aires, Banco Central de la República Argentina, INDEC, Revista Mercado (informe sobre las 1000 empresas que más venden en Argentina (2008)

## 1.2. Ventajas y desventajas de las empresas familiares.

En términos generales, la teoría de recursos y capacidades se basa en la concepción de la empresa como un conjunto de recursos, preocupándose del estudio de los factores sobre los que se apoyan las ventajas competitivas, para poder justificar la formulación de determinada estrategia de una empresa. Así, de acuerdo con Fernández y Suárez (1996), 1) cada empresa es heterogénea ya que posee diferente dotación de recursos, producto de su historia, suerte y decisiones pasadas, sobre las que se puede sustentar una ventaja competitiva; 2) puede mantener esa heterogeneidad a lo largo del tiempo, es decir, la ventaja competitiva puede ser sostenible, lo que le proporcionara una renta a largo plazo.<sup>14</sup>

Acorde a esta teoría de los recursos y capacidades, parte de las ventajas competitivas que poseen las empresas familiares tendrían su origen por un lado por el tipo de control familiar de la propiedad, y por el otro en su organización interna, que generan toda una serie de activos intangibles, únicos y difícilmente imitables (no apropiables) por otras empresas, que se han ido acumulando a lo largo del tiempo.

Según Leach, P. (1991), la característica que distingue a la mayoría de las empresas familiares es el clima singular que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral. Enumera puntos fuertes y débiles de este tipo de organización, a saber:<sup>15</sup>

### **Ventajas**

- **Compromiso:** Los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por ella. Para muchos empresarios la empresa es su creación. El entusiasmo de la familia, desarrolla un compromiso adicional y mayor lealtad de su fuerza laboral.
- **Conocimiento:** Las empresas familiares tienen su propia forma de hacer las cosas, una tecnología especial o un know how que no tienen sus competidores, y este es pasado de generación en generación.

---

<sup>14</sup> Castillo Saldaña, (2002). *Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y capacidades*. Facultad de economía - Universidad Nacional de México

<sup>15</sup> Leach P. (1991) *La empresa familiar*. Granica. pp. 25-41

- **Flexibilidad:** Este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios y a retirar dinero cuando pueden permitírselo. El ingreso de los miembros de la familia no es un elemento fijo, deben decidir cuánto dinero pueden retirar sin riesgo para la empresa a fin de cubrir sus necesidades. Este factor les permite adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes.
- **Planeamiento a largo plazo:** Las empresas familiares suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo. Los planes estratégicos reducen los riesgos, y permiten a la empresa manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos.
- **Cultura estable:** Las empresas familiares suelen tener estructuras estables. El presidente tiene habitualmente experiencia de muchos años y el personal clave está comprometido con el éxito de la empresa.
- **Rapidez en toma de decisiones:** Las responsabilidades en general están bien establecidas y el proceso de toma de decisiones está circunscripto a uno o dos individuos.
- **Confiabilidad y orgullo:** El compromiso y la cultura estable, estriban en el hecho de que la empresa familiar cuenta por lo general con estructuras sólidas y confiables. Muchos compradores prefieren hacer negocios con una firma que tiene larga trayectoria y suele apreciar las relaciones con un management que no se encuentra constantemente cambiando.

### Desventajas

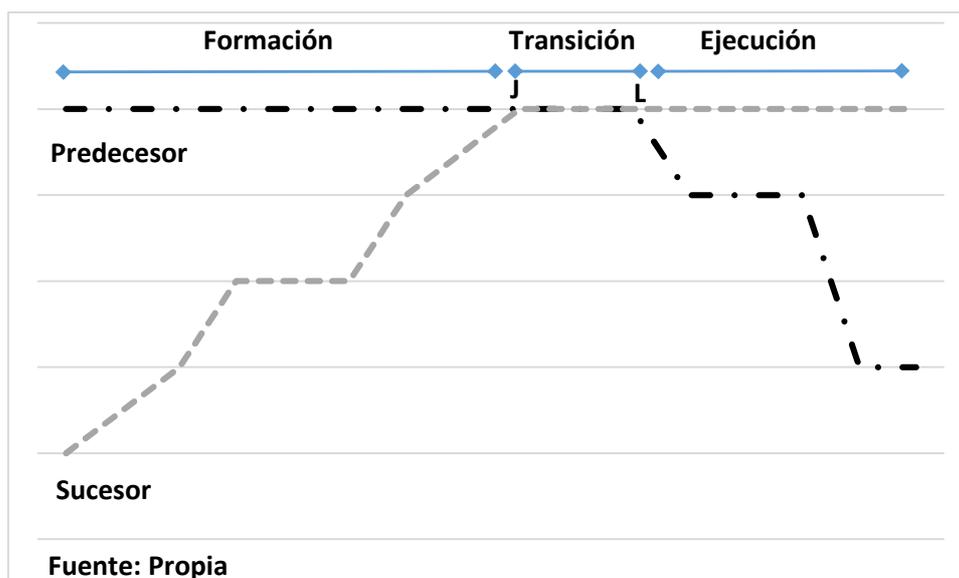
- **Rigidez:** Transponer las puertas de algunas empresas familiares puede llegar a ser como entrar en el túnel del tiempo. Conceptos como “las cosas se hacen de esta manera porque papá siempre lo hizo así” reflejan cómo los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas limitadas por la tradición y mal dispuestas para el cambio.
- **Desafíos comerciales:** Pueden clasificarse en tres categorías: modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital. El apego emocional con las estrategias y productos exitosos, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar.

- **Sucesión:** el paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades. En el capítulo siguiente profundizaremos este tema.
- **Conflictos emocionales:** En el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados.
- **Liderazgo y legitimidad:** Sucede cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto llega a ser serio cuando la empresa llega a la segunda generación e incluso más aun cuando alcanza la tercera.

### 1.3. Sucesión

Por definición de la real academia española se entiende por sucesión a la “entrada o continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa”. La sucesión ordenada o planificada puede ser interpretada como un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y su sucesor evolucionan independientemente, al principio en paralelo, luego convergentemente hasta que finalmente se empalman, y en este punto pueden suceder dos alternativas, por un lado que las tareas y roles de ambos se superpongan durante un periodo acordado, para luego declinar las del predecesor, o simplemente que estas se crucen cumpliendo un papel menos activo el predecesor

*Ilustración 2 - Etapas de una sucesión planificada*



Se puede decir que en una sucesión planeada hay tres etapas tal como se observa en la ilustración nº 2. La primera es la de formación por la cual el predecesor forma al sucesor, brindándole más roles y tareas, hasta llegar al punto J, donde ambos tienen las mismas facultades. Aquí comienza un periodo de transición donde ambos comparten las facultades y la propiedad, cuya duración puede ser desde un instante hasta un periodo de tiempo determinado. Al concluir la etapa anterior comienza la ejecución por parte del sucesor, en un momento que denominaremos L. El predecesor puede quedarse con la

propiedad y no las funciones o delegar ambas. Leach, P. (1991) afirma que desde un punto de vista racional, la sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado; y dado que todos somos mortales se espera que los líderes tengan la responsabilidad, durante su vida activa, de identificar, entrenar e instalar a su sucesor, a fin de preservar la continuidad y prosperidad de la empresa. Le resulta extraño que a pesar de la lógica, la opción de “no hacer nada” sea una de las que más frecuentemente adoptan los fundadores.<sup>16</sup>

La empresa familiar se torna aún más compleja en la segunda y tercera generación, pues en estas se multiplican los problemas, ya que llega a estar comprometida más de una familia. Este problema se agrava cuando la empresa fue creada por socios no familiares y estos legan su empresa a los suyos.

Lea, J. (1993) se pregunta qué es lo que distingue a las empresas que logran la transición a la generación siguiente de las que no y la respuesta la encuentra en las características que ha logrado identificar el profesor David Ambrose de la universidad de Nebraska, siendo éstas:<sup>17</sup>

- En primer lugar las empresas supervivientes son percibidas por los familiares como rentables, y financiera y organizativamente sanas y sólidamente instaladas en el campo específico y en la comunidad.
- Son un asunto de familia desde los comienzos.
- La probabilidad de continuidad es más elevada cuando los familiares que ingresan a la firma tienen experiencia previa en administración de empresas.
- La característica más crucial de las empresas que sobreviven es un liderazgo flexible y progresista.

Continuando con su análisis, Ambrose enumera los rasgos negativos de las empresas que no logran superar la transición, a saber:

---

<sup>16</sup>Leach P. (1991) La empresa familiar. Granica. p. 212

<sup>17</sup> Lea J. (1993). La sucesión del management en la empresa familiar. Granica. pp. 27-30

- La empresa es visualizada por la familia como marginal, tanto en beneficios o ganancias como en administración y posición en el mercado y la comunidad.
- Los padres ejercen una clara presión sobre la generación siguiente para que se haga cargo del negocio.
- No hay incentivo para los sucesores en la idea de asumir una empresa familiar que exige una dedicación absoluta.
- La sucesión suele frustrarse cuando los futuros dueños y administradores ven que su trabajo será demasiado fácil y cómodo, una especie de paseo bajo la sombra de papá.
- Se pueden encontrar en dificultades cuando la generación mayor no delega.
- Y por último, la falta total de planificación de la sucesión.

Como datos estadísticos se puede aportar que:

“El promedio de vida de una empresa familiar es de 24 años. Alrededor del 40% de las empresas familiares de los Estados Unidos se convierten en empresas de segunda generación, aproximadamente 13% pasan con éxito a una tercera generación, y el 3% a una cuarta o más allá”<sup>18</sup>.

*“En el Reino Unido solamente el 20% de las empresas familiares sobreviven como tales a través de la segunda generación, y solamente el 9% trascienden a la tercera”*<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Datos extraídos de la página web [www.familyenterpriseusa.org](http://www.familyenterpriseusa.org) según encuesta anual 2011.

<sup>19</sup> Fletcher, Denise (2008). Overview of Family business relevant issues United Kingdom. University of Sheffield



## **CAPITULO 2: CULTURA ORGANIZACIONAL**

La idea de ver las organizaciones como culturas es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de los ochenta las organizaciones eran vistas como números y su gente debía ser coordinada y controlada para que ésta funcione. Actualmente, la cultura organizacional deja de percibirse como algo que simplemente está, y pasa a gestionarse como un recurso estratégico. Como veremos las organizaciones también tienen personalidades como la gente, pudiendo ser rígidas o flexibles, conservadoras o innovadoras, entre otros muchos aspectos. La cultura organizacional puede diagnosticarse y en base a los resultados obtenidos, encarar un proceso de cambio que se alinee con los objetivos de la empresa.



## 2.1. Concepto de Cultura organizacional

A mediados de los ochenta aumentó considerablemente el interés por la cultura organizacional como factor a gestionar en la organización. La misma ya no es algo periférico en la organización, sino que se ve como un recurso estratégico importante.

En principio, la real academia española define cultura como *“el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”*. Y a organización como *“asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”*. Para el diccionario inglés Webster’s la cultura es *“el patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos y depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimiento a las generaciones siguientes”*

Robbins, S. (1998) establece que parece haber un amplio acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a la percepción común mantenidos por los miembros de una organización, se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otras.<sup>20</sup>

Según Beckhard, R. (1969) la cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.<sup>21</sup>

Katz, D. y Kahn, R. (1970) postulan que *“toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema”*<sup>22</sup>Schein E. (1985), analiza la cultura como *“una pauta de supuestos básicos compartidos por el grupo,*

---

<sup>20</sup>Robbins S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. 8ª ed. Editorial Prentice Hall. p. 595

<sup>21</sup>Beckhard R. (1973). *Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos*. México. pp. 19

<sup>22</sup> Katz D. y Kahn R. (1995). *Psicología social de las organizaciones*. México.

adquiridos mediante la resolución de problemas de adaptación e integración, que funcione lo suficientemente bien para considerarlo como válido y por consiguiente, para enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, y sentir en relación a esos problemas.”<sup>23</sup>

Para Deal, T. y Kennedy, A. (1982), cada organización tiene una cultura. Afirman que en ocasiones se encuentra fragmentada y es difícil percibirla desde afuera: algunos de sus empleados son leales a sus jefes, otros al sindicato, y a otros solo le importan sus colegas. La cultura puede ser vigorosa o débil pero tiene una enorme influencia en toda la organización; afecta prácticamente a todo, quién recibe un ascenso, qué decisiones se toman, cómo visten los empleados y qué deportes practican. Creen que la cultura ejerce un efecto importante en el éxito de los negocios.<sup>24</sup> Denison, D. (1990) afirma que “la cultura se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, los cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarán de nuevo en el futuro”.<sup>25</sup>

Monsalve, T. (1989) va más allá de la definición de cultura organizacional y dice que la cultura nace en la sociedad, por ello es importante y bastante crucial que la cultura de una nación sea también la correcta, ya que ésta puede tener serias influencias positivas o negativas en la eficiencia de las organizaciones. Considera que la cultura organizacional nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad, le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup>Schein E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes. pp. 23-24

<sup>24</sup>Deal & Kennedy (1985). *Las empresas como sistemas culturales*. Sudamericana. Buenos Aires. p. 4

<sup>25</sup>Denison D. (1990). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Legis editores. p. 2

<sup>26</sup>Monsalve T. (1989). “*La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización*”. Monte Ávila.

Del análisis de las concepciones de algunos de los máximos referentes en la materia, podemos observar que la cultura:

- Ya sea fuerte o débil está presente en todas las organizaciones.
- Diferencia una organización de otra.
- Tiene un significado para sus miembros. Comparte valores, creencias, ritos, héroes, reglas y procedimientos, lenguaje.
- Es dinámica, es decir está en continuo cambio.
- Influye en el desarrollo de los negocios de la organización.
- Algunos de sus componentes no son observables.
- La cultura organizacional se haya en todas las funciones de cada una de las partes que componen los miembros de la empresa, por ello se le considera como la medula de la organización.

De esta forma, se aprecia que la cultura influye, ya sea positiva como negativamente en el comportamiento de todos los miembros de la organización. Los sistemas culturales organizacionales pueden ser considerados productos de la interacción de las personas, pero por otra parte condicionan la interacción futura de éstas.



## 2.2. Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional establece la forma en cómo sus integrantes deben interactuar entre sí y con el mundo. Muchas de sus funciones son tan valiosas para la organización como para sus miembros. La cultura intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado. Según Robbins, S. (1998) las distintas funciones son:<sup>27</sup>

- Crea distinciones entre una organización y otra, es decir que tiene un papel de frontera.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social. Ayuda unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados a lo que deben decir y hacer los empleados.
- Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Deal, T. y Kennedy, A. (1982) dicen que la cultura define las reglas de juego:

*“la cultura por definición es difícil de describir, intangible, implícita y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo... Una vez que los nuevos trabajadores han aprendido las reglas, son aceptados como miembros integrantes de la organización. Las transgresiones a las reglas, ya sea por parte de los ejecutivos de alto nivel o de los empleados de los niveles más bajos, dan como resultado una desaprobación general y fuertes sanciones. El cumplir las reglas se vuelve la base principal de las recompensas y ascensos.”<sup>28</sup>*

---

<sup>27</sup>Robbins S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. 8ª ed. Editorial Prentice Hall. p. 601

<sup>28</sup>Deal & Kennedy (1983). *Culture: A new look through old lenses*. *Journal of Applied behavioral Science*. Noviembre 1983. p. 501



### 2.3. Disfunciones de la cultura organizacional

Como se ha expuesto anteriormente, la cultura organizacional establece la forma en cómo sus miembros interactúan entre sí y con el mundo exterior. Si la analizamos desde el punto de vista del trabajador, ésta dictamina cómo hacer las cosas, cómo resolver las situaciones imprevistas y cómo diferenciar lo importante. Pero puede suceder, sobre todo en culturas organizacionales sólidas que desarrollen disfunciones que pueden atentar contra su efectividad.

Robbins S. (1999) plantea tres desventajas a las cuales conlleva la cultura organizacional, a saber:<sup>29</sup>

**Barrera contra el cambio.** La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la organización. Para muchas organizaciones con cultura fuerte, las prácticas que propiciaron a los éxitos anteriores pueden conducir al fracaso si es que ya no se ajustan bien a las necesidades ambientales.

**Barrera hacia la diversidad.** La contratación de nuevos empleados que, a causa de la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros la organización, crea una paradoja. Por un lado, la gerencia quiere que los nuevos empleados acepten los valores centrales de la cultura, dado que de otra forma estos no serán aceptados, pero al mismo tiempo, quieren reconocer abiertamente y mostrar apoyo a las diferencias que estos empleados traen al lugar de trabajo. Las organizaciones buscan fuera y contratan individuos diversos por las fortalezas alternativas que ésta gente trae al lugar de trabajo. Sin embargo, estos comportamientos y fortalezas diversas probablemente disminuyan en las culturas fuertes. Las culturas fuertes, por tanto, pueden ser consideradas desventajas cuando eliminan aquellas fortalezas únicas que la gente, con su experiencia, aporta la organización.

**Barrera contra las fusiones y adquisiciones.** Tradicionalmente, los factores clave que observaba la gerencia al tomar decisiones sobre una fusión o adquisición estaban relacionados con las ventajas financieras o la sinergia de los productos. En la actualidad la compatibilidad cultural se ha vuelto el interés

---

<sup>29</sup>Robbins S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. 8ª ed. Editorial Prentice Hall. pp. 602-603

principal. Numerosas fusiones consumadas en la década de los noventas ya han fracasado o muestran signos de fracasar. Y la causa principal es el conflicto de las culturas organizacionales.

*De acuerdo con Schein, E. (1999) “La cultura importa... Si la organización empieza a fallar, esto implica que algunos elementos de la cultura se han tornado disfuncionales y deben cambiar. No entender la cultura y no tomársela en serio puede tener consecuencias desastrosas para una organización”.<sup>30</sup>*

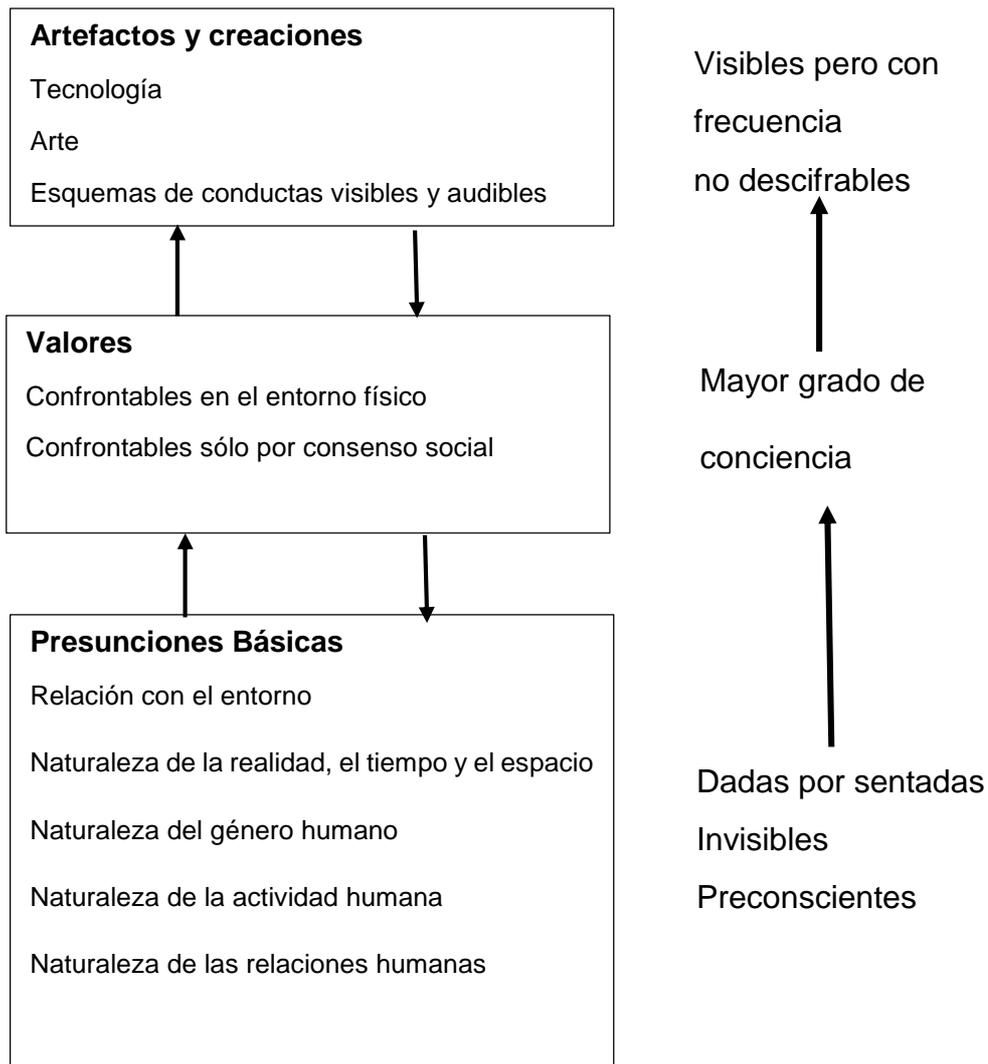
---

<sup>30</sup>Schein, op. cit. 4. p.3

## 2.4. Elementos de la cultura organizacional

Podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de la misma, Schein E. (1985) la divide en tres niveles, según se aprecia en la siguiente ilustración:<sup>31</sup>

*Ilustración 3 - Niveles de cultura y su interacción*



Fuente: Adaptación de Schein E. (1980)

<sup>31</sup>Schein E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes. pp. 30-36

- **El primer nivel es el de las producciones.** Son los aspectos tangibles de la cultura compartidos por los miembros de una organización. Es lo más visible de una cultura, es el de sus producciones y creaciones que viene a estar conformado por el ambiente físico y social. Cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. En este nivel podemos observar la manifestación de la cultura, pero es difícil la percepción de la esencia cultural.

- **El segundo nivel es el de los valores.** Son los criterios que utilizan los miembros para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Los valores reflejan los verdaderos objetivos, ideas, criterios de calidad e incluso las limitaciones de una organización que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Un riesgo que corremos en la observación de este nivel es que los individuos pueden mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, es decir, las personas relatarían cómo les gustaría que fuesen los valores y no cómo efectivamente son.

- **El tercer nivel es el de las presunciones subyacentes básicas.** Revelan cómo un grupo percibe, piensa, siente y actúa. En un primer momento, las premisas fueron valores o presunciones conscientes, pero, con el paso del tiempo, estas premisas dejaron de ser cuestionadas, y gradualmente van constituyéndose como una realidad, volviéndose inconscientes. Estas presunciones son difíciles de localizar. Si se examinan cuidadosamente los artefactos y valores de una empresa, es fácil buscar las presunciones básicas subyacentes que enlazan las cosas.

Deal, T. y Kennedy, A. (1982) afirman que la dinámica cultural aflora de la interacción de cinco elementos básicos en toda cultura corporativa sólida, a saber:<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup>Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales*. Sudamericana. Buenos Aires. pp. 14-16

**Medio ambiente del negocio:** el ambiente en que opera una empresa determina lo que se debe hacer para tener éxito. En el mercado, cada organización enfrenta a una realidad diferente dependiendo de su producto, competidores, clientes, tecnología, industria, etc. Para tener éxito, cada compañía debe realizar con pericia cierto tipo de actividades. En algunos mercados esto significa vender, en otros inventar, y en otros administrar los costos.

**Valores:** son las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forma la médula de la cultura corporativa. Todas las compañías de culturas vigorosas que fueron investigadas por los autores tenían un rico y complejo sistema de valores compartido por todos los empleados.

**Héroes:** son los individuos que personifican los valores de la cultura y proporcionan modelos tangibles de papeles que deben desempeñar los empleados. Algunos héroes nacen, y a otros los “hacen” los momentos memorables que ocurren en la vida cotidiana de la organización. Las compañías inteligentes intervienen directamente en la selección de aquellos que desempeñan estos papeles heroicos, sabiendo muy bien que los demás tratarán de imitar su comportamiento.

**Ritos y rituales:** son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía. Son ceremonias simbólicas que se realizan para celebrar y reforzar valores y creencias.

**Red cultural:** es el medio de comunicación básico (aunque informal) dentro de la organización, transportan los valores de la misma, y su mitología heroica. La única manera de lograr que se haga las cosas y de comprender lo que realmente está pasando, es manejando eficazmente esta red.



## 2.5. Tipos de cultura organizacional

Hay distintas formas de presentar los rasgos culturales que distinguen a una organización. Estas tipologías son las formas en que una organización se adapta a las contingencias internas y externas en una situación dada, señalan la orientación hacia la que tiende la organización, reflejando de alguna manera las presunciones subyacentes de las que hablaba Schein.

Según Handy, Ch. (1972),<sup>3334</sup> en cuya obra se basa esta tipología, una empresa debe adecuarse culturalmente en cada circunstancia histórica a partir de una síntesis de cuatro paradigmas culturales: el poder, la función, la tarea y la persona dando lugar a los cuatro tipos de culturas siguientes:

**Culturas orientadas hacia el poder:** Este tipo de organizaciones tiene una estructura de poder muy visible. La autonomía de los miembros integrantes de la organización y otras recompensas son determinadas por los caprichos y deseos de los que detentan el poder. Puede decirse que es un ámbito reservado solo para los elegidos.

Hay mucha presión en las luchas que mantienen los individuos por ganar ventajas personales sobre sus compañeros. Aunque algunas organizaciones de esta categoría pueden tener relaciones benevolentes entre los empleados, el bienestar de los subordinados depende mucho de sus superiores. En estas organizaciones lo que importa por encima de todo es el deseo de dominar y controlar, ya sea a los competidores, a los empleados o al resto de los directivos.

### a) Atributos culturales de carácter general

- Poseen estructura de telaraña.
- Es la cultura típica de pequeñas empresas de producción, empresas comerciales más grandes y compañía financieras.
- Cultura dependiente de una fuente central de poder muy fuerte.
- El control se ejerce desde el centro principalmente a través de una red de individuos clave.
- las organizaciones con esta cultura son orgullosas y fuertes

---

<sup>33</sup>Handy, Ch. (1985). *Understanding organizations*. Penguin. p. 189 y ss.

<sup>34</sup>Villafañe J. (1993). *Imagen Positiva*. Pirámide. pp 149-153

- Actúan con rapidez y reaccionan eficazmente.
- Su modelo de trabajo es la “unidad”

b) Formas de pensamiento y aprendizaje

- Sus miembros piensan de forma distinta.
- Se toman decisiones rápidas que se ejecutan, también, rápidamente.
- Son frecuentes las tutorías.
- Es la cultura de los protegidos.

c) Influencia y poder

- Es una cultura carismática donde los cambios se producen cuando cambian las personas.
- Los individuos son eslabones que cuando no funcionan se sustituyen.
- El éxito depende más de “a quién se conoce” que de “qué se sabe hacer”.
- Es una cultura de personalidades y poder basada en el reconocimiento.
- Escasa influencia del organigrama

d) Motivación e incentivos

- El dinero es básico, simboliza al éxito y los resultados.
- Las personas son acaparadas como el dinero, se forman redes.
- La incertidumbre es valorada como libertad de maniobra.
- El incentivo es el dinero o la “mirada”; en esta cultura de poco sirven los nombramientos.

**Culturas orientadas hacia la función:** Estas organizaciones recalcan el orden y la racionalidad. Se desarrollan en parte como reacción a una orientación de

poder. La competencia y el conflicto interno se regulan principalmente mediante reglas y procedimientos. Se valora mucho la predictibilidad y la estabilidad, sus integrantes sin demasiado margen de error sabrán en qué posición se encontrará la empresa dentro de diez años. Las normas burocráticas pasan a ocupar un lugar privilegiado: lo importante es actuar ordenada y racionalmente, dentro del marco establecido por la organización.

a) Atributos culturales de carácter general:

- Es una cultura estereotipada, como lo es la burocracia.
- Sus valores determinantes son la lógica y la racionalidad.
- Operativamente se sustenta sobre la solidez de sus pilares, sus funciones o especialidades, coordinados en la cumbre por gestores senior.
- La descripción exacta y la función del trabajo es más importante que la persona que la ejecuta.
- La posesión en la estructura es lo que da al poder me siguen admitido el poder personal, y sólo relativamente el de la experiencia.
- En esta cultura es fácil predecir el futuro profesional y la seguridad. No ofrece demasiado riesgo.
- Es típica y útil en las empresas donde las economías de escala juegan un importante papel.
- Su modelo de trabajo es el flujo y la copia.

b) Formas de pensamiento y aprendizaje

- Mentalidad analítica.
- Creencia en un mundo formalmente científico.
- La capacidad es la expresión de la inteligencia convergente.
- Aprendizaje aditivo (numerosos cursos).
- Énfasis en la planificación, organización y control.

## c) Influencia y poder

- El poder lo da la posición, no el carisma.
- Explícita los derechos y las responsabilidades.
- El énfasis en el organigrama.
- Los cambios en las estructuras o los sistemas exigen cambios de las funciones o las normas respectivamente.

## d) Motivación e incentivos

- Contratos precisos y delimitados.
- Valoración de la seguridad.
- El incremento autoridad o estatus es el mayor incentivo en la medida en que se reconoce la autoridad formal de la función.

**Culturas orientadas hacia las tareas:** En este tipo de organizaciones todo está supeditado a los objetivos o misión de la organización. Es la cultura del “proyecto”. La estructura de la organización, sus actividades, sus empleados, todo se evalúa en función de su contribución al objetivo. Las reglas y los reglamentos se descartan a no ser que también ayuden al objetivo. Los individuos sin los conocimientos y habilidades necesarios reciben un entrenamiento o formación o son reemplazados. En estas culturas es secundario el “cómo” se hacen las cosas y se valora por encima de todo la “tarea o trabajo” que hay que conseguir.

## a) Atributos culturales de carácter general

- Su estructura es una red.
- Se basa en el proyecto o en el trabajo concreto.
- Algunos de los cabos de la red son más gruesos y fuertes.
- Sólo se reconoce la experiencia como fuente del poder.
- Es típica de las estructuras matriciales.
- Es una cultura de equipo.

- Es una cultura muy adaptable y flexible. Se crean grupos que se disuelven cuando su función ha sido satisfecha.
- Cultura útil para organizaciones con productos de corta vida.

b) Formas de pensamiento y aprendizaje

- Resolución de problemas a partir de la mezcla del pensamiento vertical y lateral.
- El equipo como fórmula resolución de problemas y Aprendizaje.
- Se alienta la autoformación y la movilidad.
- Mayor dedicación a tareas particulares que ha funciones generales.

c) Influencia y poder

- Cultura de la profesionalidad (diálogo y discusión).
- Lo ideal es un equipo heterogéneo de talentos, cohesionado por ese espíritu de equipo.
- Para cambiar es necesario redefinir el problema central, la tarea.
- Si a la influencia a través del debate racional.

d) Motivación e incentivos

- Se aprecia la variedad y la promoción de profesionales.
- Se responde a la remuneración por resultados.

**Culturas orientadas hacia las personas:** Las organizaciones con culturas orientadas hacia la gente existen para servir las necesidades de sus miembros. Es una cultura “existencial” que enfatiza el papel del individuo en oposición a las estructuras donde este pierde su personalidad. No se espera que la gente haga cosas contrarias a sus valores. Los trabajos se asignan en base a las preferencias o necesidades personales de aprendizaje y desarrollo. La carga de

los trabajos impopulares y sin recompensas la comparten todos por igual. Parece como si la organización sólo tuviera razón de ser cuando los individuos consiguen sus propios objetivos personales. El fuerte carácter individualista es el rasgo estructural dominante.

a) Atributos culturales de carácter general

- Su estructura es una constelación.
- Típica de bufete profesionales, empresa de consultoría.
- El individuo es el centro de todo.
- Carecen casi de estructura.

b) Formas de pensamiento y aprendizaje

- Escasa planificación del futuro.
- Formación discontinua (año sabático, segundas carreras, etc.).

c) Influencia y poder

- Individuos poco influenciados al carecer de cultura de organización.
- Poco controlables, se encuentran seguros porque tienden a ser imprescindibles.
- El cambio que sólo contractual.
- Relación individual (uno a uno) entre el líder y sus colaboradores.

d) Motivación e incentivos

- El máximo Valor es la libertad individual y su expresión más genuina el tiempo libre.
- Las relaciones con las empresas suelen ser endeables.

## 2.6. Dinamizadores de la cultura

### 2.6.1. Motivación

La motivación es una de las cuestiones necesarias para obtener el éxito, tanto a nivel laboral como en el personal.

Puri, S. (2001) destaca que en el corazón de toda actividad comercial existe una fuerza y una energía intrínsecas que dirigen la actividad hacia el éxito y la excelencia; esta fuerza intrínseca es la motivación y el esfuerzo humano.<sup>35</sup>

Un buen punto de partida para definir lo que es la motivación es buscar su significado en el diccionario, la Real academia Española, define a motivo como “Que mueve o tiene eficacia o virtud para mover”, implica una necesidad por el deseo que induce a una persona a la acción para satisfacerlo. A motivar lo define como “Disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo” significa incitar, impulsar, inspirar, mover, estimular a alguien. Por último define a motivación “como la acción y efecto de estar motivado”, es decir es la condición de estar motivado.

Puri, S. (2001), especifica que un motivo actúa como motivador cuando motiva a una persona para lograr la motivación y establece la siguiente ecuación:

$$\text{Motivación} = \text{Motivo} + \text{Motivador}^{36}$$

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1970) definen a motivo como “aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos, origina una propensión hacia un comportamiento específico”.<sup>37</sup>

Las teorías más conocidas sobre la motivación están relacionadas con las necesidades humanas. La teoría de las necesidades de Maslow, A. (1943) parte del principio que los motivos del comportamiento humano reside en el mismo individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. Las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. Argumenta que a medida que los individuos van

---

<sup>35</sup>Puri, S. (2001). *Retention management*. Prentice Hall. p. 77

<sup>36</sup> Puri, op. cit. pp. 79-80

<sup>37</sup>Kast, F. & Rosenzweig, J. (1970). *Organization and management, A systems approach*. McGraw-Hill. p. 245

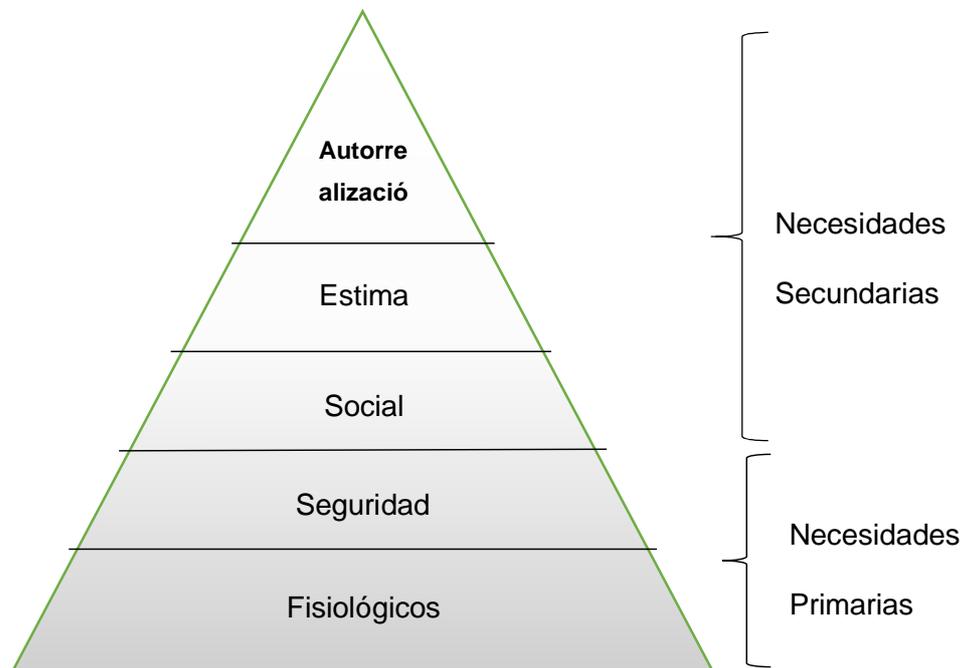
satisfaciendo las necesidades más básicas, comienzan a desarrollar necesidades y deseos más elevados. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias) en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (necesidades secundarias)<sup>38</sup>. Afirma que conforme se satisface cada una de estas, la siguiente necesidad se vuelve dominante. Estas son:

1. Fisiológica: Son las necesidades innatas como la alimentación (hambre y sed), el refugio, sueño y reposo, el sexo y otras necesidades físicas. Esta necesidad es la única que se tiene al nacer, las otras surgen en el tiempo.
2. Seguridad: Incluye la seguridad (de empleo, trabajo, salud, familiar) y la protección del daño físico y moral, real o imaginario.
3. Social: Están relacionadas con la vida de la persona en sociedad, son la asociación, la pertenencia, la aceptación, el amor y la amistad.
4. Estima: Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía, y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización: Son las necesidades más elevadas. El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

---

<sup>38</sup>Chiavenato I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill. pp 72-73

Ilustración 4 - Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill. p 72

Acorde a la ilustración nº 4 el individuo asciende por los niveles de la pirámide. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva.

En tanto Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene, basándola en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:<sup>39</sup>

Factores higiénicos: Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de empleado, los reglamentos internos, el tipo de supervisión recibida entre otros. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y muestra que solo se

<sup>39</sup>Chiavenato I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill. pp 76-77

destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas en su equilibrio.

Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir por encima de los valores normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo, por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación.<sup>40</sup>

McGregor, D. (1960), luego de ver como los managers tratan a sus empleados, concluyó que la visión de los managers acerca de la naturaleza del ser humano, está basada en ciertas suposiciones de grupo y que estos tienden a comportarse con los subordinados acorde a esas suposiciones. Propuso dos posiciones distintas de los seres humanos, una negativa nombrada teoría X y la otra positiva denominada teoría Y.

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:<sup>41</sup>

1. A los empleados les disgusta trabajar y siempre que sea posible tratarán de evitarlo.
2. Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr la metas.
3. Los empleados evitarán responsabilidades y buscaran dirección formal siempre que sea posible.

---

<sup>40</sup>Robbins S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. 8ª ed. Editorial Prentice Hall. P. 172

<sup>41</sup> Robbins, op. cit. p. 171

4. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que denominó Teoría Y

1. Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si está comprometido.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar la responsabilidad.
4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

Schein, E. (1985) enlaza el liderazgo con motivación y cultura al definir el liderazgo "... como la actitud y motivación para examinar y administrar la cultura"<sup>42</sup>.

Por otra parte el psicólogo estadounidense David McClelland (1988) propuso una mirada distinta a las teorías motivacionales sociales clásicas. Según él, "la motivación tiene que ver con el porqué de la conducta, en contraste con el qué y el cómo de la conducta"<sup>43</sup> ya que, la conducta va a ser la que determine y especifique la forma en que se está dando la motivación. El individuo va adoptando experiencias, las cuales se traducen en nuevas formas de entender el medio. Este autor ha identificado tres tipos de necesidades motivacionales básicas: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

---

<sup>42</sup>Edgar Schein (1985) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes. p.374

<sup>43</sup> McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea. P.30

La motivación al logro se refiere a “la necesidad del ser humano de actuar, buscando metas sucesivas y derivando al mismo tiempo la satisfacción en realizar cosas, paso a paso, en términos de excelencia”.<sup>44</sup> En otras palabras, una persona orientada hacia la necesidad al logro, se propone metas para sí misma, y trabaja hasta conseguirlas, exigiéndose hacerlas de la mejor manera posible. Un resultado bueno lo conduce a plantearse otro mejor.

Los individuos motivados al logro presentan las siguientes características:<sup>45</sup>

- Estos sujetos rinden más que los de baja.
- Son persistentes.
- Responsabilidad personal en el rendimiento.
- Tienen necesidad de retroalimentación de información (feedback)
- Poseen cualidades para innovar, dado que para hacer las cosas mejor, hay que hacerlas de una forma diferente.

La motivación al poder, McClelland, D. (1989) la define como “la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o grupo de ellos”. Podemos decir que la motivación al poder, impulsa al individuo a controlar a otras personas, a manipularlas, a llevarlas a conducirse de una forma determinada acorde a sus propios fines.

Los individuos con alta necesidad de poder presentan las siguientes características:<sup>46</sup>

- Son más competitivos y agresivos que el resto.
- Poseen una autoimagen negativa
- Tienen inclinaciones hacia profesiones influyentes.
- Buscan el prestigio continuamente
- Se caracterizan por la actuación para tener un reconocimiento en el seno de pequeños grupos.

---

<sup>44</sup> Op. Cit. 51 P.37

<sup>45</sup> Op. Cit. 51 p 251

<sup>46</sup> Op. Cit. 51 p 301

- Tiene propensión a sufrir riesgos físicos y prefieren escoger problemas extremadamente difíciles de resolver.

Continuando con el autor el motivo de la afiliación consiste en “una forma de conducta social que responde a un impulso que se satisface mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos con otra u otras personas”. Esta necesidad conduce al individuo a establecer relaciones interpersonales agradables, a querer y buscar ser querido. Para una persona con alta necesidad de afiliación, lo importante es sentirse bien. Sin hacer daño a nadie.

Los individuos con intensa necesidad de afiliación presentan las siguientes características: <sup>47</sup>

- Mejor rendimiento cuando están presentes los incentivos afiliativos.
- En general actúan para evitar conflictos.
- Evitan juegos competitivos
- No tienden a triunfar en la gestión. Pasan el tiempo con subordinados.
- Se destacan por tener miedo al rechazo, ya actúan de diversas maneras para evitar el conflicto y la competencia.

---

<sup>47</sup> Op. Cit. 51 p 371

### 2.6.2. Liderazgo

Liderazgo, es una de las palabras más usadas de la literatura sobre organizaciones, pero, ¿Qué es el liderazgo?

La real academia española define a líder en una de sus acepciones como *“Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.”* Y a liderazgo como *“las condiciones que debe tener un líder”* sin especificar cuáles son estas.

Los autores contemporáneos definen a liderazgo haciendo énfasis en alguna característica en particular según su visión,

Robbins, S. (1998) ve al liderazgo como una forma de influencia en otros al describirlo como *“...la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”*<sup>48</sup>. Identifica esta influencia como formal, cuando por ejemplo es emanada por alguien en posesión de un cargo gerencial, o no formal cuando la capacidad de influir surge de alguien que se encuentra fuera de la estructura formal de la organización y es aceptado por el grupo como tal.

Kouzes, J. y Posner, B. (1995) resaltan el aspecto movilizador del liderazgo y a la persona como modelo a imitar al definirlo *“... como el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes”*<sup>49</sup> y aquí la palabra clave es “deseen”. Se les puede obligar a la personas a realizar algo ya sea con órdenes o con el compromiso de darles un premio, pero por otra parte también se puede movilizar a otros para que deseen hacer algo.

*“Los líderes mantienen la credibilidad a través de sus actos: ellos desafían, inspiran, habilitan, sirven de modelos y brindan aliento”*<sup>50</sup>

Kotter, J. (1990) considera al liderazgo como conducción al definirlo: *“el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos... un buen liderazgo conduce a la gente en una dirección que es la que realmente conviene a largo plazo. No tiene a la gente pendiente*

---

<sup>48</sup>Robbins S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. 8ª ed. Editorial Prentice Hall. P. 347

<sup>49</sup>Kouzes, J. y Posner, B. (1995). *El desafío del liderazgo*. Ed. Granica. P. 73

<sup>50</sup>Kouzes y Posner (1995). *El desafío del liderazgo*. Ed. Granica. pp 74-75

*de un hilo. No derrocha los escasos recursos de que dispone*<sup>51</sup>. Kotter destaca en esta apreciación el carácter persuasivo y negociador del liderazgo, como también la proyección al futuro de las acciones.

Según las consideraciones de los autores citados, se puede comprender al liderazgo como la habilidad o capacidades que tiene un líder, ya sea formal o informalmente, para influenciar y motivar a otros para que deseen alcanzar metas comunes.

Maxwell, J. (2000) respondiendo a la pregunta ¿Qué es lo que hace que una persona quiera seguir a un líder? Destaca 21 cualidades que deben desarrollar quienes deseen ser un líder verdaderamente efectivo, a saber:

- |                   |                           |
|-------------------|---------------------------|
| 1. Carácter       | 12. Pasión                |
| 2. Carisma        | 13. Actitud Positiva      |
| 3. Compromiso     | 14. Solución De problemas |
| 4. Comunicación   | 15. Relaciones            |
| 5. Capacidad      | 16. Responsabilidad       |
| 6. Valentía       | 17. Seguridad             |
| 7. Discernimiento | 18. Autodisciplina        |
| 8. Concentración  | 19. Servicio              |
| 9. Generosidad    | 20. Aprender              |
| 10. Iniciativa    | 21. Visión                |
| 11. Escuchar      |                           |

Cabe destacar que el liderazgo juega un rol central en la comprensión del comportamiento de la organización, dado que el líder es quien generalmente proporciona el rumbo de la misma.

*“el liderazgo representa la manera que la firma conforma, comunica y se compromete en cierta dirección”*<sup>52</sup>

Schein, E. (1985) afirma que el liderazgo está entrelazado con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura y que la cultura se crea en primera instancia por la acción de los líderes, dice que además son estos quienes

---

<sup>51</sup>Kotter J. (1990). *El factor liderazgo*. Díaz de Santos. p. 94

<sup>52</sup>Ulrich D., (1997). *Recursos humanos champions*. Granica. p. 126

implantan y vigorizan la cultura. Por último postula que cuando la cultura se vuelve disfuncional se precisa del liderazgo para que el grupo se olvide de algunas de sus presunciones culturales y aprenda otras nuevas.<sup>53</sup>

Según Ulrich (1997) el camino al éxito de una organización va más allá de dominar balances, crear nuevos procesos de manufactura y formar relaciones con los clientes; que se deben crear organizaciones que se muevan y actúen más rápido que sus competidores. Continúa explicando que los líderes que tendrán éxito en el futuro serán aquellos que sean aptos para crear capacidades de organización, de aplicar las capacidades decisivas al éxito empresario, y diseñar y aportar las prácticas de recursos humanos que puedan crear esas capacidades.<sup>54</sup>

Schein (1985) dice que la empresa madura define lo que debe considerarse como liderazgo., cuales son las conductas heroicas y pecaminosas, y como se deben repartir y dirigir la autoridad y el poder. Establece que las empresas pueden llegar a un punto en que el liderazgo puede perpetrarse ciegamente, o que este puede dar lugar a nuevas definiciones de aquel, que pueden diferir de las originales de la empresa. En este punto de la historia de la empresa, precisa que puede ser que la empresa no sobreviva o que cambie. Si lo que pretende es cambiar su cultura, tendrá que ser guiada por alguien que pueda romper con la tiranía de la vieja cultura...

*“El líder capaz de dirigir tal cambio cultural, puede provenir de la misma empresa, siempre que sea objetivo y posea una visión con respecto a los elementos de la cultura. No obstante, cabe que los directivos formalmente elegidos de una empresa dada, no muestren voluntad o capacidad para dirigir un cambio cultural. El liderazgo en tal caso, deberá apoyarse en otro vértice de la empresa o en terceros. Podrá incluso partir de un grupo de personas de la empresa, en cuyo caso sería legítimo hablar de cuadros renovadores o liderazgo múltiple.”<sup>55</sup>*

---

<sup>53</sup>Schein E. (1985) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes. p. 307

<sup>54</sup>Ulrich D., (1997). *Recursos humanos champions*. Granica. p. 44

<sup>55</sup>Schein E. (1985) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes. p. 311

Actualmente Bass, B. y Avolio, B. son reconocidos como los precursores de un modelo de liderazgo que responden a las exigencias del Siglo XXI. El modelo de liderazgo transformacional de Bass, B. habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. Este modelo de liderazgo transformacional y transaccional responde de manera directa a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas tales como: la calidad, la necesidad de cambios organizacionales de gran rapidez, la innovación organizacional, la planeación estratégica creativa y la orientación hacia los procesos organizacionales entre otros.

Durante más de treinta años los modelos de liderazgo contemplaron enfoques centrados en aspectos de características de personalidad, aspectos de la conducta del líder, situacionales y de contingencias. Los últimos enfoques sobre liderazgo contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos y las organizaciones.

El modelo de Bass de liderazgo transformacional<sup>56</sup> se basó en las ideas originales acerca del líder carismático y transformacional de House, R, (1977) y Burns, J. (1978), quien distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo, los cuales denominó: transaccional y transformacional. Burns argumenta que el liderazgo transaccional enfatiza en los intercambios entre el líder y los seguidores, es decir que los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo. Bass (1985) afirma que la relación de intercambio se traduce como un factor de "costo beneficio".

De acuerdo con Bass y Avolio, B. (1990), este tipo de líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente a cada uno de sus subordinados para satisfacer sus necesidades e estimularlos intelectualmente. Los líderes transformacionales deben reunir las siguientes características:

---

<sup>56</sup> Bass, B. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology. pp. 9 – 13.

**Carisma:** los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, y estos quieren imitarlos. Son admirados, respetados, se confía en ellos, poseen altos niveles de conducta ética y moral.

**Inspiración:** Motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.

**Estimulación intelectual:** estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de nuevos interrogantes y la reformulación de viejos problemas en nuevos términos.

**Consideración individualizada:** prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores.

En líneas generales, el liderazgo transformacional, a través de la influencia ejercida en las interrelaciones con los subordinados, está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, dejando de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo.

### CAPÍTULO 3: EFECTIVIDAD

Para definir el significado de la palabra efectividad, primeramente debemos definir lo que se entiende por eficacia y por eficiencia. La real academia española define eficacia como “*capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera*” y eficiencia como la “*capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado*”. En otras palabras, la eficacia se refiere al cumplimiento de los objetivos que se propone la organización, kilos o unidades vendidas, calidad de producto, costos, etc.; la eficiencia indica el grado de aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la organización.

*“la eficacia es una medida normativa del logro de resultados; la eficiencia es una medida normativa de la utilización de recursos en ese proceso. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios), en tanto que la eficiencia es una relación técnica entre las entradas y las salidas. La eficiencia en la relación entre costos y beneficios, enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer un ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se utilicen del modo más racional posible.”<sup>57</sup>*

Es posible ser solamente eficientes en las operaciones, sin ser eficaz o ser solamente eficaces siendo ineficiente en las operaciones. La efectividad engloba a las dos anteriores. Es decir, que ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, tratando de optimizar los recursos.

Efectividad = Eficiencia + eficacia

---

<sup>57</sup>Chiavenato I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill. pp 34-35

### 3.1. Cultura organizacional y efectividad empresarial

Una de las primeras aproximaciones a los criterios de efectividad organizacional la presenta Bennis, W. (1962) al introducir las ideas de capacidad para sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer, e introduciendo el concepto general de salud:

*“si vemos la organización como un conjunto de estructuras orgánicas y adaptables que permiten la resolución de problemas, entonces las inferencias que se hagan para determinar su efectividad, tienen que hacerse con base en los procesos que la organización utilizar para resolver sus problemas y no con base en medidas estáticas de algún resultado –a pesar de que este tipo de medidas sean útiles es. En otras palabras, con una sola medida de satisfacción o eficiencia organizacional -tomada en un momento determinado de la vida de la organización- no se pueden identificar indicadores válidos de la salud de una organización”.<sup>58</sup>*

Asimismo, entonces propone, tres criterios para determinar la Salud organizacional:

1. **Adaptabilidad:** la habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio.
2. **Sentido de identidad:** conocimiento y visión, por parte de la organización, para determinar qué es, que fines persigue y que es lo que hace.
3. **Capacidad para ver la realidad:** la habilidad para buscar un, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente en las propiedades reales del medio, particularmente aquellas que son importantes para el funcionamiento de la organización.

Schein, E. (1985) propone un cuarto criterio

**Interacción:** el cuarto criterio comúnmente citado y que en efecto su que ya hacia los demás es un estado de interacción entre las partes de la

---

<sup>58</sup>Bennis W. (1962). Toward a truly scientific management: The concept of organization health. General Systems Yearbook

organización, de tal manera que no haya afines encontrados entre ellas.<sup>59</sup>

En resumen, Schein, E. (1965) define que un criterio sistémico para determinar la efectividad organizacional debe ser un criterio múltiple en que incluya la adaptabilidad, el sentido de identidad, la capacidad para ver la realidad y la integración interna.<sup>60</sup>

Beckhard, R. (1969) define a las organizaciones efectivas como aquellas que cumplen con los siguientes supuestos:<sup>61</sup>

- a) La organización total, las partes principales, y los individuos realizan su trabajo en relación con objetivos y planes para el logro de sus objetivos.
- b) La función determinada forma (el problema un careo proyecto determina la manera como se organizan los recursos humanos).
- c) Las decisiones se toman por parte de la fuente de información y cerca de ellas, prescindiendo de la ubicación de estas fuentes dentro del cuadro de organización.
- d) El sistema de remuneraciones es tal, que lo gerentes y supervisores son recompensados (y sancionados) teniendo en cuenta: utilidades de corto término o rendimiento de la producción, crecimiento y desarrollo sobre sus subordinados, creación de un grupo viable trabajo.
- e) La comunicación el lateral y vertical. Las personas son generalmente abiertas y dispuestas a solucionar los conflictos; comparten todos los datos pertinentes, incluso los sentimientos.
- f) Hay una gran pugna (choques de ideas) acerca las tareas y proyectos, es relativamente poca energía gastada en conflicto por dificultades interpersonales.

---

<sup>59</sup>Schein (1965) adiciona este cuarto criterio en su libro *Psicología de la organización* Prentice Hall Internacional. Bogotá. p.214

<sup>60</sup>Schein E. (1965). *Psicología de la organización*. Prentice Hall internacional. Bogotá. p. 214

<sup>61</sup>Beckhard R. (1973). *Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos*. Fondo educativo Interamericano. México. pp. 11-12

- g) Hay un Valor compartido y una estrategia gerencial para apoyarlo, para tratar de ayudar a que cada persona (o unidad) en la organización mantenga su integridad y singularidad en un ambiente interdependiente.
- h) La práctica General se orienta crear mecanismos de retro información (feedback) para que los individuos y grupos puedan aprender de su propia experiencia.

Schein, E. (1992) pasa revista a distintos fenómenos culturales que impactan sobre la efectividad empresarial y la satisfacción del individuo, identificando distintas clases de problemas en la interpretación de la cultura, a saber:<sup>62</sup>

**Efectos de la cultura sobre la estrategia.** Muchas organizaciones han concebido estrategias financieras, productivas o mercantiles, pero no pueden implementarlas porque las presunciones, valores y métodos de trabajo que requieren para ello no guardan ninguna correspondencia con las presunciones fundamentales de las empresas. Afirma que los efectos son culturales y no de comunicación o capacitación inadecuada, porque las percepciones y los esquemas de conductas resultantes se informaron a partir de presunciones largamente admitidas y asentadas, que se dieron por supuestas al derivarse de ellas el éxito inicial. Tales presunciones actúan en un ámbito que trasciende con mucho al de los directivos, y están tan asumidas que cualquier conjetura o estrategia inspiradas en presunciones de otro tipo, serán descartadas prácticamente de antemano.

**Fracasos de fusión, adquisición y diversificación.** Schein comenta que cuando una empresa decide fusionarse con otra, o adquirirla lo común es que se analice su capacidad financiera, situación de mercado, capacidad de control pero rara vez se revisan los aspectos culturales, como su filosofía, sus orígenes tecnológicos, su misión y visión. Finalmente postula que si la cultura determina y limita la estrategia, en toda adquisición y fusión la disconformidad cultural representa un riesgo similar al de una mala situación financiera, de producción o de mercado.

---

<sup>62</sup>Schein E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes. pp. 47-58

**Fracasos en la adopción de nuevas tecnologías.** Dice que las empresas logran ser prosperas gracias al dominio de una tecnología, desarrollan su cultura en torno a esa tecnología y que si la tecnología sufre una transformación sustancial, la empresa no solo debe aprender nuevos métodos, sino que también debe redefinirse a sí mismas atendiendo a premisas más esenciales y que impliquen las presunciones culturales de fondo. Si la tecnología introducida ha de triunfar, los que la defiendan deben reconocer que la oposición que encuentran no es por la tecnología en sí, sino por las consecuencias de cambio cultural que se derivan de su introducción.

**Conflictos intergrupales en el seno de la empresa.** Establece que los grupos pueden formarse en base a la proximidad física, destino compartido, profesión común, experiencia común de trabajo, una raíz étnica o de un rango similar. Afirma que desde que un grupo tiene pasado tiene cultura. De surgir algún conflicto entre los grupos resulta bastante difícil solucionarlo. Dice que la comparación, la rivalidad y los conflictos sirven para mantener la cultura intergrupal y que estas “subculturas” nacen como un fenómeno de diferenciación entre las distintas partes funcionales de una empresa y se desarrolla una visión funcional delimitada por cada parte.

**Reuniones infructuosas y desavenencias en las relaciones personales.** Schein dice que hasta los problemas diarios como las reuniones improductivas, dificultad de entendimiento con un subordinado ante un tema de rendimiento, dificultad para transmitir instrucciones con suficiente claridad como para conseguir su correcta aplicación, pueden ser analizados desde la perspectiva cultural. Dice que se debe reconocer que tales problemas se derivan con frecuencia de diferencias reales en cómo la gente percibe y entiende las cosas por su pertenencia a distintas unidades culturales.

**Fracasos en la sociabilización.** Afirma que las empresas invierten un considerable esfuerzo en capacitación, adoctrinamiento, y socialización, tratando que la adaptación no sea dejada al azar. Cuando el proceso de socialización no se resuelve de manera óptima, o cuando el nuevo miembro no aprende la cultura del grupo receptor, las consecuencias son por lo general graves. Dice que un extremo, si el empleado nuevo no aprende las presunciones

fundamentales o esenciales de la empresa, lo común es que se sienta segregado, incómodo y también improductivo, y que estos sentimientos puedan dar lugar a que empleados competentes abandonen la firma.

Allen, T. (1977) resume bien lo expuesto anteriormente, en su análisis sobre investigación y desarrollo empresariales:<sup>63</sup>

*“las dispares cultura de las empresas interpretan o sistematizan los problemas distintos modos. Ponderan los criterios de resolución de distinta manera, con lo que prácticamente garantizan el desarrollo de distintas soluciones. Algunos laboratorios, por ejemplo, son conocidos por el conservadurismo de sus concepciones; otros son emprendedores y se les conoce por sus concepciones creativas y por sus eventuales y extraordinarios descubrimientos. Estas características, así como algunas de las más afirmadas metas empresariales, consiguen arraigarse entre los miembros de la empresa, suministrándoles un esquema conceptual o codificador que les permite clarificar su mundo y transmitírselo a otros. Este común esquema codificador se desarrolla en parte gracias a que a lo largo del tiempo los miembros de la empresa han vivido una serie de experiencias compartidas, y en parte por una filosofía desarrollada a partir de las primeras experiencias de la empresa o debida a la influencia de algunos individuos clave. El esquema codificador es un punto de vista común que se expresa en un lenguaje compartido y en una serie de actitudes comunes. Dicho esquema aumenta la eficacia de la comunicación entre aquellos que lo comparten, pero puede en cambio perjudicar la comunicación con cualquiera que siga un esquema codificador diferente. Los ingenieros de las empresas pueden comunicarse mejor con sus colegas que con terceros, porque comparten las nociones de los términos de la negociación, y existe entre ellos menos espacio para cualquier tergiversación. Asombra ver cómo*

---

<sup>63</sup>Allen T. (1977). *Managing the flow of technology*. MIT Press. pp. 137-139

*los malentendidos pueden interponerse en la comunicación entre las empresas.”*



### 3.2 Teoría de cultura organizacional y efectividad de D. Denison

Denison (1990) establece que *“la efectividad (o falta de ella) es una función de los valores y las creencias desempeñada por los miembros de una organización”*. Continúa afirmando que los valores específicos o el acuerdo sobre los valores específicos influyen en la efectividad y que las creencias sólidamente mantenidas, la sensación de misión, o la consistencia que viene de un conjunto de valores y creencias compartidos, ofrecen una base fundamental para la acción coordinada dentro de la organización. A continuación postularemos tres conceptos que vierte Denison acerca de la efectividad organizacional y en la ilustración nº 5 se puede apreciar el marco de referencia para estudiar la cultura y su efectividad.<sup>64</sup>

***“La efectividad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización. Los procedimientos específicos, especialmente cuando pertenecen a la gerencia recursos humanos y al ambiente interno de una empresa, influyen en el rendimiento y la afectividad. Ciertas formas de resolver conflictos, de planear una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado un mejor rendimiento a largo y corto plazo.***

***La efectividad es una función de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas y los procedimientos de una manera uniforme. La visión de un líder tiene que llegar a ser operativa a través de la acción. Crear una cultura sólida quiere decir que los valores y las acciones sean altamente consistentes. Esta forma de consistencia se ha mencionado con frecuencia como una fuente de fortaleza organizacional y una manera de mejorar el rendimiento y la efectividad.***

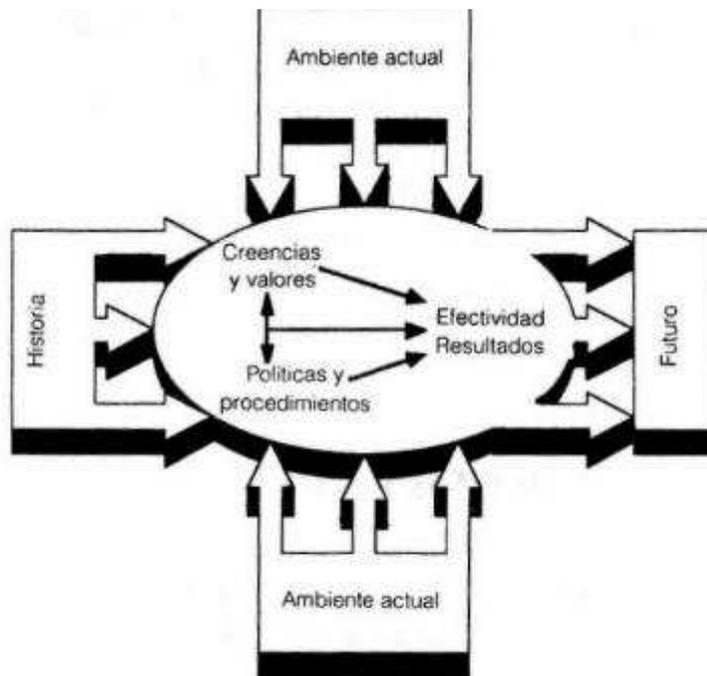
***La efectividad es una función de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y el ambiente comercial de la organización.***

---

<sup>64</sup>Denison D. (1990). Cultura corporativa y productividad organizacional. Legis editores. pp. 5-15

*Así pues, no se puede hacer generalización alguna acerca de la cultura y la efectividad que no incorpore la relación de la cultura con el ambiente el negocio. Con el tiempo, ambientes especiales pueden crear un tipo particular de cultura para que una organización sobreviva”*

*Ilustración 5 - Marco de referencia para estudiar la cultura y la efectividad.*



Fuente: Denison D. (1993). Cultura corporativa y productividad organizacional

Según Denison existen cuatro principios integrativos, que él denomina hipótesis, que describen un proceso por el cual la cultura de la organización ejerce influencia sobre su efectividad. Describe cuatro hipótesis que serán analizadas a continuación y finalmente serán resumidas en un marco de referencia que describe la relación entre cultura organizacional y efectividad.

### **Hipótesis de la participación**

Tiene su precedente en la literatura sobre conducta organizacional. La idea central, es que la efectividad organizacional es una función del nivel de participación y compromiso de los miembros de la organización, tiene su origen más directo en la teoría de las relaciones humanas.

La hipótesis sostiene que los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad. A raíz de esta propiedad surge una mayor dedicación a una empresa y una mejor necesidad de control abierto. Los sistemas normativos implícitos y voluntarios aseguran la coordinación del comportamiento, en lugar de sistemas burocráticos explícitos de control.

### **Hipótesis de la consistencia.**

El destacar el impacto positivo con una cultura sólida puede tener sobre la efectividad y sostiene que un sistema compartido de creencias, valores y símbolos ampliamente comprendidos por los miembros de una organización tiene un impacto positivo sobre su capacidad para llegar a un consenso y llevar a cabo acciones coordinadas.

En primer lugar, las teorías de la consistencia sostienen que el sentido o propósito compartido tiene un impacto positivo porque los miembros de la organización trabajan todos con base en un marco de valores y creencias, que forma la base a través de la cual se comunican. Una cultura sólida, con miembros bien adaptados al medio social, mejora la efectividad porque facilita el intercambio de información y coordinación del comportamiento.

Una explicación de consistencia de la efectividad organizacional también sugiere que las creencias y los valores fundamentales para una organización tienen que estar en estrecho acuerdo con políticas y procedimientos reales, si el sistema gerencial quiere obtener un alto grado de integración y coordinación. Un alto nivel de integración normativa, el propósito compartido y un marco común de referencia pueden aumentar la capacidad de una organización para acción coordinada y promover un proceso de decisión más rápido. Una respuesta

coordinada con un significado común para los miembros de una organización, permite que esta reaccione a su ambiente y preserve el sentido o propósito que tienen sus miembros.

### **Hipótesis de la adaptabilidad.**

Es la capacidad de una organización para recibir, interpretar y traducir señales desde su ambiente hacia cambios comportamentales internos que aumenten sus probabilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo.

Probablemente tres aspectos de la adaptabilidad hacen impacto en la efectividad de una organización.

1. Habilidad de percibir y responder al ambiente externo
2. De habilidad para responder a los clientes internos
3. Reaccionar ante clientes internos o externos que requiere la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permiten la adaptación de la organización

### **Hipótesis de la misión.**

Destaca la importancia de una misión o una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. En general los autores concuerdan en que el sentido de misión tiene dos influencias principales sobre el funcionamiento de una organización. Primero, la misión da propósito y sentido así como también una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante. El segundo, en un sentido de misión ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros. Ambos factores provienen y sirven de apoyo a valores claves de la organización.

Una misión proporciona sentido de propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función institucional.

### 3.2.1 Factores clave de la efectividad en la organización

Los investigadores tienden a enfatizar la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo. Usaremos estos cuatro factores como variables críticas dependientes en la efectividad de los recursos humanos de la organización. (Robbins 1999)

**Productividad.** Una organización es efectiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo.

**Ausentismo.** El costo anual del ausentismo se ha estimado superior a los 40 mil millones de dólares para las organizaciones estadounidenses y 12 mil millones para las empresas canadienses<sup>65</sup>. En Alemania, las ausencias cuestan a las firmas industriales más de 35 mil millones de dólares anuales<sup>66</sup>. Estos números indican la importancia que reviste para una organización el mantener bajo el ausentismo. Si los empleados no asisten a su trabajo, el flujo del mismo se interrumpe. En las organizaciones que dependen de una línea de ensamble de producción el ausentismo puede ser más con interrupción; puede provocar un paro completo de la producción de la instalación. Estos tienen un impacto directo en la efectividad de la organización.

**Rotación.** Una tasa alta de rotación da como resultado costos altos de reclutamiento, selección y entrenamiento. Una tasa alta de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de una organización cuando el personal con conocimientos y experiencia se va y los reemplazos deben encontrarse y prepararse para asumir puestos de responsabilidad. La rotación a menudo involucra la pérdida de gente que la organización no le sería perder, y la conservación de gente, que si desearía perder. Cuando ésta es excesiva o cuando involucra empleados de alto rendimiento, puede ser un factor de ruptura, que obstruya la eficacia de la organización.

Denison (1990) afirma que existen varias ventajas al utilizar datos financieros como indicadores de efectividad. Primero, las razones son una medida resumida de efectividad, y se refieren al rendimiento de la organización como un todo.

---

<sup>65</sup> Citado en "Expensive absenteeism", Wall Street Journal, 29 de julio 1986, p.1

<sup>66</sup> M. Tercer. "turnover reducing costs", Personnel, diciembre 1988 pp. 36-42

Segundo, ellas son indicadores del rendimiento de la firma que reconocen ampliamente aquellos que manejan e invierten en organizaciones. Tercero, los datos se encuentran en una forma que permiten fácilmente realizar estudios comparativos.<sup>67</sup>

En el estudio Denison se utiliza dos medidas financieras, retorno sobre ventas y retorno sobre inversión.

Las definiciones de compustat <sup>68</sup> en cuanto las medidas a utilizar se presentan a continuación:

**Ingreso:** (antes de entradas extraordinarias y operaciones descontinuadas). Ingresó de una compañía después de todo los gastos, incluyendo entradas especiales, declaraciones de renta e intereses minoritarios, pero antes de estipulaciones para dividendos comunes y/o preferenciales.

**Ventas netas:** ventas brutas (la cantidad facturación la realiza clientes por ventas regulares hecha durante el período) menos descuentos en efectivo, cuentas comerciales, ventas de vueltas y descuento por los créditos dados a los clientes.

**Capital invertido:** inversión total: la suma de deuda a largo plazo, acciones preferenciales, interés de minorías y capital común.

Las dos razones resumidas utilizadas son como siguen:

**Razón ingresos/ventas.** Esta razón es una buena indicación de la eficiencia de las operaciones de una compañía que muestra retorno sobre cada unidad monetaria de ventas. Esto es un buen indicativo para comparar empresas especialmente dentro de la industria. Esta razón se calculó dividiendo ingresos por ventas netas.

**Razón ingreso/inversión.** Esta razón muestra el retorno sobre cada unidad monetaria de inversión y agrega efectivamente intereses de minorías y deuda a largo plazo al denominador de la razón ingreso/capital. Así pues, esto es una

---

<sup>67</sup>Denison D. (1990). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Legis editores. pp. 44-47

<sup>68</sup>Compustat es una base de datos financiera, estadística y de información de mercado, de empresas activas o no a largo del mundo que se encuentra operativa desde 1962.

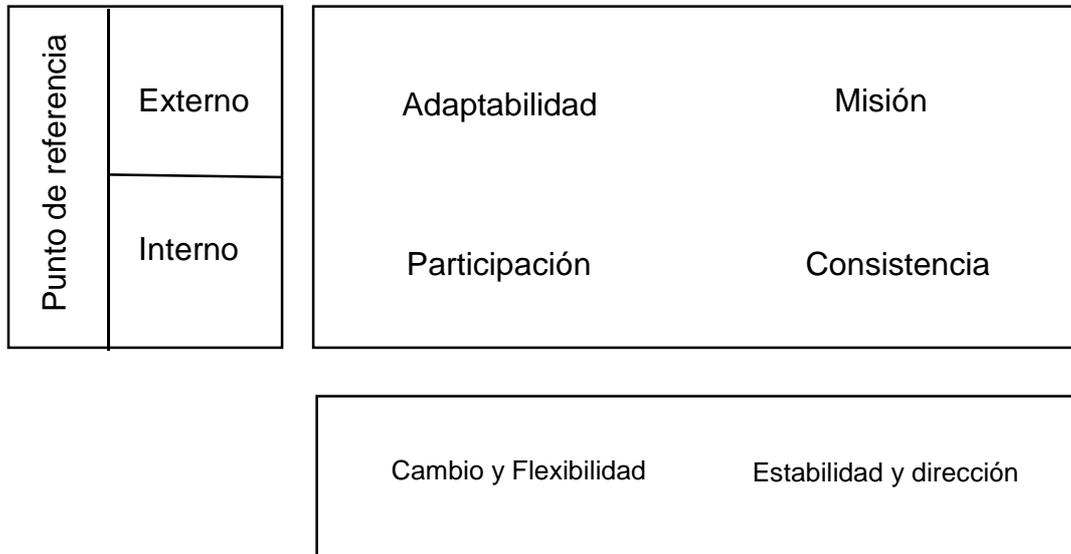
medida sobre todo a la fuente de dinero de inversión y no solamente de capital de los accionistas. Esta razón se calculó dividiendo ingreso por inversión total.

### **3.2.2. Integración de las cuatros hipótesis**

El primer elemento de la estructura integrante se refiere al foco central de los cuatro conceptos. La participación y la consistencia orientan principalmente la dinámica interna de una organización con el ambiente externo. La adaptabilidad y misión tienen como foco central la relación entre la organización y su ambiente externo. De esta manera sobre la dimensión del foco interno contra foco externo, los cuatro conceptos se pueden dividir en dos pares, un par con foco interno y otro con foco externo.

Los cuatro elementos de esta estructura también se pueden dividir en otra forma, como se aprecia en la ilustración nº 6. Participación y adaptabilidad forman un par, que destaca la capacidad de la organización para la flexibilidad y el cambio. Consistencia y misión, por el contrario, se orientan hacia la estabilidad. Un sistema orientado hacia la adaptabilidad y participación introducirá más variedad, más insumos y soluciones posibles para una situación dada, que un sistema orientado hacia un alto nivel de consistencia y un gran sentido de la misión. Por el contrario, una inclinación hacia consistencia y misión tienen más probabilidades de reducir la variedad y dar más relieve al control y a la estabilidad.

Ilustración 6 - Modelo de cultura y Flexibilidad



Fuente: Denison (1990) *Cultura Corporativa*. Legis editores. Bogotá. p. 14

### **3.2.3. Modelo de Cultura organizacional Denison**

Denison, D. (1990) ha desarrollado en sus propias palabras ..” un modelo de cultura organizacional basado en el comportamiento; diseñado y creado dentro del entorno de los negocios; expuesto en el lenguaje que se utiliza en el manejo de temas de negocios; articulado a los resultados de gestión; rápido y fácil de aplicar; aplicable a todos los niveles de cualquier organización”

Según Denison, D. (2012)<sup>69</sup> las investigaciones realizadas en las tres últimas décadas han demostrado que la cultura organizacional impacta el desempeño empresarial en cuatro formas principales:

- mediante la creación de un sentido de misión y dirección
- la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad

<sup>69</sup> Denison, D., Hooijberg R., Lane, N. y Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations*. San Francisco

- Para fomentar la participación y el compromiso de su gente
- el establecimiento de una consistencia institucional fuertemente enraizada en un sus valores.

Durante este tiempo han tratado de entender los rasgos culturales que expliquen la diferencia entre alto y bajo desempeño en las organizaciones. Estos estudios han examinado la relación existente entre cuatro rasgos básicos: la misión, la adaptabilidad, la participación y la coherencia o consistencia y se han tomado como medidas de desempeño: la rentabilidad, el crecimiento de las ventas, la calidad, la innovación y el valor de mercado. Continúa Denison diciendo que han encontrado una forma de medir la cultura, y que han desarrollado una encuesta que puede ayudar a las organizaciones a centrarse en los asuntos que requieran atención, avanzar más allá de una discusión de satisfacción de los empleados, de su compromiso y su moral, para así poder construir una cultura organizacional de alto rendimiento.

La Encuesta de Cultura Organizacional Denison es una herramienta poderosa que permite a los líderes, accionistas y empleados, entender el impacto que su cultura tiene en el rendimiento de la organización y aprender cómo redirigir su cultura para mejorar la eficacia de la misma.

Entre las principales características de este modelo, podemos destacar:

- i. Fue diseñado y creado en el entorno empresarial.
- ii. Utiliza lenguaje de negocios para explorar temas de nivel empresarial.
- iii. Está vinculado a los resultados del negocio.
- iv. Es rápido y fácil de implementar.
- v. Es aplicable a todos los niveles de la organización.

El modelo de Encuesta de Cultura Organizacional Denison se basa en los cuatro rasgos culturales de la Participación, la coherencia, adaptabilidad y la misión que han sido desarrollados a través de la investigación del Dr. Denison, D. (1990). Para cada uno de estos cuatro rasgos, el modelo define tres índices de práctica gerencial, y luego mide estos doce resultante índices con un cuestionario de 60 ítems.

Entre las principales características de esta encuesta podemos afirmar que la misma permite entre otras cosas:

- Realizar una comparación de la cultura de la organización con otras de mayor y menor performance.
- Examinar subgrupos dentro de la organización.
- Medir la cultura existente de la organización y predecir su impacto en el rendimiento.
- Realizar una sesión de planificación de acciones utilizando los resultados como una herramienta para la toma de decisiones.
- Determinar el desarrollo organizacional y las necesidades de formación necesarios para cumplir objetivos de la organización.
- Medir el progreso hacia las metas organizacionales.

Para elaborar este modelo se han estudiado más de 3.000 organizaciones, realizando la encuesta a más de 100.000 personas (Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995; Denison & Neale, 1996). En la ilustración nº 7 se representan las características e índices que constituyen la cultura organizacional (Mobley, Wang & Fang, 2005, 133). Los cuatro cuadrantes del modelo representan las cuatro características básicas de cualquier cultura organizacional según el modelo definido por Denison. Cada cuadrante incluye tres índices de comportamientos o prácticas que se conectan con cada una de las características. Las características y los índices se representan en términos de dos dimensiones subyacentes, flexibilidad versus estabilidad sobre el eje horizontal y del foco externo y del foco interno sobre el eje vertical. A continuación se describen las cuatro características culturales de las organizaciones efectivas con referencia a su fundamentación en la literatura sobre estudios organizacionales:

Ilustración 7 - Modelo Denison de cultura organizacional



Fuente: Denison, D.et al. (2012). [Leading culture change in global organizations](#)

En la ilustración anterior Denison muestra lo que han descubierto acerca de estos rasgos básicos:

- **Misión.** Las organizaciones exitosas tienen un claro sentido de propósito y la dirección, que les permite definir objetivos de la organización y estrategias para crear una visión convincente para el futuro de la organización. Los líderes desempeñan un papel crítico en la definición de la misión, pero una misión sólo se puede alcanzar si se entiende bien en toda la organización. Una misión clara proporciona un propósito y un significado mediante la definición de un rol social y de los objetivos para la organización. Nosotros nos centraremos en tres aspectos de la misión: dirección estratégica e intención, metas y objetivos y la visión.
- **Adaptabilidad.** Un fuerte sentido de propósito y dirección debe complementarse con un alto grado de flexibilidad y capacidad de respuesta para el entorno empresarial. Las organizaciones con un fuerte sentido de propósito y dirección a menudo son los menos adaptables y los más difíciles de cambiar.

Las organizaciones adaptables, por el contrario, traducen rápidamente las demandas del entorno de la organización en acciones. Se centran en tres dimensiones de la capacidad de adaptación: la creatividad para el cambio, el enfoque en el cliente y el aprendizaje organizacional.

- **Participación.** Las organizaciones eficaces capacitan e involucran a su gente, construyen la organización en torno a equipos, y desarrollan la capacidad humana en todos los niveles. Los miembros de la organización se encuentran altamente comprometidos con su trabajo y sienten un fuerte sentido de compromiso y propiedad. La gente de todos los niveles siente que son tomados en cuenta en las decisiones que afectan a su trabajo y sienten que éste está directamente conectado a las metas de la organización. Se centran en tres características de la participación: el “empowerment”, orientación al trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades.

- **Coherencia.** Las organizaciones son más eficaces cuando son coherentes y se encuentran integradas. El comportamiento debe estar arraigado en el conjunto de valores fundamentales, y la gente tiene que ser experta en poner estos valores en acción al llegar a un acuerdo, mientras incorporan diversos puntos de vista. Estas organizaciones poseen empleados altamente comprometidos, un método diferente de hacer negocios, una tendencia a promover desde dentro, y una definición clara de qué hacer y qué no hacer. Este tipo de consistencia es una poderosa fuente de estabilidad y de integración interna. Se centran en tres factores de consistencia: valores centrales, acuerdo, y la coordinación e integración.

Denison, D. y Mishra (1995) estudiaron la correlación entre las características culturales del modelo (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) y un conjunto de medidas de desempeño organizacional. Misión y consistencia (estabilidad) impactan en las medidas de desempeño financiero tales como retornos sobre la inversión, los activos, y retorno sobre las ventas. Por su parte, involucramiento y adaptabilidad (flexibilidad), impactan más en el desarrollo de productos y servicios, y en la innovación. Esto quiere decir que la innovación en productos y servicios y el impulso a la creatividad responden a las necesidades cambiantes de clientes y empleados.

Durante más de una década de investigaciones, el Dr. Denison estudió las correlaciones existentes entre los rasgos culturales de esta encuesta (Participación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión) y medidas de efectividad organizacional. Una serie de indicadores de desempeño fueron examinados para cada una de las empresas incluidas en la investigación: rendimiento de los activos, rendimiento de la inversión, el desarrollo de productos, crecimiento de ventas, cuota de mercado, la calidad y la satisfacción de los empleados. Denison encontró que casi la totalidad de la correlación entre los rasgos culturales y medidas de efectividad organizacional fueron significativas y que cada uno de los cuatro rasgos culturales mostraron correlación positiva significativa con una amplia gama de medidas subjetivas y objetivas que miden la eficacia de la organización. Usando este marco, (ilustraciones 8 a 11) se puede entender cómo cada conjunto de rasgos puede afectar las medidas de desempeño específicas y el balance final de la organización.<sup>70</sup>

#### Ilustración 8 - Estable



Fuente: Denison, D. y Neale, W. *Denison Organizational culture Survey*. Denison Consulting

<sup>70</sup> Denison, D. y Neale, W. *Denison Organizational culture Survey*. Denison Consulting. P. 2-3

## Ilustración 9 - Punto de vista interno



La **consistencia** y **Participación** tienden a afectar a la calidad, la satisfacción del empleado y la rentabilidad de la inversión. Cuando sus clasificaciones se encuentran en el tercer y cuarto cuartil, esta normalmente indica los niveles más altos de calidad, menos defectos, la buena utilización de los recursos y un mayor nivel de satisfacción de los empleados.

Fuente: Denison, D. y Neale, W. *Denison Organizational culture Survey*. Denison Consulting

## Ilustración 10 - Flexibilidad



**Participación** y **Adaptabilidad** generalmente impactan en desarrollo de productos e innovación. Cuando sus clasificaciones caen dentro del tercer y cuarto cuartiles, esta típicamente indica los niveles más altos en innovación y creatividad de productos y servicios de innovación, así como una respuesta rápida a las necesidades cambiantes de clientes y empleados.

Fuente: Denison, D. y Neale, W. *Denison Organizational culture Survey*. Denison Consulting

Ilustración 11 - Punto de vista externo



Fuente: Denison, D. y Neale, W. *Denison Organizational culture Survey*. Denison Consulting

Ilustración 12 - DOCS e indicadores de performance del negocio



Fuente: Denison, D. y Neale, W. *Denison Organizational culture Survey*. Denison Consulting

La ilustración 13 resume las conexiones entre las características culturales y los indicadores de desempeño organizacional:

*Ilustración 13 - Relaciones entre rasgos de cultura organizacional y desempeño*

Rentabilidad/ Retorno sobre Activos	Crecimiento en Ingresos/ Crecimiento en ventas	Participación de Mercado	Innovación	Calidad de Productos & Servicios	Satisfacción de los Empleados
Misión	Misión	Misión			[Misión]
Involucramiento			Involucramiento	Involucramiento	Involucramiento
Adaptabilidad	Adaptabilidad	Adaptabilidad	Adaptabilidad		[Adaptabilidad]
Consistencia				Consistencia	Consistencia

Fuente: Denison, D. y Neale, W. (1996)

### **3.2.4. Explicación de las características e índices.**

En esta sección se brindara una discusión detallada de cada una de las cuatro características y sus índices, y los elementos que las componen.<sup>71</sup>

#### **¿Cuál son las características de la participación?**

Las culturas organizacionales caracterizadas como "Highly involved (muy involucradas)" alientan firmemente a sus empleados a participar, crean un sentido de pertenencia y responsabilidad. Se basan en sistemas informales de control, de voluntariado, más que el control formal, explícito y burocrático. De

<sup>71</sup> Denison, D. y Neale, W. *Denison Organizational culture Survey*. Denison Consulting. p. 2-6 y ss.

esta forma, aumenta el compromiso con la organización y la autonomía de sus colaboradores. Recibir “feedback” de los miembros de la organización aumenta la calidad de las decisiones y la mejora de su aplicación.

Los índices del rasgo de Participación son:

**a. “Empowerment”.** Los individuos tienen la autoridad, la iniciativa y la capacidad de gestionar su trabajo. Esto crea un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización. Las preguntas de la encuesta que componen el índice de empoderamiento son:

- La mayoría de los empleados de esta organización están muy implicados en su trabajo.
- Las decisiones en esta organización se hacen generalmente en el nivel en la información está disponible.
- La Información es ampliamente compartida en esta organización para que todos puedan obtener la información que se necesita en el momento adecuado.
- Todos en esta organización creen que pueden tener un impacto positivo. La planificación empresarial en nuestra organización está en curso e implica a todos de alguna forma en el proceso.

**b. Orientación a trabajo en equipo.** El valor se coloca en el trabajo cooperativo hacia metas comunes para que todos los empleados se sientan responsables. La organización confía en el esfuerzo de equipo para realizar su trabajo.

Las preguntas de la encuesta que componen el índice de Orientación del equipo son:

- La cooperación y colaboración son fomentadas en toda la organización.
- “Trabajar en esta organización es como ser parte de un equipo”.
- El trabajo se organiza de tal forma, para que cada persona pueda ver la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.
- Los equipos son el elemento principal de esta organización.

- Esta organización se basa en el control horizontal y la coordinación para realizar su trabajo, en lugar de la jerarquía.

**c. Desarrollo de Capacidades.** La organización invierte continuamente en el desarrollo de habilidades de los empleados con el fin de mantener su competitividad y satisfacer las necesidades del negocio. Las preguntas de la encuesta que componen el índice de desarrollo de capacidades son:

- La organización delega la autoridad para que la gente puede actuar por su cuenta.
- La capacidad de las personas de esta organización es vista como una importante fuente de ventaja competitiva.
- Esta organización invierte de forma continua en las habilidades de sus empleados.
- A menudo surgen problemas en mi organización, porque no tenemos las habilidades necesarias para hacer el trabajo.

### **¿Cuál son las características de la consistencia?**

La consistencia provee es una fuente de integración, coordinación y control.

Las organizaciones consistentes desarrollan una mentalidad y mecanismos organizacionales que crean un sistema de gobierno basado en el consenso. Poseen empleados muy comprometidos, valores arraigados, un método diferente de hacer negocios, una tendencia a promover desde el interior, y un sentido claro de “qué hacer” y “qué no hacer”.

La consistencia crea una cultura "fuerte", basada en un sistema compartido de creencias, valores y símbolos que son ampliamente entendidas por los miembros de la organización. El poder de este método de operación es particularmente

evidente cuando los miembros de la organización se encuentran con situaciones desconocidas. Permite a las personas reaccionar de una manera predecible en un entorno impredecible.

Los índices del rasgo de consistencia son:

**a. Coordinación e Integración.** Las distintas unidades de la organización son capaces de trabajar bien en conjunto para alcanzar metas comunes. Los límites de la organización no las interfieren mientras trabajen correctamente. Las preguntas de la encuesta que componen el índice de Coordinación e Integración son:

- Nuestro enfoque para hacer negocios es muy consistente y predecible.
- Hay una muy buena alineación de los objetivos a través de los niveles de la organización.
- Las personas de diferentes unidades de la organización comparten una perspectiva común.
- Es fácil coordinar los proyectos entre todas las unidades funcionales en esta organización.
- Trabajar con alguien de otra parte de esta organización es trabajar con alguien de una empresa diferente.

**b. Acuerdo.-** La organización es capaz de llegar a un acuerdo sobre cuestiones fundamentales. Incluye tanto el nivel subyacente de acuerdo y la posibilidad de conciliar las diferencias cuando se producen.

Las preguntas de la encuesta que componen el índice de Acuerdo son:

- Cuando se producen desacuerdos, trabajamos duro para lograr soluciones "ganar-ganar".
- Esta organización tiene una cultura fuerte.
- Hay un consenso claro acerca de la manera correcta y la manera incorrecta de hacer las cosas en la organización.
- Es fácil para nosotros llegar a un consenso, incluso en temas difíciles.

- A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre cuestiones clave.

**c. Valores Principales.** Los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas. Las preguntas de la encuesta que componen el índice de valores principales son:

- Hay un conjunto claro y coherente de valores en esta organización que rigen la forma en que hacer negocios.
- Esta empresa cuenta con un estilo de dirección característico y un conjunto distinto de gestión prácticas.
- Los directivos de esta empresa " practican lo que predicán".
- Esta organización cuenta con un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos dice que es incorrecto.
- "Haciendo caso omiso de los valores fundamentales de esta organización te meterías en problemas".

### ¿Cuál son las características de la adaptabilidad?

Las organizaciones mantienen un sistema de normas y creencias que apoyan su capacidad para recibir, interpretar y traducir las señales de su entorno en cambios internos que aumentan sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo.

Tres aspectos de la capacidad de adaptación afectan la eficacia de una organización. En primer lugar es la capacidad de percibir y responder al entorno externo. Las organizaciones de éxito se encuentran muy centradas en sus clientes y en sus competidores. En segundo lugar es la capacidad de responder a los clientes internos, cualquiera que sea el nivel, departamento o función. El tercero es la capacidad de reestructuración y re- institucionalizar un conjunto de comportamientos y procesos que permitan la organización adaptarse. Sin esta

capacidad de implementar una respuesta adaptativa, una organización no puede ser eficaz.

Los índices de la característica de capacidad de adaptación son:

**a. Creando Cambio.** La organización es capaz de crear formas de adaptación para satisfacer las necesidades cambiantes. Es capaz de leer el entorno empresarial, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales, y anticiparse a los cambios futuros. Las preguntas de la encuesta que componen el índice de creación de cambios son los siguientes:

- Esta organización es muy sensible y cambia fácilmente.
- Esta organización responde bien a los competidores y a otros cambios en el exterior del entorno empresarial.
- Esta organización adopta continuamente nuevas y mejores formas de hacer el trabajo.
- Los intentos de cambiar esta organización suele encontrar resistencia.
- Las distintas unidades en esta organización a menudo cooperan para crear un cambio.

**b. Enfoque en el cliente.** La organización entiende y reacciona a las necesidades actuales de sus clientes, y anticipa sus necesidades futuras. Se refleja el grado en que es impulsada la organización por el deseo de satisfacer a sus clientes. Las preguntas de la encuesta que componen el índice de Enfoque en el cliente son:

- Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo conducen a cambios en esta organización.
- Las opiniones de nuestros clientes influyen directamente en nuestras decisiones.
- Todos los miembros de esta organización tienen un profundo conocimiento de los deseos y necesidades de nuestros clientes.
- Fomentamos el contacto directo con los clientes a todos los miembros de la organización.

- Los intereses del cliente final a menudo se pasan por alto en nuestras decisiones.

**c. Aprendizaje Organizacional.** La organización recibe, traduce e interpreta las señales del entorno en oportunidades para fomentar la innovación, adquirir conocimientos y desarrollar capacidades. Las preguntas de la encuesta que componen el índice de aprendizaje organizacional son:

- Esta organización fomenta la innovación y premia a aquellos que toman riesgos.
- Nosotros vemos el fracaso como una oportunidad para el aprendizaje y la mejora.
- Hay un montón de cosas "caída entre las grietas" en esta organización.
- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo del día a día.
- Nos aseguramos de que la "mano derecha sepa lo que hace la izquierda".

### ¿Cuál son las características de la Misión?

Una misión proporciona propósito y significado mediante la definición de un papel social y metas externas para la organización. Proporciona una dirección y objetivos que sirven para definir un curso claro de acción para la organización y sus miembros. Un sentido de la misión permite a una organización, moldear el comportamiento actual mediante el aspiracional a un estado futuro deseado. Para sus miembros, tener la capacidad de internalizar e identificarse con la misión de una organización contribuye tanto a corto como a largo plazo a comprometerse con la misma. Los índices de la Misión son:

- a. Dirección y propósito estratégico.** Las intenciones estratégicas claras transmiten a toda la organización un propósito y dejan claro cómo todo el mundo puede contribuir, y "dejar huella" en la industria. Las preguntas de

la encuesta que componen la dirección estratégica y el índice de Intención son:

- Esta organización tiene una misión clara que le da sentido y dirección a nuestro trabajo.
- Esta organización tiene un propósito y dirección a largo plazo.
- La dirección estratégica de esta organización es claro para mí.
- Esta organización tiene una estrategia clara para el futuro.
- La estrategia de nuestra organización está llevando a otras empresas a cambiar las formas en que competir.

**b. Metas y Objetivos.** - Un conjunto claro de metas y objetivos se pueden vincular a la misión, visión y estrategia, y proporcionar a todos con una dirección clara en su trabajo. Las preguntas de la encuesta que componen el índice de metas y objetivos son:

- Existe un amplio acuerdo sobre los objetivos de esta organización.
- Los líderes de esta organización establecen metas que son ambiciosos, pero realistas.
- El liderazgo de esta organización ha "dejado constancia" sobre los objetivos que estamos tratando de satisfacer.
- Estamos continuamente siguiendo nuestro progreso.
- Las personas en esta organización entienden lo que hay que hacer para que tengamos éxito en el largo plazo.

**c. Visión.** La organización tiene una visión compartida de un estado futuro deseado. Encarna los valores principales y captura los corazones y las mentes de las personas de la organización, al tiempo que proporciona guía y dirección. Las preguntas de la encuesta que comprometen el índice Visión son:

- Tenemos una visión compartida de lo que esta organización va a ser en el futuro.

- Los líderes de esta organización tienen una orientación a largo plazo.
- El pensamiento a corto plazo a menudo compromete la visión a largo plazo.
- Nuestra visión crea el entusiasmo y la motivación de nuestros empleados.
- Estamos en condiciones de satisfacer la demanda a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

## II. Metodología

Este capítulo describe la metodología empleada en la presente tesis. Se describe el tipo de investigación realizada y el por qué se basa en el estudio de caso. Se determinará el tamaño muestral para las encuestas y darán datos sobre la población. Se explicaran los instrumentos utilizados, el modo de evaluación y el mecanismo de recolección de datos.



## CAPÍTULO 4: TIPO DE INVESTIGACIÓN

La tesis estará basada en el método “estudio de caso”, es no experimental, descriptiva y etnográfica.

Flyvbjerg, B. (2004)<sup>72</sup> justifica el método del “estudio de caso” como una metodología válida diciendo lo siguiente: “... el estudio de casos es un método necesario y suficiente para determinadas e importantes tareas de investigación en las ciencias sociales, y es un método que funciona bien en comparación con otros métodos de investigación en las ciencias sociales”. Flyvbjerg clarifica cinco malentendidos con relación a la utilización de este método y especifica que el mismo es complementario a las grandes muestras, siendo éstas de gran amplitud pero carecen de profundidad, lo que es contrario del estudio del caso.

La presente tesis es netamente descriptiva, dado que su propósito es hacer un diagnóstico de la cultura organizacional, utilizando para ello el modelo creado por Daniel Denison. Este modelo permite vincular la cultura organizacional con indicadores de desempeño tales como retorno sobre los activos, retorno sobre las inversiones, desarrollo de productos, crecimiento de ventas, participación de mercado, calidad y satisfacción del empleado, entre otros.

La misma es no experimental porque solo se limitará a observar y recoger información acerca de los fenómenos culturales que afectan a la rentabilidad de la empresa tal como se dan en el entorno natural para luego analizarlos y así poder concluir y proponer alternativas de mejora. Según Hernández, Fernández y Baptista (2007) son "estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos<sup>73</sup>.

Por último, es etnográfica porque se estudiarán a los miembros de la empresa Felfort en su entorno de trabajo, para lo cual se realizarán entrevistas y encuestas lo que permitirá determinar cómo trabaja el grupo en su conjunto. Para

---

72 Flyvbjerg, Bent (2004) Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso. REIS, revista española de investigaciones sociológicas Nº 106) pp. 33-62

73 Hernández, Fernández y Baptista. (2007) *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México.

el científico Giddens, A.<sup>74</sup> (2007): La etnografía es el estudio directo de personas o grupos durante un cierto periodo, utilizando la observación participante o las entrevistas para conocer su comportamiento social, registrando una imagen realista y fiel del grupo estudiado; el trabajo de campo resulta ser una herramienta imprescindible.

---

74 Anthony Giddens (2007) *Sociología*. Madrid. Alianza editorial. p.27

## CAPÍTULO 5. FELFORT. HISTORIA Y EVOLUCIÓN.

La historia de “La delicia Felipe Fort S.A.” es la historia misma de su fundador Don Felipe Fort. Allá por 1912, cuando contaba con 12 años, inició la fabricación artesanal de chocolate en la casa de sus padres.

El prestigio de la empresa se iba asentando sobre la calidad de los productos que elaboraba. En 1917 se asocia con Don López Maceda y se constituye la sociedad “López y Fort”, comienza la producción de caramelos. Hacia 1920, la de huevos de pascuas, siendo los primeros en el país en producirlos, los cuales hasta ese momento se importaba en su totalidad de Europa. En el año 1929 comienza la elaboración de turrone.

El primer edificio de la empresa en la calle Gascón 349 de la ciudad de Buenos Aires, contaba con una superficie de 1500 m<sup>2</sup> y fue construido en 1927, la Asociación de fabricantes de dulces, conservas y afines, en su edición de 1937 describe a la empresa como:

“... el amplio establecimiento, donde la suntuosidad no ha sido desdeñada y donde los principales elementos que la contribuyen a hacer cómoda la estada de los obreros y empleados: el aire y la luz abundan en todas las dependencias; los señores López y Fort tienen instalada la maquinaria de tipo más adelantado y de mayor capacidad productora, en uso en las principales fábricas del mundo.

En las diferentes secciones del establecimiento es fácil apreciar las condiciones de comodidad e higiene en que cada uno desempeña sus tareas, notándose de inmediato que un concepto acabado de la disciplina no se opone a que el trabajo se desarrolle en un ambiente de sana alegría”<sup>75</sup>

En 1929 comienza la elaboración de turrone, según recetas españolas, importando la materia prima de Gijón, donde la sociedad tiene establecida una

---

<sup>75</sup> Asociación fabricantes de dulces, conservas y afines. *Edición 8vo aniversario. 1937*



fábrica importante. La almendra se prepara allí para ser luego enviada a nuestro país, donde se la utiliza en la elaboración de bombones, turrone y confites entre otros.

En 1941 se disuelve la sociedad en “forma amigable”.<sup>76</sup>

A partir del año 1942 Don Fort se dedicó a llevar a cabo un amplio programa de expansión de la planta ampliándola a 5000 m<sup>2</sup> y adecuación tecnológica, afianzados por una sólida posición económica financiera.

En 1956, el conjunto de las instalaciones se divide desde el punto de vista legal en dos sociedades anónimas, por un lado “El modelo S.A.” que pasa a explotar el inmueble de la calle Gascón y las marcas, y por el otro “La delicia Felipe Fort S.A.” en la quedaron las maquinarias, instalaciones y demás existencias, se dedica a la producción y comercialización de sus productos. Este mismo año es nombrado Don Carlos Fort, uno de los hijos del fundador, como gerente general de la empresa “La delicia Felipe Fort S.A.”, la cual seguiremos analizando en la presente tesis.

Paralelamente a su evolución inmobiliaria, esta empresa fue incorporando un moderno parque de maquinaria extranjera, manteniendo elevados niveles de tecnología necesaria para una producción continua.

En mayo de 1963, Don Felipe Fort renuncia a la presidencia de la empresa en pos de su hijo Carlos, bajo su dirección la empresa experimenta una gran expansión, ampliando las instalaciones a más de 25.000 m<sup>2</sup>; imprimiendo un permanente proceso de crecimiento, tanto en superficie como en renovación tecnológica, para adecuarse a los requerimientos crecientes de los más diversos mercados.

En el año 2007 fallece Carlos Fort, y su señora esposa Marta Campa de Fort accede a la presidencia. Dos de sus hijos Jorge y Eduardo, se hacen cargo de la dirección de la empresa asegurando así la continuidad familiar en la dirección.

---

<sup>76</sup> Extraído de un memo interno emitido por el Señor Carlos Fort al Contador General en Marzo de 1994. No hay mayores precisiones del motivo por el cual se disolvió la sociedad.

El tercer hijo del matrimonio, Ricardo, por decisión propia, decidió no formar parte de la dirección operativa de la empresa.

La empresa posee un único establecimiento donde se elaboran, almacenan y despachan sus más de 200 productos. Posee una facturación anual de \$348.000.000<sup>77</sup>, de los cuales el 98% es en el país y el 2% restante a países limítrofes. Su dotación al 31 de diciembre de 2013 era de 550 empleados.

En la actualidad se manufactura una extensa variedad de productos que incluyen chocolates, caramelos, cereales, huevos de pascua, turrone y alimentos funcionales dietéticos, compitiendo en un plano de igualdad con industrias llegadas a nuestro país desde los principales polos de desarrollo del mundo.

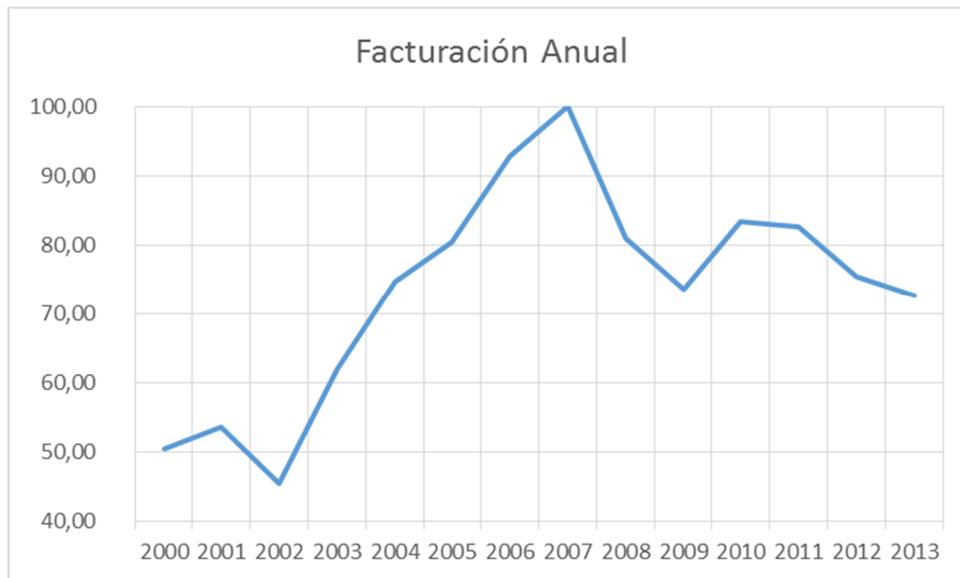
Algunos de estos productos se encuentran en el mercado por más de 50 años, como el caso del chocolatín Jack y otros, algunos años menos como el paragüitas, las monedas piratas, las pastillas refresco, dos corazones, jackelín y los clásicos bombones que se adquieren en las panaderías y confiterías.

En la ilustración n° 14 se puede apreciar los kilos facturados totales en los últimos 13 años tomándose como base 100 el año 2007, año en el cual la empresa tuvo su marca más alta en producción y ventas. El año 2013 culminó con una baja del 27.35% con respecto al 2007.

---

<sup>77</sup> Según datos estadísticos de Felfort al 31 de diciembre de 2013.

Ilustración 14 - Facturación en kilos de Felfort



Fuente: Datos estadísticos de Felfort al 31/12/13

## CAPÍTULO 6: POBLACIÓN, MUESTRA, INSTRUMENTOS Y

### RECOLECCIÓN DE DATOS.

#### 6.1 Población y muestra

La población de estudio alcanza a la totalidad de las áreas de la empresa. A los fines de tomar las encuestas se definió el tamaño muestral basado en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2 (N-1)}{z^2 pq}}$$

Donde:

**n:** tamaño de la muestra

**N:** población total

**e:** error muestral, es el error que se puede tolerar, se asumió 5%

**Z:** es el nivel de confianza. Indica la probabilidad que los resultados de las encuestas sean ciertos. Se especificó un 95% de confianza

**pq:** asumimos 0.25 como una constante.

Tomando como base que la población es de 550 empleados, con un nivel de confianza del 95% y con un error tolerado del 5%, aplicamos la fórmula y obtuvimos, que el tamaño de la muestra debería ser de al menos 227 personas.

$$n = \frac{550}{1 + \frac{0.05^2 (550-1)}{1.96^2 * 0.25}} = 226.42$$

#### 6.2. Instrumentos

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

##### 6.2.1. Encuesta nº1 – evaluación cultura organizacional

Este cuestionario<sup>78</sup> consta de 27 ítems, de los cuales 13 se encuentran divididos en sub-ítems. Cada uno de estos ítems incluye opciones en una escala ordinal

---

<sup>78</sup>En el anexo I encontrara todas las respuestas del cuestionario

que se completan con una escala numérica. Los valores se encuentran especificados en cada uno de ellos.

Cabe destacar que algunos de estos ítems se abren en una segunda pregunta abierta, identificada mediante una a, que no serán tenidas en cuenta en la valoración cuantitativa, pero la misma es de utilidad para profundizar el análisis cualitativo, y en algunos casos para establecer una correlación con la escala cuantitativa y servir de base para determinar la fiabilidad del ítem en particular.

### **6.2.2. Encuesta nº2 – estrategia de recursos humanos**

Este cuestionario<sup>79</sup> consta de 60 ítems agrupados en siete bloques homogéneos (valoración corporativa de los recursos humanos, previsión estratégica de los recursos humanos, formación, selección de personal, desarrollo de carrera, evaluación y control de resultados y gestión de la información de recursos humanos), correspondiente con las políticas de la empresa sobre recursos humanos. Salvo contadas excepciones todos los ítems incluyen las opciones de respuesta en una escala nominal con tres opciones de respuesta (sí, no, no sé). Cuando los ítems son de conocimiento, el encuestado dirá si conoce o no el problema en cuestión y, si lo conoce, si existe en la empresa. Cuando estos son actitudinales, el encuestado aporta una respuesta de acuerdo o de rechazo o no se pronuncia.

Se ha seleccionado para la muestra un mix entre gerentes, jefes, administrativos, y personal de planta con y sin colaboradores a cargo.

Para la valoración e interpretación de los resultados se utilizan tres estadísticos:

- Porcentajes obtenidos en cada uno de las tres respuestas a cada ítem.
- Porcentajes obtenidos en cada una de las tres opciones de respuesta a cada bloque del cuestionario

---

<sup>79</sup>Ver anexo III

- Porcentajes obtenidos en cada una de las tres respuestas a todos los ítems del cuestionario

### **6.2.3. Encuesta n3 – evaluación de clima interno.**

El análisis del clima interno<sup>80</sup> se desarrollara en dos partes. En la primera realizaremos un análisis del clima interno propiamente dicho, recogiendo información con el fin de analizar el ambiente físico, las políticas y resultados de la empresa que impactan directamente en el clima interno. Para ello utilizaremos técnicas de observación y de entrevistas.

En la segunda parte realizaremos un cuestionario que servirá de feedback de las políticas de recursos humanos analizadas en la encuesta n<sup>o</sup>2, utilizaremos el modelo de encuesta propuesto por Villafañe, J. (1993)<sup>81</sup>. El mismo mide el clima a través de tres bloques de ítems:

- Satisfacción / insatisfacción.
- Comunicación / información.
- Expectativas / motivaciones.

La encuesta se ha tomado a 210 personas, siendo una muestra representativa de la empresa.

Este cuestionario consta de 37 ítems. Cada uno de ellos incluye opciones en una escala ordinal que se completan con una escala numérica. Los valores se encuentran especificados en cada ítem.

---

<sup>80</sup>Ver anexo IV

<sup>81</sup>Villafañe J. (1993). Imagen Positiva. Pirámide. Pp 73-105

#### **6.2.4. Encuesta nº 4 – Tipología cultural.**

Para determinar la tipología cultural en cuanto a percepción y preferencia de sus miembros se utilizó el elaborado por Roger Harrison (1972)<sup>82</sup>. Este consiste en un cuestionario de autoevaluación conteniendo 15 grupos de preguntas, compuesto cada uno por cuatro alternativas referidas a los cuatro tipos de cultura que él propone.

Este cuestionario demuestra cómo es percibida una organización por sus miembros. La encuesta se ha tomado a 211 personas, siendo una muestra representativa de la empresa.

Cada pregunta tiene cuatro alternativas de respuesta. Se debe colocar un 1 en la respuesta que representa el punto de vista dominante, y luego dos, tres y cuatro en las alternativas siguientes acorde al orden de preferencia.

Para obtener el tipo de cultura actual, se debe sumar el total de las respuestas a) y luego dividirla por 15, de esta forma se obtendrá el rango medio de la preferencia (entre 1 y 4) y debe repetir este procedimiento para las respuestas b), c) y d).

Para obtener la cultura preferida se debe repetir el proceso del párrafo anterior para la columna cultura actual.

---

<sup>82</sup>Ver anexo V

### **6.2.5. Encuesta nº 5 - Evaluación de cultura y efectividad (DOCS)**

Para la evaluación de la cultura se aplicó el modelo DOCS<sup>83</sup> de Denison Organizational Culture Survey, este modelo es una encuesta de 60 preguntas cerradas y representa las interrelaciones existentes entre la cultura de la empresa, las prácticas de la alta dirección y gerenciales versus el desempeño y efectividad.

A continuación se indican las dimensiones y subdimensiones que lo componen. Para una información más detallada el lector puede recurrir a Denison (2001).

Implicación (Involvement):

- Empowerment (Empowerment). Ítems 1 al 5.
- Trabajo en equipo (Team Orientation). Ítems 6 al 10.
- Desarrollo de capacidades (Capability Development). Ítems 11 al 15.

Consistencia (Consistency):

- Valores centrales (Core Values). Ítems 16 al 20.
- Acuerdo (Agreement). Ítems 21 al 25.
- Coordinación e integración (Coordination and Integration). Ítems 26 al 30.

Adaptabilidad (Adaptability):

- Orientación al cambio (Creating Change). Ítems 31 al 35.
- Orientación al cliente (Customer Focus). Ítems 36 al 40.
- Aprendizaje organizativo (Organizational Learning). Ítems 41 al 45.

Misión (Mission):

- Dirección y propósitos estratégicos (Strategic Direction and Intention). Ítems 46 al 50.
- Metas y objetivos (Goals and Objectives). Ítems 51 al 55.

---

<sup>83</sup>DENISON, D.R. y NEALE, W.S. *Denison Organizational Culture Survey (DOCS), Facilitator Guide*. Michigan:Publicado por Denison Consulting, LLC, 1996.

- Visión (Vision). Ítems 56 al 60.

Percepción del desempeño de la empresa ítems 61 a 67

Datos del entrevistado. Ítems 68 a 73

Características innovadoras de la organización. Ítems 74 a 89

### **6.3. Recolección de la información**

Las encuestas se tomaron por dos vías: 1) vía web para aquellos colaboradores que tiene acceso a una computadora, y 2) en forma impresa para quienes no disponen de dicha facilidad. Las encuestas fueron completadas en forma anónima. Para evitar que un colaborador rellene más de una encuesta, se estableció un control informático por el cual cada usuario solo podía completar la encuesta una sola vez. Las encuestas impresas fueron entregadas a los colaboradores de 3 formas acorde a su lugar de trabajo, a saber:

1. Área de mantenimiento. Se cursaron 80 encuestas impresas. Se instruyó a una persona en cómo debían completarse las mismas. Se brindó un listado con la nómina de personal del sector. Esta persona distribuyó las encuestas y a medida que eran entregadas completas se marcaba en la nómina al colaborador como que respondió para evitar que alguien complete más de una vez la misma encuesta. La encuesta llegó al 100% del personal del sector y su confección era de carácter optativo.
2. Intendencia. Se cursaron 20 encuestas impresas. El procedimiento fue igual al ítem anterior. La encuesta llegó al 100% del personal del sector y su confección era de carácter optativo. Se recogieron 19 encuestas correctamente confeccionadas.
3. Área de producción, Dado que el personal trabaja al lado de maquinaria y es prácticamente imposible distraerlos de su actividad por temas de seguridad y productividad, se optó por tomar la encuesta en el comedor en el horario de almuerzo, con el siguiente procedimiento: Se entregó una encuesta cada 4 personas, su confección era de carácter obligatorio.

Dado que se tomó en varios días se marcó en un listado quienes las respondieron para evitar duplicaciones. a medida que llegaban al comedor a almorzar y recogidas al finalizar el mismo.



### **III. Análisis de la empresa Felfort**

#### **CAPÍTULO 7. ANÁLISIS SITUACIONAL**

En este capítulo comenzaremos el análisis de la empresa Felfort, en primer término trabajaremos con la misión y visión, y veremos cuáles son los valores que la rigen. A continuación describiremos la situación de la industria y la estrategia de la empresa hacia adentro y afuera de la organización. Seguidamente determinaremos el nivel cultural de la organización a través del análisis de las encuestas de evaluación del estado cultural, estrategia de recursos humanos y evaluación de clima interno. Profundizaremos la estrategia de recursos humanos en cuanto a su formación, sus promociones, la comunicación y el desarrollo de carreras. Haremos una comparación de esta estrategia con lo que perciben los colaboradores. Se analizará el clima interno de la organización. Queríamos comenzar este capítulo con un organigrama de la empresa, pero nos fue imposible encontrar uno. Los gerentes con más años en sus puestos, afirman que nunca vieron un organigrama.



### **7.1. Misión, visión y valores.**

La empresa no tiene formalmente definidas su misión, visión y valores. Sin embargo el que no los posea, no significa que no los tenga. Hay principios no comunicados formalmente que existen y que se van transmitiendo ya sea en forma oral o por copia de conductas, es decir los nuevos miembros de la organización se comportan como lo hacen los ya establecidos. Pero estos principios comienzan a diluirse sino están escritos y comunicados a todos sus miembros. Prácticamente no hay normas escritas de las operaciones, y las que hay se encuentran desactualizadas.

Sabemos que la misión es la razón de ser, el motivo por el cual la empresa existe y la visión es lo que la empresa quiere ser. Ambos en conjunto especifican donde está la empresa y hacia dónde quiere ir. Al no tenerlas especificados, se puede afirmar que la suma de los esfuerzos individuales de los miembros no garantiza que el rumbo de la empresa sea la correcta, y mucho menos que esta dirección tenga un destino definido. La empresa se dirige para el lado de quien tira con más fuerza dentro de la organización en algún momento. Este avance se ve ralentizado por un lado por los esfuerzos de quienes no comparten el rumbo tomado, traccionando en la dirección opuesta y por el otro por los esfuerzos de los que no tienen metas, que hacen que el rumbo sea errático.

Principios como el respeto por los clientes, el no “bastardeo” de productos (mantener los costos de los productos en detrimento de la calidad), el respeto por las fuentes de trabajo, el cumplir con sus obligaciones legales y financieras, la incorporación de nuevos productos al mercado, hacen que haya un horizonte hacia dónde ir. En definitiva, el no tenerlas definidas, hacen que la empresa pierda efectividad y provoca un nivel de confusión en todos los niveles de la misma.



## 7.2. Contexto sectorial

El mercado de golosinas en la Argentina es un mercado competitivo que posee un crecimiento sostenido. Se encuentra conformado por más de 120 empresas, con una alta concentración, donde las primeras cinco empresas (grupo Arcor, Kraft Foods, Bonafide, Alfajores Jorgito y Ferrero Argentina) son responsables de la producción del 80%. A estas se le suman otras 15 de mediano porte, entra las que se encuentra Felfort, y casi un centenar de compañías chicas. En la ilustración 15 se puede apreciar los datos del sector.

*Ilustración 15 - Datos básicos del sector*

Datos Básicos del Sector		
1. Estructura	2011	
Cantidad de Empresas	+ 120	
Cantidad de Empleados	17.060	
Empleados por empresa	140	
Productividad (tonelada /empleado /año)	18,7	
Estimación capacidad instalada	380 mil toneladas	
Utilización de capacidad instalada	80%	
2. Performance		
En Volumen (Toneladas)	2011	2012
Producción	299.200	298.300
Exportación	87.790	80.000
Ventas al mercado interno	211.410	218.300
Importación	20.040	18.000
3. ROE medio del sector	15%	17%

Fuente: Claves SA

El mercado de las golosinas tiene un volumen aproximado de us\$1300 millones anuales y creció a una tasa anual promedio de 4% para el periodo 2007/2011, esto es casi dos veces más que el ritmo de crecimiento vegetativo del país, que ronde alrededor del 10% para el quinquenio 2005-2010 según el INDEC.<sup>84</sup> En cuanto al consumo per cápita, el de los argentinos es de 4,5 kilos por año.<sup>85</sup> El mercado argentino de golosinas es de aproximadamente 140.000 toneladas de las cuales el 3.5% corresponde a Felfort.

Nuestro país se encuentra entre los primeros puestos del ranking mundial de exportadores en productos como los caramelos y los alfajores. Es el primer exportador de América Latina, siendo Arcor SAIC la principal productora de caramelos mundial.

En los últimos años, el sector ha sufrido cambios profundos, caracterizados por inversiones en instalaciones, desarrollo de nuevos productos y agilización de los sistemas de distribución.

Según el informe de la empresa Claves, se estima un crecimiento del 3,2% promedio para la producción en los próximos 5 años. La tendencia del mercado es hacia la profundización de la concentración, donde dos empresas multinacionales lideran a través de innovación e imagen de marca, con amplia distribuciones y grandes presupuestos publicitarios de alcance nacional, regional e internacional.

Esta industria se basa en la transformación de materias primas alimenticias básicas como ser el azúcar, glucosa, lácteos, harinas, cereales y cacao. Siendo esta última la única que se importa por no poder cultivarse en el país debido a sus necesidades climáticas.

---

<sup>84</sup>Claves Información competitiva SA. Competitors Golosinas 2012. Septiembre 2012

<sup>85</sup> ADGYA (Asociación distribuidores de Golosinas y Afines) dato a fines de 2011, extraído de su página web.

### 7.3 Determinación del estado cultural

#### 7.3.1. Evaluación de cultura corporativa

Para evaluar la cultura corporativa se tomó el cuestionario nº 1 propuesto por Villafañe (1993)<sup>86</sup> sobre cultura corporativa. Se realizó una primera aproximación a la cultura utilizando un modelo inductivo que permite inferir el estado de la misma, a través de la medición de diferentes indicadores subjetivos (actitudes, comportamientos, creencias, etc.) y objetivos (realizaciones y resultados de la empresa y la percepción que de ellos tienen los individuos que la integran).

Según lo calculado para una población de 550 colaboradores, y para obtener un 95 % de confianza en la encuesta debería tomarse una base de 227 encuestas. De la encuesta surgen los siguientes datos:

Tamaño de la muestra (N): 236

Intervalos <i>i</i>	Frecuencias <i>f</i>	Porcentajes P	Frecuencia Acumulada <i>fa</i>	Porcentaje Acumulados P A	Frecuencia x Intervalos <i>f * i</i>
1	3862	28%	3862	28%	3862
2	3875	28%	7737	57%	7750
3	3237	24%	10974	81%	9711
4	2655	19%	13629	100%	10620
Totales	13629				31943

La distribución de los porcentajes acumulados ofrece un análisis más exacto de las respuestas obtenidas. Un porcentaje acumulado del 50% o más en el intervalo dos supone que la organización debe revisar la significación de ese ítem. En nuestro caso el porcentaje acumulado en el intervalo 2 es 57%, por lo que habría que analizar todos los ítems del cuestionario que obtuvieron un dos o menos en sus resultados.<sup>87</sup>

<sup>86</sup>Villafañe J. (1993). *Imagen Positiva*. Pirámide. pp 60 y ss.

<sup>87</sup> Ver anexo II para obtener los resultados de la encuesta de evaluación de cultura corporativa.

La media aritmética obtenida es:

$$MA = \frac{\sum f * i}{N} = \frac{31943}{13629} = 2.343$$

La media aritmética mide de forma clara la valoración dada a cada ítem del cuestionario. Una puntuación media de 2.5 o menos puede considerarse negativa, y en consecuencia deberá ser objeto de atención por parte de la empresa.

La desviación típica es:

$$DT = \sqrt{\frac{\sum f (i-MA)^2}{N}} = \frac{16108.52}{13629} = 1.087$$

Según Villafañe (1993) si la desviación típica de la encuesta se acerca o sobrepasa el 1, *“indicará en la mayoría de los casos que existe un alto grado de desacuerdo entre los sujetos, reflejo de criterios y actitudes contradictorias que suponen una falta de cohesión cultural en la empresa.”* En la ilustración 16 se podrá apreciar los promedios obtenidos en cada pregunta, la tabla se encuentra ordenada de menor promedio a mayor. Como se puede apreciar, todas las preguntas hasta el orden 40 deben ser revisadas por la empresa, dado que el promedio obtenido, indica que deben mejorarse.

*Ilustración 16 - Resultados de encuesta de evaluación cultural*

Orden	Pregunta	Promedio
1	26... en relación con el proceso de toma de decisiones en la empresa [26.3 El ámbito de participación en la decisión es muy abierto]	1,33
2	5. ¿Sabe usted si la empresa tiene alguna postura preestablecida respecto a la sociedad?	1,34
3	23. Valore las siguientes afirmaciones [23.5 Información sobre los planes de la empresa]	1,52
4	25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? [25.15 Estar al día con los impuestos]	1,62
5	15. ¿Sabe usted cual es el capital social de la empresa?	1,63

Orden	Pregunta	Promedio
6	11. A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente la empresa en su conjunto? [Hacia los recursos humanos (participación informal, trabajo en equipo, etc.)]	1,68
7	24. Siga valorando a la empresa en la medida que se corresponda con la realidad actual. [24.2 "para mover un papel" tiene que autorizarlo la dirección]	1,70
8	26... en relación con el proceso de toma de decisiones en la empresa [26.1 Se consideran siempre diversos factores]	1,77
9	19. Probablemente existe un hecho, actitud o circunstancia, no del tipo salarial, que le une a usted más a la empresa	1,82
10	21. ¿Cree usted que la empresa es positivamente diferente a las del sector?	1,83
11	3. ¿Conoce la filosofía o misión de su empresa?	1,84
12	18. Probablemente usted puede precisar, sin pensarlo mucho algunos de los valores, atributos, rasgos característicos, etc., compartidos por una mayoría de sus compañeros que definen mejor a la empresa.	1,85
13	26... en relación con el proceso de toma de decisiones en la empresa [26.2 Existe un gran apoyo documental]	1,86
14	7. Independientemente de su antigüedad en la empresa, ¿puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su empresa desde su fundación?	1,88
15	6 ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes de su empresa? [6.2 Recursos Humanos]	1,88
16	27. ... en relación a la realidad de la empresa [27.1 Las decisiones están completamente centralizadas]	1,93
17	25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? [25.16 Costos de seguridad social]	1,94
18	25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? [25.7 Falta de mercados.]	1,96
19	25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? [25.1 Mano de obra cara]	1,97
20	23. Valore las siguientes afirmaciones [23.1 Competitividad interna]	2,04
21	25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? [25.6 Materias primas caras.]	2,05
22	27. ... en relación a la realidad de la empresa [27.2 Una vez tomada la decisión nada puede cambiarlas]	2,06
23	25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? [25.10 Baja productividad.]	2,07
24	25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? [25.4 Falta de organización de ventas.]	2,10

Orden	Pregunta	Promedio
25	11. A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente la empresa en su conjunto? [Hacia la acción (organización flexible, gestión y staff reducido, rapidez en la satisfacción de la demanda, etc.)]	2,13
26	6 ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes de su empresa? [6.5 Dirección de la empresa]	2,15
27	25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? [25.13 Falta de competitividad en el mercado]	2,15
28	24. Siga valorando a la empresa en la medida que se corresponda con la realidad actual. ["Esta empresa es lo más parecido a un ministerio"]	2,16
29	23. Valore las siguientes afirmaciones [23.4 Adicción al trabajo]	2,17
30	6 ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes de su empresa? [6.9 Innovación]	2,23
31	25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? [25.3 Inadecuación de equipos productivos.]	2,26
32	25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? [25.2 Infratilización de la capacidad productiva.]	2,27
33	11. A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente la empresa en su conjunto? [Hacia la innovación (aplicación de nuevas tecnologías, renovación de productos, etc.)]	2,33
34	25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? [25.5 Series de producción cortas.]	2,33
35	11. A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente la empresa en su conjunto? [Hacia el servicio al usuario ( buenos controles de calidad, buen servicio pos venta, rapidez)]	2,35
36	23. Valore las siguientes afirmaciones [23.3 Compañerismo]	2,36
37	6 ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes de su empresa? [6.3 Política financiera]	2,37
38	25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? [25.12 Comportamiento sindicales.]	2,38
39	6 ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes de su empresa? [6.8 Atención al cliente]	2,44
40	6 ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes de su empresa? [6.1 Tecnología]	2,50
41	23. Valore las siguientes afirmaciones [23.6 Los resultados es lo que cuenta]	2,51
42	25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? [25.11 Rigidez en la normativa laboral.]	2,53

Orden	Pregunta	Promedio
43	2. ¿Conoce los productos pioneros de su empresa, aquellos que supusieron o suponen una innovación en el mercado?	2,55
44	25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? [25.14 Falta de información sobre nuevos mercados]	2,56
45	23. Valore las siguientes afirmaciones [23.2 Seguridad en el empleo]	2,64
46	4. ¿Conoce los productos estrella de la empresa?	2,66
47	17. ¿Ha oído hablar o ha conocido directamente a algún o algunos personajes históricos de la empresa?	2,67
48	6 ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes de su empresa? [6.4 Comercialización]	2,68
49	25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? [25.8 Escasa organización de la empresa.]	2,73
50	6 ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes de su empresa? [6.6 Imagen]	2,79
51	9. ¿Describiría usted a la empresa como "cumplidora de los compromisos con sus clientes"?	2,80
52	25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? [25.9 Conflictos laborales.]	2,82
53	20. Probablemente existe un hecho, actitud o circunstancia, no del tipo salarial, que le separe a usted más a la empresa	2,84
54	8. En relación con las empresas del sector, ¿en qué posición cree usted que se encuentra la empresa?	2,86
55	24. Siga valorando a la empresa en la medida que se corresponda con la realidad actual. [24.1 Ambiente interno machista]	2,90
56	12. ¿Le gustaría vestir de otra manera a como lo hace cuando está en el trabajo?	2,95
57	22. ¿Cree usted que la empresa es negativamente diferente a las del sector?	3,19
58	13. A su juicio, ¿cómo cree que es el estado financiero de su empresa?	3,19
59	16. ¿Recuerda alguna crisis importante sufrida por la empresa en los últimos 5 años?	3,20
60	10. ¿Conoce usted alguna dificultad reciente por la que haya atravesado su empresa para poder cumplir un compromiso con algún cliente?	3,26
61	6 ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes de su empresa? [6.7 Productos]	3,31
62	1. ¿Conoce el año de creación de la empresa?	3,60
63	14. ¿Sabe usted quienes son los propietarios de la empresa?	3,70
	<b>Promedio General</b>	<b>2,34</b>

### 7.3.2. Ideología de la organización.

Como hemos visto anteriormente, Harrison, R. y Handy, Ch. (1972), conceptualizan la tipología de las ideologías organizacionales, como sistemas de pensamiento que determinan el carácter de las organizaciones y por lo tanto afectan la conducta de la gente, su habilidad de encarar sus necesidades y demandas y su manera de relacionarse con el ambiente externo.

En la ilustración nº 17 se puede apreciar el resultado de la encuesta nº4 de tipología cultural. En este cuadro veremos cómo ponderaron la cultura actual y cómo la preferida. En él, los colaboradores expresaron que la cultura actual predominante en la empresa corresponde a la del poder con un rango medio de preferencia de 1,00 y que la cultura preferida es la orientada a las tareas con un rango medio de preferencia de 1,27.

*Ilustración 17 - Resultados encuesta tipología cultural*

Respuestas	Cultura Actual				Cultura Preferida			
	Cultura poder	Cultura función	Cultura tarea	Cultura Personas	Cultura poder	Cultura función	Cultura tarea	Cultura Personas
Pregunta 1	1	2	3	4	2	4	3	1
Pregunta 2	1	2	4	3	3	4	1	2
Pregunta 3	1	2	3	4	4	2	1	3
Pregunta 4	1	2	3	4	4	3	2	1
Pregunta 5	1	2	3	4	4	3	1	2
Pregunta 6	1	2	4	3	4	3	1	2
Pregunta 7	1	2	3	4	4	3	2	1
Pregunta 8	1	2	4	3	4	2	1	3
Pregunta 9	1	2	3	4	4	3	1	2
Pregunta 10	1	2	3	4	4	3	1	2
Pregunta 11	1	4	2	3	4	3	1	2
Pregunta 12	1	2	3	4	4	3	1	2
Pregunta 13	1	2	4	3	4	3	1	2
Pregunta 14	1	2	4	3	4	3	1	2
Pregunta 15	1	2	4	3	4	3	1	2
Totales	15	32	50	53	57	45	19	29
Rango medio de preferencia	1,00	2,13	3,33	3,53	3,80	3,00	1,27	1,93

Fuente: Propia

Como hemos visto al describir esta encuesta, hay cuatro tipos de culturas denominadas: cultura del poder, cultura de la función, cultura de la tarea y cultura de la persona, debiéndose puntuar cada pregunta de 1 a 4, representando el 1 la característica más dominante y 4 la menos. Cuanto más próximo este a 1 el rango medio de preferencia, más predominante será ese tipo de cultura.

Con respecto a la cultura actual, se produjo algo inusual, dado que aproximadamente el 40% de los encuestados manifestó que ninguna de los cuatro tipos de culturas lo representaban, y optaron por la opción correspondiente a la cultura de poder (A) por aproximación.

En líneas generales podemos decir que en la cultura actual donde el poder domina el medio y no acepta oposición, se condice con lo que se aprecia en el entorno físico (que profundizaremos en el diagnóstico de la cultura) y en la modalidad de trabajo. Este resultado corrobora lo obtenido en las encuestas de clima organizacional y evaluación de la cultura.

Por otra parte se puede apreciar que los colaboradores de la firma desean un cambio en su forma de funcionamiento al elegir como cultura preferida la orientada a las tareas donde se asignan objetivos específicos y se evalúan en función de las contribuciones a logros

### **7.3.3. Diagnóstico de la cultura.**

Como hemos visto la cultura, no es solamente la integración de los héroes, sus valores y sus redes, sino también una inversión que produce dinero para los dueños de las empresas. Deal, T. y Kennedy, A. (1985) dicen que se puede predecir el desempeño de una organización, diagnosticando las características de sus héroes, valores y redes.<sup>88</sup>

Es importante comenzar destacando que la empresa, en la jerga de los accionistas y de sus miembros en general se la denomina “fábrica”. Es raro oír en una conversación la palabra “empresa”.

Para comenzar haremos una breve descripción del escenario físico donde se desenvuelven sus actividades es un fiel reflejo de una oficina de los años 50. Desde el preciso instante que uno ingresa a la empresa, uno accede a una balanza para pesar camiones (los colaboradores no administrativos y no jerárquicos acceden por otra puerta) y de allí se dirige a lo que se denomina portería. En este recinto, pequeño y enrejado, alguien de la empresa o de la agencia de seguridad contratada, lo recibe y pregunta a quien viene ver. Superado este paso, se le franquea el paso a administración a través de una reja, luego se sube una escalera, se accede a recepción. Aquí lo recibe amablemente la recepcionista y queda a la espera de su interlocutor. Mientras espera podrá ver en las paredes un sinnúmero de menciones y fotos de la señora Marta Fort y un atril con una colección antigua de un año de las sorpresas del chocolatín Jack.

A través de un pasillo débilmente iluminado y con la pintura descascarada se accede al sector administrativo. Aquí encontrara un amplio espacio de unos 6 metros por 30 donde se encuentra la totalidad de la administración. Los sectores no tienen divisiones y solamente se pueden apreciar tres oficinas, dos corresponden a los directores, cuyas cortinas están gran parte de los días cerradas y una a Sistemas. El resto corresponde a las áreas de ventas, telemarketing, publicidad, administración de ventas, presidencia, créditos, pagos a proveedores y contaduría. Los gerentes y jefes de estas áreas no tienen

---

<sup>88</sup> Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales*. Buenos Aires. P. 137

oficinas privadas. Los muebles son antiguos, disfuncionales y en su mayoría distintitos entre sí, adquiridos en remates de distintas empresas. Como un hito importante que la gente recuerda es que hará unos tres años, debido a varios accidentes sin consecuencias, se cambiaron todas las sillas de la oficina administrativa.

La primera impresión de la gente que ingresa a este sector es de disgusto. Buscando el origen de esta ambientación, podemos hallarla en las palabras del señor Carlos Fort (presidio la empresa de 1957 a 2007) quien decía que “la administración era un mal necesario y que se si podría prescindir de las misma lo haría”, y fiel a las mismas nunca se preocupó por mejorar el espacio donde trabajan unos 60 colaboradores.

En otros pisos se encuentran las oficinas de producción y de mantenimiento. Ambas con la misma ambientación y tipo de mobiliario que la oficina central.

Con respecto a los rituales, el único oficial se discontinuo el año pasado, era la fiesta anual de Felfort de fin de año. En este evento el padre de los actuales directores hablaba unos minutos sobre el año que pasó y el futuro y premiaba a aquellos colaboradores que cumplían 25, 30, 40 y 50 años en la empresa. Fallecido este, se siguió con este evento hasta el momento mencionado. En la empresa no se celebran, ni se comunican de ninguna forma, las promociones y los ingresos y los egresos.

En las memorias y balances no se hace mención alguna a su personal.



## **CAPÍTULO 8. RECURSOS HUMANOS.**

Si bien en los papeles la empresa cuenta con una gerencia de recursos Humanos, en la práctica, la misma oficia como una oficina de liquidación de haberes únicamente. En el año 2005 se intenta convertir esta oficina en una gerencia de Recursos Humanos, para ello se aceptó el pedido de jubilación del jefe que se encontraba a cargo y se contrató a un gerente de recursos humanos con experiencia en la industria. Los resultados de la actividad de esta área quedan claramente plasmados en la encuesta que analizaremos a continuación. Pero, para poder entender el porqué de los resultados de la misma, es menester el poder comprender como los propietarios de la empresa tienen en cuenta a los colaboradores:

A su entender, en primer término los recursos humanos no requieren de gestión. Es decir, hay una oficina que se dedica a la administración los colaboradores, gestión de horarios, liquidación de haberes, las vacaciones, licencias por enfermedad, entre otras tareas afines a la administración. Pero no se dedica a la gestión del personal, no se identifican talentos, no se generan políticas de ninguna índole, no existe capacidad de comunicación, no se generan planes de desarrollo de carrera ni de retención. Si se necesita un colaborador se lo solicita a agencias de personal temporal, sin buscar primero internamente si existe alguien con habilidades para cubrir el puesto, y como agravante, al no existir descripción de puestos de trabajo, se toma personal sin capacidad.

Como hemos citado anteriormente, podemos resumir lo que la alta dirección de la empresa espera de sus colaboradores en frases tales como “a usted no le pago por pensar”, “la administración es un mal necesario”, “la gente no puede aprender computación porque es analfabeta”, “la capacitación es una pérdida de tiempo”, “las encuestas no sirven porque la idean los psicólogos para ganar plata”, entre tantas otras citadas en las pocas reuniones a las que asisten.

Por otra parte la gerencia de recursos humanos, a pesar de haber cambiado a quien la dirige, nunca cambio su rol de “liquidación de haberes” al de gestión de recursos humanos. Para destacar es que al día de la fecha, no tiene registrados

el nivel de estudio de los colaboradores actuales, cuáles son sus aspiraciones, no tiene identificados los talentos, no hay planes de carrera ni programas de capacitación, no hay descripción de puestos. Escudados en que a los dueños no le interesan los recursos humanos no desarrollan su trabajo.

Las anécdotas vertidas por los entrevistados, pintan de manera cabal el funcionamiento de esta área.

*“... hace un par de años, había una vacante en un puesto en el área contable, y por otra parte una persona que desarrollaba sus labores en el área de intendencia (léase limpieza) cursando tercer año de contador público en una universidad pública. Esa vacante estuvo 8 meses, con la necesidad de cubrirla con urgencia, y la gerencia de recursos humanos desconocía que tenía un estudiante calificado para cubrirlo...”.* Finalmente el puesto se cubrió con alguien de afuera, porque de acuerdo a un principio dictado por quien dirigió la empresa hasta el 2007 decía que “nadie de planta puede pasar a administración”.

“... quizás lo más emblemático del funcionamiento de los recursos humanos, sea el caso de un vendedor nuevo que ingreso a la empresa, y al mediodía dijo que se saldría almorzar, y no regreso nunca más”

“... el delegado gremial nos brinda más información sobre las novedades de la empresa, que la oficina de personal...”

Para determinar el estado de los recursos humanos, se ha realizado la encuesta propuesta por Villafañe, J. (1993). Se han encuestado a 229 colaboradores de todas las áreas. En los anexos III y IV se puede acceder a la encuesta completa como así también a sus resultados.

Como bien dijimos anteriormente la empresa no tiene formulada una estrategia de recursos humanos y esto se aprecia claramente en la pregunta 1 donde se

preguntó específicamente esta cuestión respondiendo un 81% que No y un 15% que no sabía.

Con respecto a la capacitación, la mayoría de los colaboradores destaca que no hay capacitación, ni tutorías, aunque gran parte de los encuestados afirman conocer el presupuesto dedicado a capacitación, produciéndose una contradicción dado que por un lado se afirma que no existe prácticamente la capacitación, pero por el otro dicen conocer el presupuesto. Por esta razón, comenzamos a buscar quienes habían respondido que SI y el porqué de esa respuesta, y la mayoría manifestó que el presupuesto lo conocían porque para ellos “era de cero pesos”.

Destacan que no hay oportunidades para quienes tienen un potencial elevado ni tampoco desarrollo para ellos.

Con respecto a la gerencia de Recursos Humanos, se observa la ineficiencia de esta área al no relacionarse con otros responsables de áreas, no tener descriptos los puestos de trabajo, no poseer políticas de comunicación, no tener especificados los planes de carrera, no desarrollar programas de capacitación y la no implementación de programas de evaluación de desempeño.

Los colaboradores no perciben la posibilidad de tener desarrollo de carrera

Finalmente, desde otro punto de vista, en la ilustración n°18 detallamos los resultados de la encuesta de estrategia de recursos humanos, divididas en cada uno de los siete bloques de preguntas que la componen:

Ilustración 18 - resultados de encuesta de estrategia de RR.HH.

	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>No Sé</b>
Valoración corporativa de los recursos humanos	7%	74%	19%
Previsión estratégica de los recursos humanos	1%	68%	31%
Formación	2%	57%	41%
Selección de personal	3%	50%	47%
Desarrollo de carrera	3%	54%	43%
Evaluación y control de resultados	5%	48%	47%
Gestión de la información de recursos humanos	5%	52%	43%
Totales	4,72%	57,57%	38,71%

Fuente: elaboración propia

La encuesta deja al descubierto el mal funcionamiento de esta área crítica reflejando el estado general de los asuntos internos de la empresa, y en cierta forma arriesgando probablemente su posición en el mercado. La desconexión existente entre el área de recursos humanos y la alta dirección se evidencia en la falta de comunicación, la falta de decisiones sobre aspectos operativos, la falta de programas de capacitación, problemas para cubrir las vacantes y finalmente, en errores críticos de decisión. Cabe destacar la existencia de un severo problema de comunicación al evidenciarse en el 38.71% de los encuestados el desconocimiento de las políticas de la empresa. Por otra parte más de la mitad de los encuestados, 57.57% directamente refleja que no hay políticas de ningún tipo en recursos humanos.

La inexistencia de programas de formación y desarrollo de los colaboradores son factores que determinan, entre otros, el descontento y desmotivación que veremos en el análisis de clima organizacional en el capítulo siguiente.

## CAPÍTULO 9. CLIMA INTERNO

Por clima organizacional entendemos al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados<sup>89</sup>. Este clima organizacional se construye a lo largo de un periodo significativo de tiempo con el día a día y es observable, medible y cuantificable.

En la empresa cuando existe una mala relación entre dos colaboradores, afecta a la productividad de ambos y disminuye la productividad global. Los empleados se enfocan en competir internamente por un espacio, un papel, una fotocopiadora, o lo que sea perdiendo de vista la competencia contra el mercado. Según lo relevado in situ, se puede observar un clima de competencia constante entre sus miembros, pero esta competencia no es positiva, sino que se compete por quien tiene la pantalla de computadora más grande, con quien habla más tiempo un jefe, si el escritorio es más grande o no, si se tiene permiso o no para navegar por internet o enviar mails fuera de la empresa, entre muchas otras cosas.

Desde tiempos inmemoriales hasta hace unos años la obligación de los managers era la de “pensar” y la de los trabajadores era la de “hacer”. Estas conductas las podíamos encontrar en casi todas las empresas, Felfort no era la excepción. Una frase muy común en boca de quien dirigió la empresa hasta el 2007 era “a usted no le pago para pensar”. Ante esta afirmación nos cabe preguntar, ¿Fue este estilo de liderazgo eficaz? Sabemos que cuando se da esta situación en las organizaciones las cosas simplemente dejan de ocurrir. Los managers adoptan un sistema mecánico para que el trabajo se realice.<sup>90</sup> Se pierde la motivación, la creatividad y por ende la innovación, los talentos y la organización comienzan a marchitarse lentamente.

A continuación iremos viendo los resultados más relevantes de la encuesta de clima interno, analizando los porqués de las respuestas.

---

<sup>89</sup> Chiavenato I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill. p 85

<sup>90</sup> Robbins & Finley, (1999). *Por qué fallan los equipos*. Granica. p. 105

En el anexo VI podrá hallar todas las respuestas a esta encuesta.

En una escala ordinal de 1 a 4, siendo uno insatisfecho y 4 muy Satisfecho la encuesta arrojó 2,44 en el bloque de ítems correspondientes a satisfacción / insatisfacción.

El bloque correspondiente a los ítems de comunicación e información arrojó el promedio más bajo de los tres en sintonía con las encuestas de estado de la cultura y de recursos humanos, en una escala donde 1 es nada de comunicación y 4 hay mucha información el resultado obtenido fue 2,09.

En este bloque debemos hacer mención, al origen de la información que reciben los colaboradores sobre la empresa, destacándose la participación de los delegados y la escasa participación de la dirección de la empresa. En la ilustración n° 19 podemos apreciar el origen de la información de la empresa.

*Ilustración 19 - Origen de la información de la empresa*

Origen de la información	%
De su mando intermedio	34,88
Del comité de empresa / delegados	30,29
Otras fuentes	25,52
De la dirección	9,30
Tanto del comité como de la dirección	0,00
	100,00

Fuente: Propia

El último bloque es el que corresponde a las expectativas / motivaciones obteniéndose un 2.30 en una escala de 1 a 4 siendo 1 sin expectativas /motivaciones y 4 con muchas expectativas/emociones.

Con respecto a los rasgos que mejor definen al empleado de la organización, podemos apreciar en la ilustración n° 20 los rasgos más votados identificando a los colaboradores de Felfort como Individualista, cumplidor, resignado, responsable y apático

Ilustración 20 – Rasgos distintivos de los colaboradores de la organización

Rasgos	%
Individualista	10,87
Cumplidor	10,58
Resignado	10,19
Responsable	10,10
Apático	7,40
Adaptativo	6,73
Puntual	6,54
Dispuesto a ayudar	5,48
Moderado	5,38
Agresivo	4,62
Dinámico	3,46
Aplicado	3,46
Consciente	3,27
Radical	2,88
Eficaz	2,69
Con espíritu de equipo	2,69
Ambicioso	2,60
Emprendedor	1,06
	100,00

Fuente: propia

Un punto a destacar es la pregunta 37 donde se le preguntó a los colaboradores el caso de dos secretarias que tenían la misma edad y hacían prácticamente el mismo trabajo, pero un día una de ellas se entera que la otra gana al mes 2.000 pesos más. Entonces va al jefe para quejarse; pero éste tiene que decirle que la otra tiene más habilidad, es más segura en su trabajo y que trabaja con más rapidez que ella. La pregunta que se hizo fue: ¿Considera usted justo que una gane más que la otra?

Aunque el 32,69% de los encuestados dijeron que no era justo que una persona gane más que otra a pesar de que poseía más habilidades, sin importar que era más segura y rápida, nos gustaría detenernos un

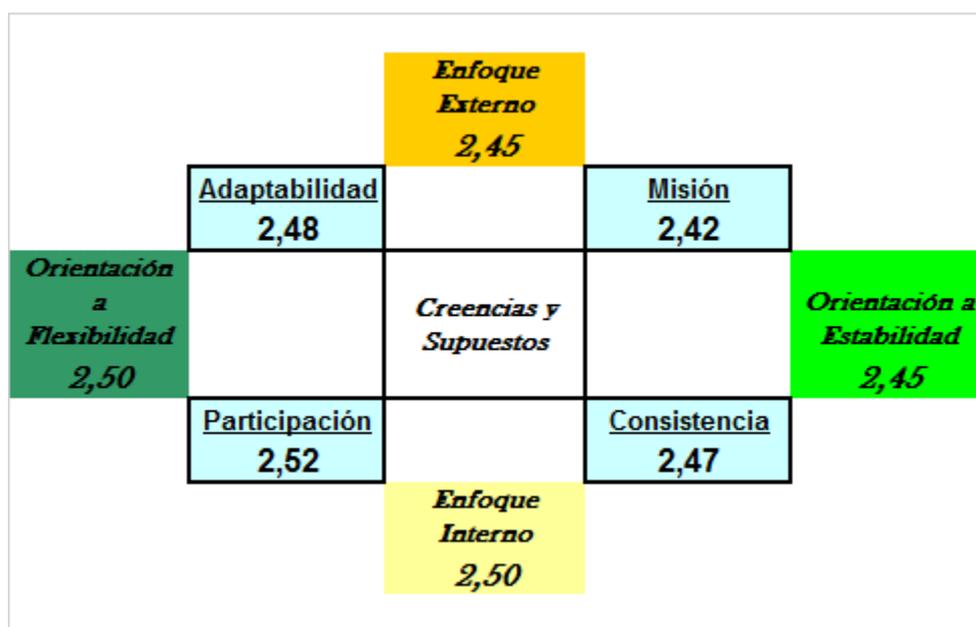
momento, en el 67,31 que dijo que sí estaba de acuerdo. Como se aprecia, una gran cantidad de colaboradores considera justo que haya retribuciones diferenciales a distintas capacidades y rendimientos, y en una empresa donde no hay un régimen de “premios y castigos” o simplemente de reconocimiento, muchos de ellos pasan a desarrollar sus actividades en forma mecánicas, perdiéndose el valor agregado que estos pueden aportar a sus quehaceres.

## CAPÍTULO 10. NUEVA FORMA DE LA ORGANIZACIÓN

### 10.1 Análisis de Denison

De la medición, la ilustración nº 21 muestra el desempeño general medido de toda la empresa. Como se puede ver en el gráfico, los cuatro rasgos del modelo, enfoque interno y externo y orientación a flexibilidad y estabilidad, poseen resultados similares en una escala de 1 a 5, no destacándose ninguno. Es destacar el valor bajo obtenido en todos los ítems.

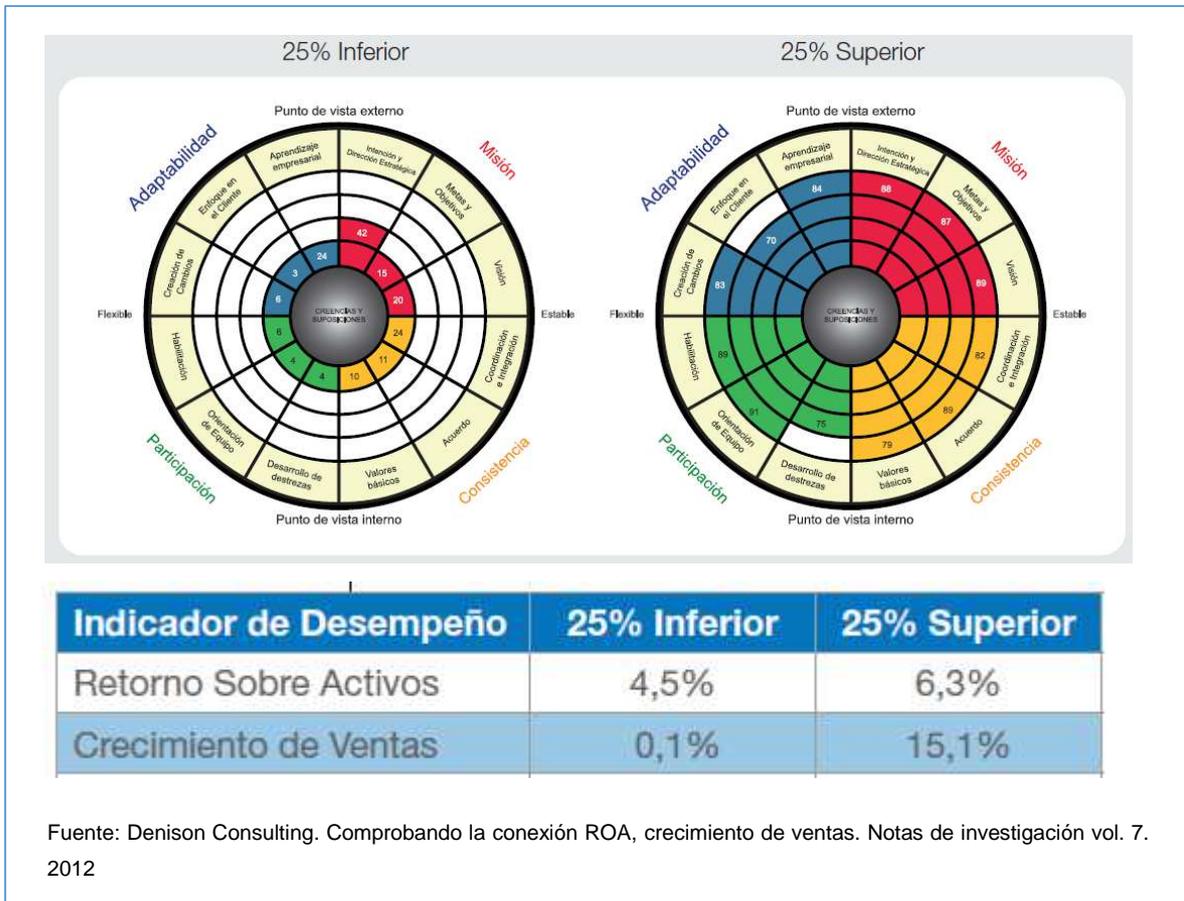
*Ilustración 21 - Resultados de la Aplicación de encuesta Denison*



Fuente: elaboración propia

A efectos de poder comparar el desempeño de la empresa Felfort con otras empresas, en primera instancia, veremos en la ilustración nº 22, los perfiles de las empresas que se encuentran en el 25% superior versus aquellas que están en el 25% inferior de los resultados generales de la encuesta de cultura organizacional, según datos recolectados en 102 empresas que cotizan en bolsa de valores que completaron la encuesta DOCS. Esta investigación mostro una relación fuerte entre la cultura y el desempeño financiero de una compañía.

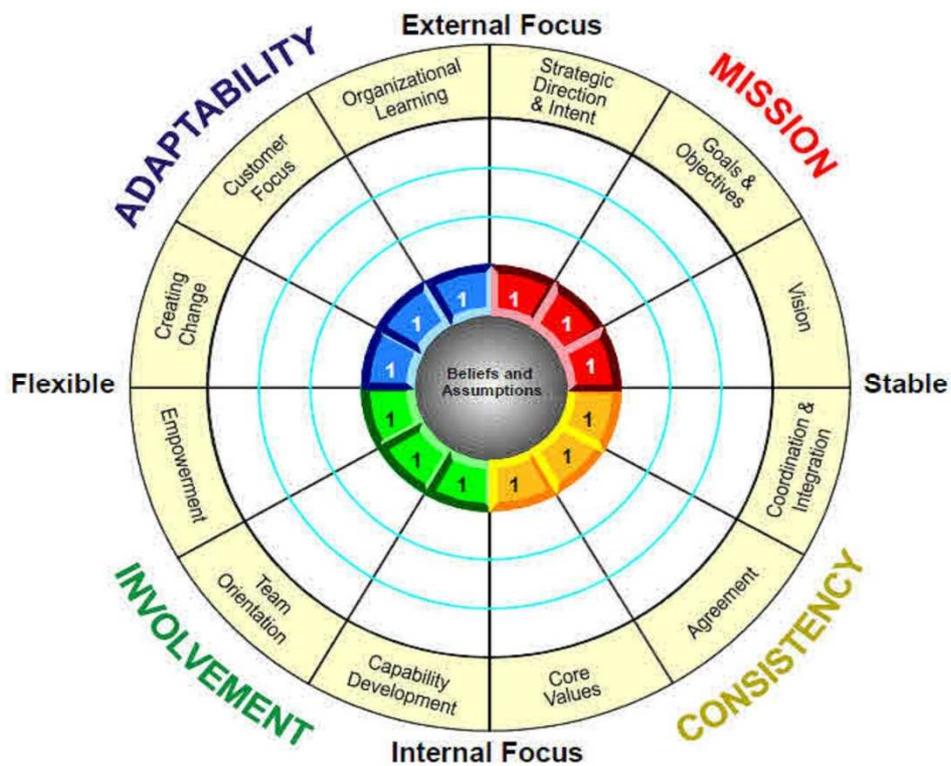
Ilustración 22 - Comparación de empresas según DOCS



Como se puede apreciar en la ilustración anterior aquellas compañías con resultados más positivos de cultura organizacional también tiene los mejores resultados financieros.

En la ilustración nº 23 vemos el resultado del modelo Denison de la encuesta tomada en Felfort. Se puede apreciar que todos los valores de los ítems son consistentes alojándose en el primer cuartil, sin destacarse ninguno sobre el resto. No se aprecian fortalezas visibles en ninguno de los rasgos. Según la ilustración anterior la empresa Felfort se encontraría en el segmento comprendido en el 25% inferior del estudio.

Ilustración 23 - Gráfico Denison sobre encuesta Felfort



Indicador de desempeño	Felfort
Retorno Sobre Activos	0,24%
Crecimiento de Ventas	-4,06%

Fuente: Provisto por Denison Consulting en función de los datos obtenidos en la encuesta. Indicadores de desempeño datos estadísticos de Felfort.

La ilustración n° 24 gráfica los resultados por variables donde los más destacados son los valores centrales de la empresa y se vislumbra una pequeña orientación hacia el trabajo en equipo.

*Ilustración 24 - Desempeño por variables*



Fuente: elaboración propia

A efectos de poder realizar comparaciones luego, en las siguientes ilustraciones veremos una serie de empresas con problemas de market share, de motivación, de conflictos gremiales. En la ilustración n° 25, a efectos de comparación, veremos el gráfico Denison aplicado a una empresa manufacturera en decadencia<sup>91</sup>, que tiene un siglo de antigüedad en el mercado y que lo dominó por varios años. Al examinar más profundamente la cultura de esta empresa, se

<sup>91</sup> Denison, D., Haaland, P. y Goelzer, P. *Advances in Global Leadership*. Elsevier Ltd. Pp 205-227.

vio que todas las medidas de adaptabilidad eran pobres, que el aprendizaje y creación de cambios se encontraban en el primer cuartil, y el foco del cliente en el segundo. La única fortaleza visible en el área de la misión es el foco en la operación en objetivos, indicando una visión y estrategia de largo plazo. La participación es baja mostrando una tendencia al trabajo en equipo. La única fortaleza que se aprecia es en el área de consistencia, alcanzando el máximo en los valores centrales. Esta empresa se encuentra vapuleada por los competidores y trata de aferrarse a las glorias del pasado.

Ilustración 25 - Gráfico Denison de una empresa en decadencia.



Fuente: Denison, D., Haaland, S. y Goelzer, P.. Corporate culture and Organizational effectiveness p.210

En la ilustración nº 26 se puede apreciar el gráfico de la encuesta Denison aplicado a la Agencia de gobierno de Estados Unidos, a simple vista se puede apreciar que el gráfico es idéntico al de la empresa Felfort. En esta agencia, al momento de tomar la encuesta (1999) existían conflictos entre el sindicato y la dirección, las quejas de los usuarios fueron creciendo en los últimos 10 años, la calidad de atención a los usuarios fue descrita como muy mala, la empresa tenía un férreo control sobre los empleados y había pasado por sucesivas reestructuraciones en los últimos seis años.<sup>92</sup>

*Ilustración 26 – Gráfico Denison de la agencia de Gobierno Estados Unidos*

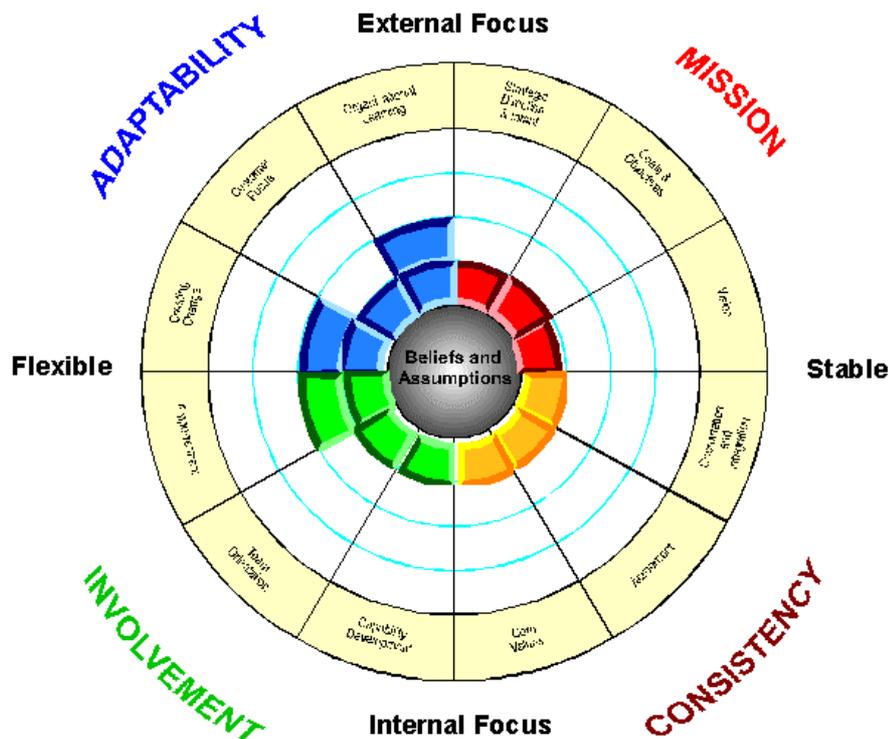


Fuente: Denison, D., Neale, W. (1999) Denison culture survey guide. Washington. Denison Publishing LLC. P. 4-14

<sup>92</sup> Denison, D., Neale, W. (1999). Denison Culture Survey Guide. Washington. Denison Publishing LLC

En la ilustración nº 27 se aprecia el gráfico de una empresa europea que lucha por mantener su cuota de mercado sin éxito. Entre las características de la encuesta se detectó que posee una identidad difusa en el mercado, no alcanza sus cuotas de venta, la cultura dice que la prioridad número uno es lo que dice su jefe.<sup>93</sup>

*Ilustración 27 - Grafico Denison de una empresa europea con problemas de market share*



Fuente: Denison, D., Neale, W. (1999) Denison culture survey guide. Washington. Denison Publishing LLC. P. 4-14

<sup>93</sup> Op. Cit. 83. p. 4-15

## 10.2 Características culturales e índices

A continuación, en la ilustración n° 28, se listan los resultados de los promedios agregados de cada característica básica y sus correspondientes índices

*Ilustración 28 - Promedios agregados de características e índices*

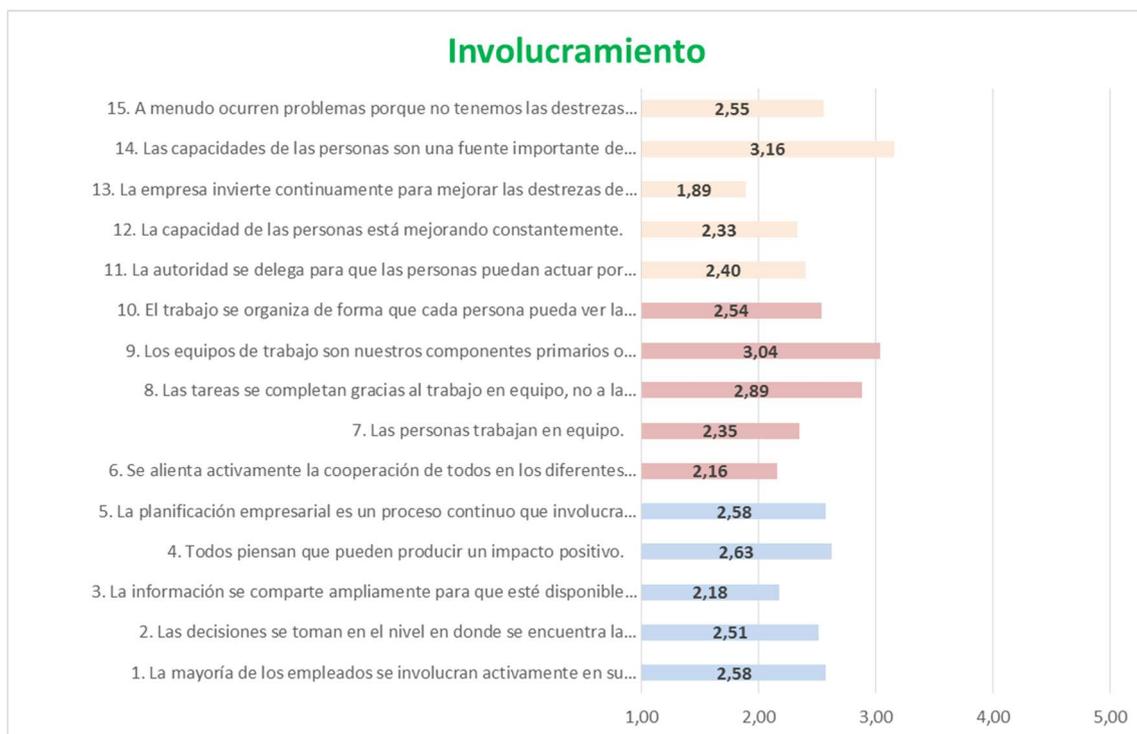
		Índice	Rasgo
<b>INVOLUCRAMIENTO</b>	FACULTAMIENTO	2,49	2,52
	ORIENTACIÓN AL EQUIPO	2,60	
	DESARROLLO DE CAPACIDADES	2,47	
<b>CONSISTENCIA</b>	VALORES CENTRALES-FUNDAMENTALES	2,66	2,47
	ACUERDO	2,40	
	COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	2,35	
<b>ADAPTABILIDAD</b>	CREACIÓN DEL CAMBIO	2,32	2,48
	ENFOQUE EN EL CLIENTE	2,56	
	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	2,57	
<b>MISIÓN</b>	DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA	2,45	2,42
	OBJETIVOS Y METAS	2,37	
	VISIÓN	2,45	

Fuente: Propia

Como hemos especificado anteriormente (ilustración n° 17) no se puede apreciar que se destaque ninguna característica sobre el resto, y que las diferencias entre estas son mínimas siendo el involucramiento el más elevado con un promedio de 2.52 y la misión el menor de todas con uno de 2.42. Con respecto a los índices el de valores culturales – fundamentales es el mayor de todos con 2.66 seguido de orientación a equipo con 2.60. En el otro extremo encontramos a creación del cambio con 2.32 y coordinación e integración con 2.35.

En la ilustración n° 29, se puede apreciar la característica involucramiento, con todos los ítems del cuestionario que formaron los índices de facultamiento (preguntas 1 a 5), orientación al equipo (preguntas 6 a 10) y desarrollo de capacidades (preguntas 11 a 15). A primera vista se destacan positivamente las preguntas “**14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor**” con un promedio de 3.16 y “**9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.**” con un promedio de 3.04. Contrariamente la pregunta “**13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.**” fue la obtuvo el peor resultado con un promedio de 1.89

*Ilustración 29 - Variables de Involucramiento*

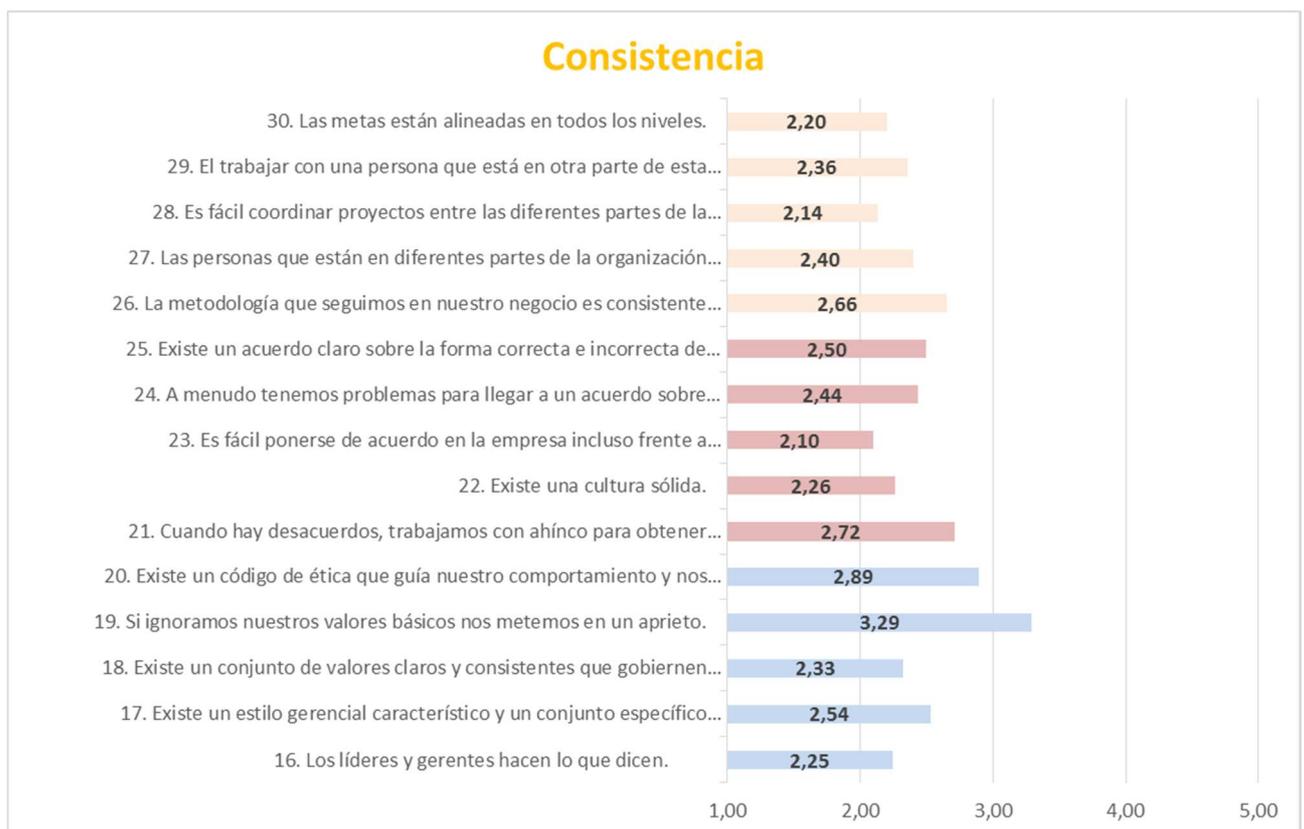


Fuente: elaboración propia

A continuación la ilustración n° 30, retrata la característica Consistencia, conteniendo los ítems del cuestionario que formaron los índices de Valores

centrales / fundamentales (preguntas 16 a 20), Acuerdo (preguntas 21 a 25) y coordinación e integración (preguntas 26 a 30). La pregunta con mejor promedio de esta característica fue **“19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.”** con un promedio de 3.29, en contraste la de peor promedio fue **“23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles.”** con 2.10.

Ilustración 30 - Variables de consistencia

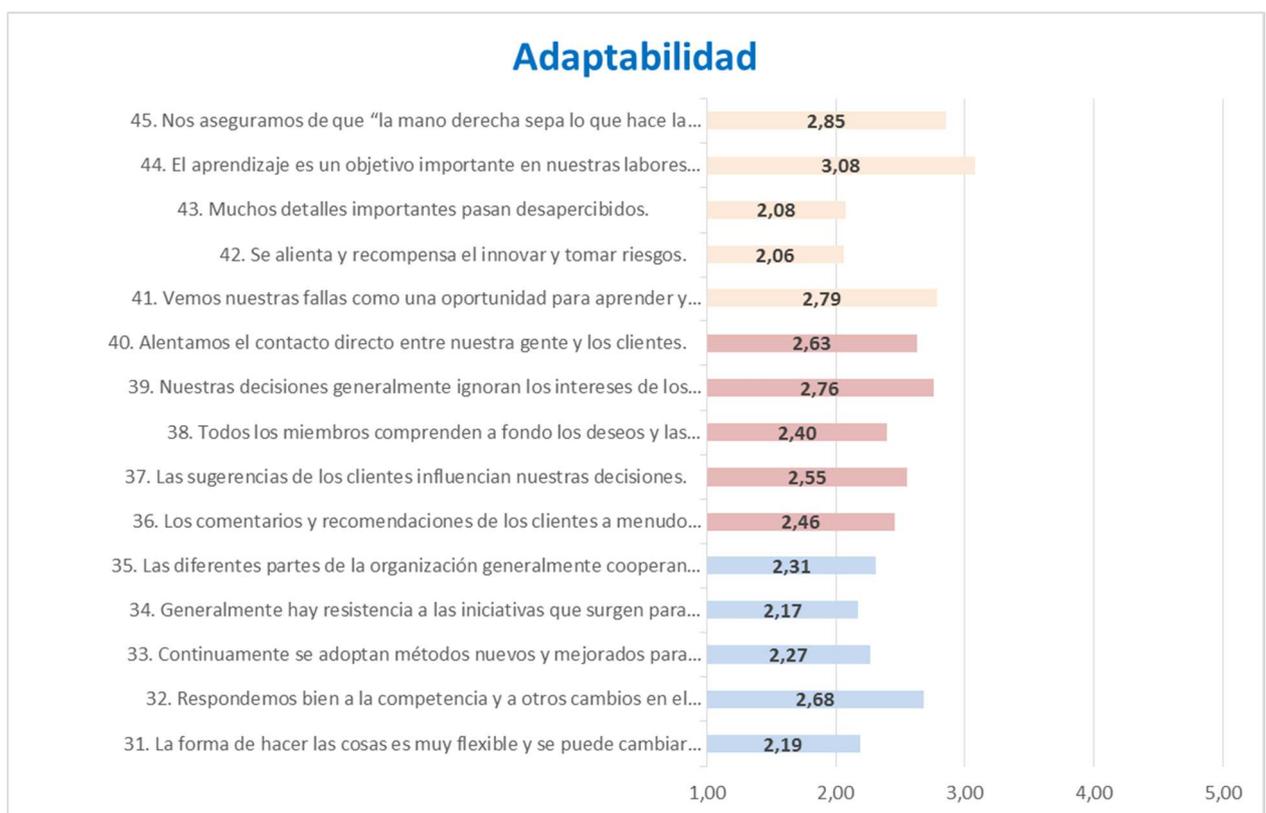


Fuente: elaboración propia

La ilustración nº 31, refleja la característica Adaptabilidad, conteniendo los ítems del cuestionario que formaron los índices de creación del cambio (preguntas 31 a 35), enfoque en el cliente (preguntas 35 a 40) y aprendizaje organizacional (preguntas 41 a 45). La pregunta con mejor promedio de esta característica fue

“44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.” con un promedio de 3.08, en esta pregunta queda al descubierto la importancia que le otorgan los colaboradores al aprendizaje. En contraste las de peor promedio fueron “42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.” con 2.06 y “43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.” con 2.08

Ilustración 31 - Variables de adaptabilidad



Fuente: elaboración propia

Por último la ilustración nº 32, refleja la característica Misión, conteniendo los ítems del cuestionario que formaron los índices de dirección e intención estratégica (preguntas 46 a 50), objetivos y metas (preguntas 51 a 55) y visión (preguntas 56 a 60). La pregunta con mejor promedio de esta característica fue “60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.” con un promedio de 2.75. Esta pregunta presenta

un matiz interesante para analizar, dado que fue la obtuvo el valor más alto de esta serie, pero una pregunta de uno de los cuestionarios tomados, surgió que la gente no conocía la visión de la empresa, entonces por más que no exista una visión comunicada, existe en el inconsciente de los colaboradores una visión subyacente más allá del corto plazo.

Resulta de especial interés el bajo resultado obtenido por la pregunta **“59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.”** con un promedio 2.12. Este resultado puede interpretarse de dos formas por un lado que los colaboradores realizan sus tareas y no encuentra una relación con la visión de la empresa, y por el otro que la gente cree que el alto management tiene una visión, pero no la conocen.

*Ilustración 32 - Variables de misión*



Fuente: elaboración propia

### **10.3 Análisis de resultados**

A partir del trabajo de campo realizado, podemos afirmar que la cultura posee una enorme influencia en toda la organización (Deal, T. y Kennedy, A. 1982)<sup>94</sup>, requiere gestionarse con el propósito de mejorar y mantener un clima laboral que propicie la productividad, la competitividad y la satisfacción del personal.

Uno de los temas a destacar es que la organización no posee un sentido de dirección, propósito o planeación a largo plazo. El foco de la alta dirección es el corto y se resuelven los temas conforme estos vayan surgiendo en el día a día. Cabe destacar que el tema de focalizarse en el día a día y no en el largo plazo, fue recurrente en varias preguntas de las encuestas. La dirección debe establecer una estrategia de largo plazo con suma prioridad y los gerentes deben adoptarla, comunicarla y marcar el rumbo para su cumplimiento. Cada integrante de la organización debe familiarizarse con ella. Sin embargo, concentrarse en el largo plazo no significa descuidar el corto. Hay que desarrollar una filosofía en que los intereses de corto y largo plazo sean reconciliados. Un buen liderazgo debe conducir a la organización a lo que realmente conviene a largo plazo (Kotter, J. 1990)<sup>95</sup>

Es imperioso que la empresa pueda definir y formalizar su misión, visión y valores, para poder dar un sentido a las tareas que realizan diariamente sus colaboradores, un horizonte de hacia dónde ir, y un camino por el que transitar. Esta misión, visión y valores, debe ser compartida a toda la organización, y para ello es condición sine qua non implementar un plan eficaz de comunicación. Hoy es impensable que sea una idea secreta de sus líderes.

Dado que se detectó la presencia de varias subculturas, y teniendo en cuenta que es sumamente difícil, en palabras de los colaboradores trabajar con gente de otras áreas, es necesario establecer la visión y misión de la empresa para darle un sentido al accionar de los mismos, estableciendo un rumbo y cómo transitarlo. Para ello, en primera instancia, se deben identificar cuáles son los

---

<sup>94</sup> Op. Cit. 24

<sup>95</sup> Op.Cit. 51

valores fundamentales de la empresa, y luego tienen que ser comunicados a toda la organización.

Se debe trabajar para alinear los objetivos personales con los organizacionales, y luego establecer normas y criterios de trabajo en función de ellas, sin presionar constantemente a los empleados, en tal sentido, como proponen Bass, B. y Avolio, B (1998), en su teoría de liderazgo transformacional, se deben identificar líderes que posean la capacidad de involucrar a otros miembros de la organización (directivos, gerentes, operarios, administrativos, etc.), para que estos, acepten trabajar en pos de la definición de la misión organizacional, dejando de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo. Todos los participantes deberían poder discutir como la organización puede crear valor para la sociedad.

Las organizaciones con culturas fuertes han tardado años en construirla. El desarrollo de una mentalidad común implica el tratamiento de los valores como un factor en la promoción, y el uso de experiencias “en el trabajo” para dar forma a los valores y las actitudes. En definitiva, se debe tratar de establecer una cultura que aprenda de sí misma. Una forma de fomentar este tipo de cultura puede ser la creación de grupos de trabajo cuya función sea la de compartir, integrar, comunicar y redefinir las mejores prácticas de trabajo.

Para reforzar los valores fundamentales en la cultura, hay que crear o identificar héroes y celebrar sus victorias (Deal, T. y Kennedy, A. 1982)<sup>96</sup>. El reconocimiento público de aquellos cuyos logros ayuden a reforzarlos, hará por un lado que estos valores se mantengan vivos y vayan cambiando a lo largo del tiempo y por el otro, que el resto de los colaboradores, en gran medida, traten de imitar su comportamiento. Se debe volver a instaurar el evento de fin año como reunión plenaria de la empresa en donde se reconozca no solo la gente que hace muchos años trabaja en la organización, sino también a realzar a aquellos héroes que vivan sus valores a diario, a comunicar las metas y reforzar los valores fundamentales que la deberían regir.

---

<sup>96</sup> Op. Cit. 32

Si bien hablamos que no están formalizadas la misión, visión y valores, por otra parte los colaboradores perciben que la alta dirección no ha compartido con ellos los objetivos del negocio por medios formales, y en cierta medida, puede afectar la comprensión que tienen ellos de su rol, de su responsabilidad en la empresa, así como también su sentido de pertenencia y motivación.

Introduciéndonos en el tema motivacional, observamos que la mayoría de los integrantes, tal como lo especificara Maslow, A. (1943) y McClelland (1988), se conforman con satisfacer sus necesidades primarias y con respecto al empleo, solamente la social en menor medida de las necesidades secundarias. Los colaboradores, según las encuestas, y acorde la teoría motivacional de McClelland<sup>97</sup>, presentan en su mayoría tendencia a la necesidad de afiliación dado que actúan evitando conflictos y juegos competitivos, no tienden a sobresalir en su gestión y en el caso de los que tienen personal a cargo, prefieren pasar el tiempo con los subordinados en lugar de liderarlos.

Como hemos expuesto anteriormente, en la teoría X e Y, de McGregor, D.<sup>98</sup> la alta dirección y los mandos medios operan como si toda la empresa del fuera tipo X, con las presunciones de que los empleados les disgusta trabajar, que deben ser amenazados para que lo hagan, que poseen pocas ambiciones y que evitarán responsabilidades. En cierta forma esto es así, y no por el mero hecho que la gente simplemente es de esta forma, sino porque la actitud de quienes lideraron y lideran la empresa hicieron que sus miembros comiencen a operar en modo automático. Según Villafañe, J. (1993)<sup>99</sup>, y acorde al resultado de la encuesta de tipología de la organización, una cultura orientada al poder, establece que la autonomía de los miembros integrantes de la empresa y otras recompensas son determinadas por los caprichos y deseos de los que detentan el poder. En la misma encuesta se confirmó que existen diferencias significativas entre la cultura actual y la preferida. En los resultados, se puede apreciar que la cultura actual es la orientada al poder y cómo los colaboradores desean ir a un tipo de cultura orientada a las tareas. En otras palabras, están deseando pasar

---

<sup>97</sup> Op. Cit. 47

<sup>98</sup> Op. Cit. 41

<sup>99</sup> Op. Cit. 33 y34

del trabajo individualista, donde no hay premios ni castigos, ni reconocimientos, al del trabajo en equipo regulado por los logros. Para lograr este cambio, la dirección de la organización, debería comenzar a realizar actividades que muevan el tipo de organización de una cultura basada en el poder a una en las tareas, brindar directivas y mejorar sus aptitudes en pos de fomentar el beneficio de sus miembros y no solo la producción de bienes.

Como un factor más de desmotivación, hemos visto que ante la inexistencia de premios y castigos, y amparados bajo el paraguas “protector” de frases como “a usted no le pago para pensar”, que por un lado la empresa ha ido perdiendo talentos que no ha logrado reemplazar en las sucesivas incorporaciones y por el otro, los colaboradores que quedan se desmotivan, pues la mayoría valoran, según la encuesta de clima interno, un diferencial en su remuneración ante un trabajo bien hecho versus otra persona que no lo hace tan bien. Gran parte de los colaboradores que han quedado, se han ido mimetizándose con el entorno, con la consiguiente desmotivación, tal cual postulara Herzberg<sup>100</sup>, en su teoría motivacional, produciéndose una nivelación hacia abajo en calidad de trabajo.

Para revertir esta tendencia, es importante una política de inducción que comience a formar a quienes integran la organización, inculcándoles los valores fundamentales, la ideología y la cultura como parte de ese entrenamiento. En todos los niveles, la formación debe establecerse en el contexto de la cultura, los valores y el desarrollo de habilidades como parte de la estrategia competitiva de la organización, de forma tal que se quiebren las barreras contra el cambio.

Una vez que se hayan identificados los valores fundamentales de los que habláramos anteriormente, se debe comenzar contratando personas que inicien sus carreras laborales, promoviendo personas desde el interior de la empresa e incorporando profesionales, invirtiendo en el desarrollo de todas ellas.

Con respecto a las comunicaciones internas, hemos relevado que ya sea por la desorganización, la falta de definición en procedimientos, por lo alejado que se encuentra la alta gerencia de los colaboradores o por la carencia de individuos con formación, es sumamente débil o inexistente. Para revertir esta situación se

---

<sup>100</sup> Op. Cit. 39

debe establecer un programa a través de canales de comunicación que expliquen y den sentido a una nueva praxis cultural, que transporte los valores de la misma y su mitología heroica. La gerencia de recursos humanos juega un papel crucial en este proceso y debe brindar un marco para desarrollarla y un vehículo de implementación

Hemos visto como la visión la empresa era introspectiva, sin tener en cuenta las necesidades de nuestros clientes, para cambiar este enfoque, la empresa debería acercarse a los clientes, realizando visitas o encuestas a los mismos, no con el objetivo de venderles, sino de escucharlos. Es conveniente capacitar a los empleados que tienen trato con clientes, consumidores y proveedores, para que opinen sobre la organización, como perciben sus productos y sus servicios post-venta. Hay que fomentar el vínculo y la creación de valor para los clientes

Con respecto a los recursos humanos, se puede afirmar que luego de nueve años de haber incorporado un nuevo gerente al área, con el objetivo claro de convertir la oficina de liquidación de haberes en recursos humanos, no se aprecian avances de ningún tipo. La encuesta de recursos humanos refleja cabalmente lo que los colaboradores perciben; no hay planes de carrera, no hay comunicación de ningún tipo (ya sea cartelera, mails, boletines, etc.), los colaboradores no saben cómo se califica su rendimiento, no hay capacitación (la existente corresponde a disposiciones legales y no a un deseo genuino de que sus miembros crezcan), no hay descripción de puestos, no se sabe las características que deberían cumplir los ingresantes, no existen políticas de reconocimiento de premios ni castigos. Asimismo, se debería implementar evaluaciones de desempeño para brindar feedback por parte de los jefes, recompensar y promover a las personas que contribuyen al crecimiento del capital intelectual la organización.

Nos gustaría destacar, sobre las encuestas e investigaciones realizadas, el nivel de compromiso de la alta dirección para la toma de las mismas, uno de los dueños, directamente prohibió el realizarlas por considerarlas “un instrumento que crean los psicólogos para ganar plata” (sic), sin embargo el otro las alentó para utilizarlas como “termómetro de lo que está sucediendo puertas adentro” y poder obrar en consecuencia. Con respecto a los mandos medios, los gerentes tuvieron

una participación dispar, algunos alentando a su equipo a completarlas y otros a ignorarlas. Por el contrario, la mayoría de los colaboradores que participaron lo hicieron con compromiso. Esto lo comprobamos dado que al publicar las encuestas en un par de horas teníamos casi el 50% de las mismas contestadas.

El clima organizacional es regular y queda caracterizado en el desinterés, la apatía y la insatisfacción de sus miembros. Según Chiavenato, I. (2000)<sup>101</sup> en algunos casos esto puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, generándose situaciones en que los individuos se enfrentan abiertamente con la organización. Este hecho se ve claramente en el surgimiento, en los últimos años de la figura gremial como papel preponderante de presión hacia la organización, un papel que estaba relegado o inexistente hasta el año 2007. Cuando en la encuesta de clima interno se preguntó de dónde reciben los colaboradores la información relativa a la empresa, el 30,29% especificó de los delegados.

Asimismo, surge en esta encuesta la falta o poca comunicación vertical y horizontal. No se informa a los colaboradores los acontecimientos de la organización, de la situación financiera ni de los objetivos de negocio. Los mandos medios y los delegados surgen como los principales canales de comunicación y los rumores como la tercer alternativa, totalmente alejada se encuentran la dirección de la empresa. Se debe informar a todos los colaboradores sobre el funcionamiento del negocio, hay que compartir información sobre el rendimiento, la calidad, la competencia y los clientes.

Además, se necesita mejorar la forma de pensar y actuar de los colaboradores para que puedan fijarse metas retadoras y alcanzar altos estándares de desempeño. Se debe fomentar el trabajo en equipo para contrarrestar el sentido individualista que describe a los colaboradores de la empresa. Estos equipos deberían estar conformadas por personas de diferentes sectores, para que entiendan cómo trabajan otras áreas y entiendan de qué forma tienen que trabajar juntos y así crear valor agregado los clientes. Se deberían premiar estos

---

<sup>101</sup> Chiavenato I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill. P. 120

equipos de trabajo en sus logros, y capacitarlos para obtener el mayor potencial de los mismos.

Al aplicar el modelo Denison y contrastarlo con el de una empresa de la misma industria y de la misma longevidad en decadencia, se apreció que los valores eran sumamente inferiores en Felfort. Podemos afirmar, en función de lo relevado, que gran parte de los síntomas descriptos tales como no tener objetivos claros y definidos, no estar enfocados en el cliente y no tener una visión, en resumen, no tener una dirección estratégica, está directamente ligado al estilo de liderazgo actual.

Si bien el conjunto de valores centrales, fue una de los más altos de la encuesta, no lo fueron en el nivel que debería para lograr que los colaboradores tengan un sentido de pertenencia y un conjunto claro de expectativas. Crear este sentido de pertenencia se ve dificultado por la percepción de la poca coherencia que existe entre “el decir y el hacer” en el management en general.

Además, se identificó una problemática en la coordinación de proyectos, la interacción del trabajo en equipo con otras áreas de la organización y la posibilidad de compartir perspectivas y metas comunes. Esto genera que se presenten dificultades para llegar a acuerdos, incluso ante problemas difíciles, situaciones críticas o asuntos clave para la organización.

Asimismo, el puntaje bajo en el rasgo Consistencia, de la encuesta Denison, de toda la organización, indica en forma general, una debilidad manifiesta en la cultura organizacional y una falta de coherencia en la misma. A pesar de compartir valores básicos, estos se debilitan ante la falta de coordinación e integración en toda la organización.

Al respecto, cuando el enfoque al cliente posee un mayor promedio que el índice de creación de cambio y aprendizaje organizacional, Denison afirma que:

*“Cuando Enfoque en el Cliente es mayor que Creación del Cambio y aprendizaje Organizacional, esto tiende a significar que la organización puede ser muy buena para satisfacer las necesidades del cliente por el día de hoy, pero probablemente no se está preparando para lo que el cliente pueda necesitar el día de mañana.*

*Esta situación representa un enfoque pasivo o de status quo del enfoque en el cliente. Puede realizarse un esfuerzo sobrehumano para satisfacer al cliente sin mirar los patrones y tendencias que emergen en el horizonte. La organización tiende a estar un paso por detrás del cliente antes que un paso adelante.”<sup>102</sup>*

Hemos visto que si la relación existente entre los managers y colaboradores, con la alta dirección es buena, la imagen que el empleado tiene de la empresa, como así también, su sentido de pertenencia y su bienestar aumenta. Al mismo tiempo, una relación de calidad entre estos, a priori, propicia una mejor percepción del colaborador con respecto al clima de trabajo, lo que incrementaría su sentimiento de querer seguir trabajando para la firma y con un grado mayor de compromiso. Por el contrario en la actualidad la alta dirección se encuentra totalmente alejada de las necesidades de su personal y estos los perciben, produciéndose la crisis de liderazgo, a la que Rosen, R. (1993)<sup>103</sup> llama espiral de compromiso declinante. El solo hecho que hayan sido resaltados como rasgos distintivos de los empleados de Felfort, que sean individualistas, resignado y apático, habla a las claras, por un lado de cuan alejada está la alta dirección que no percibe estas circunstancias, y por el otro de lo desmotivado que se encuentra su personal. Paralelamente es interesante como los colaboradores destacaron que considera justo que haya un régimen retribuciones acorde a distintas capacidades y rendimientos, la dirección esto no solo no lo interpreta de esta forma, sino que alienta con su accionar a que la organización se nivele hacia abajo, dado que quienes la capacidad de aportar un diferencial a su trabajo, no lo hacen por no ser reconocidos, pasando a desarrollar sus actividades de forma mecánica.

La empresa no posee líderes en la alta dirección, sino personas en posición de poder, que asumen toda la responsabilidad de la toma de decisiones. Acorde a las teorías motivacionales descriptas, la gente tiende a seguir a quienes ofrecen los medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades y quedó demostrado, en las encuestas, como la conducción actual de la empresa, no les

---

<sup>102</sup> Denison, D. y Neale (1996). Denison Organizational Culture Survey (DOCS) Facilitator Guide. Michigan: Denison Consulting, LLC

<sup>103</sup> Rosen, R. (1993). *Como lograr una empresa sana*. Buenos Aires. Granica. p.117

brinda un sentido de identidad, ni de satisfacción, ni de realización a los miembros que la componen. Es contundente lo alejado que se encuentra la alta dirección de quienes conforman la empresa, por lo que sería necesario en forma imperiosa, que la alta dirección se capacite sobre lo que significa el liderazgo, o que delegue la conducción de la firma en un profesional que enaltezca los valores de la firma, los comunique y conduzca la empresa a los primeros planos de la industria. Los números de la firma tales como el retorno sobre los activos y el crecimiento de ventas indican que el camino actual por el que transita la empresa no es el adecuado.

A simple vista se puede apreciar una crisis de liderazgo, a la que Rosen, R. (1993)<sup>104</sup> llama espiral de compromiso declinante. Esta espiral comienza cuando los colaboradores son tratados como no idóneos y deben ser constantemente incitados a trabajar. Esto los lleva a reaccionar ante la falta de control sobre sus tareas y las pocas expectativas del management, que los juzga rebeldes e incapaces de supervisar ellos mismos su trabajo. Finalmente, su falta de motivación, y a veces su conducta irresponsable, hace que la dirección se vuelva más enérgica y apremiante, y todo compromiso del personal se desvanece en una atmósfera de apatía. Como resultado: los gerentes y jefes deben lidiar con una dotación desinteresada y letárgica. Cabe destacar que tres de los rasgos con lo que los colaboradores se definieron fueron apático, individualista y resignado, en sintonía con esta espiral de compromiso declinante.

Esta crisis de liderazgo ha ido evolucionando lenta e imperceptiblemente, quizás desde antes de fallecer Carlos Fort en el 2007. Alcanzando su punto más álgido en cuanto sucede el primer inconveniente. Tanto los colaboradores como el alto management, pretextan que otro es el causante de sus problemas y también el responsable de sus soluciones. Nos encontramos entonces, por un lado a los colaboradores y a la mayoría de jefes y gerentes que dicen que quieren asumir más responsabilidades y tener una mayor participación, pero al mismo tiempo se comportan como adolescentes apáticos. Aluden las tareas rutinarias, no mejoran su accionar, ni desarrollan a su equipo de trabajo. Por otro lado, a quienes llevan la dirección de la firma, quienes dicen a sus colaboradores que procedan como

---

<sup>104</sup> Rosen, R. (1993). *Como lograr una empresa sana*. Buenos Aires. Granica. p.117

adultos y tengan iniciativa, pero luego hacen poco para fomentar estas conductas y bajo ninguna manera permiten el poder discrecional. Contrariamente a lo que deberían hacer, controlan de cerca a los empleados como si fueran niños y ejercen la autoridad con rigor, no dejando que estos se desarrollen ni autogestionen.

Es necesario, tal como postulan Bass, B. y Avolio, B (1998), en su teoría de liderazgo transformacional, la identificación de líderes transformacionales en el seno de la empresa, de no hallarse ninguno, se debería incorporar personal que cumpla las características de este tipo de líderes (carismáticos, inspiradores, considerados por cada individuo, estimuladores de la creatividad) o apoyarse en consultoras que acompañen el proceso de cambio.

## IV. Conclusiones

Hemos visto como la cultura organizacional no es percibida en Felfort como un factor estratégico a gestionar, por lo que no le da la debida importancia y menos se la percibe como clave para alcanzar el éxito en el mercado.

Esta tesis se ha planteado diversas preguntas de investigación a las cuales se ha intentado responder en función de la observación, de encuestas, de entrevistas, y mediante la aplicación del modelo Denison DOCS.

En primer término habíamos planteado averiguar si la cultura organizacional tiene una estrecha relación con la efectividad. En palabras de Schein, E. (1992) “la cultura de una organización es crítica para su éxito o fracaso”. Hemos visto, como la investigación del Dr. Denison D. (1984, 1990) destaca la evidencia concluyente con respecto a la conexión entre la cultura organizacional y los indicadores de negocio comúnmente utilizados, como el retorno sobre los activos (ROA), o el crecimiento de las ventas. Por otra parte, destacamos como la motivación es una de las cuestiones necesarias para alcanzar el éxito en una organización, y establecimos el papel crítico que desempeña el área de recursos humanos en una organización. Posicionándonos en la realidad de Felfort, determinamos como la cultura actual, por su poca efectividad y escasa capacidad de innovación, y basándonos en los relevamientos y las encuestas, contrastándolas con los resultados económicos financieros de los últimos años, podemos afirmar que ambos son consistentes al experimentar una baja en sus ventas, medida en kilos, del 27.35% en los últimos seis años, experimentando una baja superior a las de mercado, y por consiguiente, la pérdida de market share.

Si bien es necesario que la empresa tenga formalizadas su misión, visión y valores y, aunque no los tenga como en este caso, según Deal, T. y Kennedy, A. (1982) “la organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo”. Es menester que la empresa, para lograr la coordinación e integración, identifique y desarrolle el fortalecimiento y la interiorización estos valores, como pieza fundamental que rija el accionar de sus miembros.

Otra cuestión que hemos planteado es si era efectiva la conducción sin liderazgo. Y para ello hemos visto que la esencia del liderazgo son sus seguidores, en otras palabras, lo que convierte a una persona en líder es la disposición de la gente a seguirlas. Robbins, S. (1998) ve al liderazgo como una forma de influencia sobre otros al describirlo como "... la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas". En los resultados de las encuestas vimos como no había líderes definidos y dado lo alejada que se encuentra la alta dirección de sus dirigidos, entonces podemos establecer que sin la existencia de líderes la organización pierde esa capacidad de influir, motivar, movilizar y marcar el rumbo a sus miembros.

Por otro lado, queríamos saber si una conducción sin liderazgo influía en la cultura de la empresa. Acorde en lo obtenido en las encuestas, en lo observado y en los resultados del modelo Denison contrastados con empresas con problemas, consideramos que la alta dirección debería cambiar su postura y alentar el liderazgo en todos los niveles, comenzando desde la cúpula hasta el último de sus miembros. Para ello, debería fomentar que el personal tome iniciativas dentro de ciertos límites en pos de la efectividad. Este liderazgo debe ser perceptible en toda la organización:

**“con empleados que lideran con entusiasmo y compromiso, managers que lideran y motivan a los empleados y la compañía creando las condiciones óptimas para la creatividad y la interacción”<sup>105</sup>**

La falta de liderazgo en la alta dirección, realiza un efecto “dominó” en los mandos altos y medios, dado que al igual que los colaboradores, aquellas personas que se encuentran en los mandos medios experimentan esa desazón de no ser reconocidos, ni social ni económicamente, y de ser puestos en el mismo plano de igualdad que otros no contribuyen al crecimiento de la empresa. Es menester que la alta gerencia asuma la existencia de este efecto dominó y actúe en consecuencia dado que los mandos altos y medios, quienes poseen un protagonismo pronunciado en cualquier organización, son indispensables para

---

<sup>105</sup> Op. Cit. 84. P 135

la implementación de los cambios organizacionales y de ellos depende su éxito o fracaso.

Basándonos en la situación actual de la empresa, donde se observó una caída sostenida en las ventas, habiendo expuesto su cultura, descubriendo la ausencia de misión, visión y valores, viendo como la desmotivación, la resignación y la apatía dominan a la mayoría de sus miembros, evidenciando la falta de liderazgo de la alta dirección y mandos medios, detectando los graves problemas de comunicación y mostrando la inexistencia de recursos humanos, nos encontramos en situación de afirmar por una lado que, la desprofesionalización sumada a la falta de liderazgo, ejerce una presión negativa sobre el futuro de la empresa y por el otro, responder al objetivo principal de la tesis, al afirmar que la cultura organizacional de Felfort es un factor determinante en su efectividad. El profesionalizar las líneas de mando no garantiza un éxito por sí mismo, más allanaría el camino a revertir esta situación que en principio se podría calificar como preocupante. El futuro requerirá de una gestión de personas diferente, más comprometida con el desarrollo del negocio y la evolución de la industria.

El cambio de la cultura conlleva tiempo, esfuerzo y en mayor medida, visión de los líderes. El comienzo a ese nuevo modelo puede comenzar a transitarse hoy mismo: trazando una meta, marcando el rumbo y estableciendo los senderos por los cuales circular hacia un nuevo modelo de gestión.



## Bibliografía

- Allen, T. (1977). *Managing the flow of technology*. Cambridge: MIT Press.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University.
- Asociacion fabricantes de dulces, conservas y afines. (1937). *Edicion 8vo aniversario de su fundación*. Buenos Aires: Talleres gráficos Buschi.
- Ayala, J., & Navarrete, E. (2004). *Efectos tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de la deuda de las empresas familiares riojanas*. Cuadernos de Gestión.
- Barroso Martinez, A., Sanguino Galvan, R., & Bañegil Palacios, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. *ide@s CONCYTEG*, 611-622.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos*. Mexico: Fondo Educativo Interamericano.
- Belén, M. F. (2012). *Empresas Familiares buenas prácticas en Argentina*. Cordoba: Paragraph.
- Bennis, W. (1962). *Toward a truly scientific management: The concept or organization health*. General Systems Yearbook.
- Bork, D., Jaffe, D., Lane, S., Dashew, L., & Heisler, Q. (1997). *Cómo trabajar con la empresa familiar*. Barcelona: Granica.
- Castillo Saldaña, I. (2002). Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y capacidades. *Facultad de economía - Universidad Nacional de Mexico*.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill .
- CLAVES SA. (Septiembre 2012). *Competitors Golosinas 2012*. Buenos Aires.

- Deal, T., & Kennedy, A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Denison, D., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. (2006). *Diagnosing organizational cultures: Validating model and method*. Washington: Denison Consulting LLC.
- Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. Bogota: Legis Editores.
- Denison, D., & Nale, W. (2007). *Denison organizational culture survey*. Washington: Denison Consulting LLC.
- Denison, D., Haaland, P., & Goelzer, P. (2003). *Advances in Global Leadership*. Philadelphia: Elsevier Science Ltd.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Estrada Mejía, S. (2013). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 343 - 348.
- Fernandez, R., & I., S. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en recursos. *Revista europea de Dirección y Economía*, 73 - 92 .
- Fletcher, D. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues United Kingdom*. Sheffield: University of Sheffield Management School.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1970). *Organization and management, A systems approach*. Tokyo: McGraw-Hill.
- Katz, D., & Kahn, R. (1995). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kennedy, T. D. (noviembre 1983). Culture: A new look through old lenses. *Journal of Applied behavioral Science*, 501.
- Kotter, J. (1990). *El Factor Liderazgo*. Madrid: Diaz de Santos.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1995). *El desafío del liderazgo*. Barcelona: Granica.



- Lea, J. (1993). *La sucesion del management en la empresa familiar*. Barcelona: Granica.
- Leach, P. (1991). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.
- Maxwell, J. (2001). *Las 21 Cualidades indispensables de un lider*. Nashville: Caribe.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Monsalve, T. (1989). *La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización*. Caracas: Monte Ávila.
- Puri, S. (2001). *Retention Management*. San Pablo: Prentice Hall.
- Robbins, H., & Finley, M. (1999). *Por que fallan los equipos*. Barcelona: Granica.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Rosen, R. (1993). *Como lograr una empresa sana*. Barcelona: Granica.
- Schein, E. (1982). *Psicologia de la organizacion*. Bogota: Prentice Hall Internacional.
- Schein, E. (1995). *La cultura Empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Schein, E. (1999). *La Guía de Supervivencia de la Cultura Corporativa*.
- Ulrich, d. (1997). *Recursos humanos champions*. Buenos Alres: Granica.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva - gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.



## Anexos

### ANEXO I – ENCUESTA DE CULTURA CORPORATIVA

#### Encuesta N° 1 - Evaluación de cultura corporativa

Encuesta y valoración de los ítems

1. ¿Conoce el año de creación de la empresa?

1	No puedo precisar la década
2	Puedo precisar la década pero con dudas
3	Puedo precisar la década
4	Lo conozco con exactitud

1. a Escriba el año de creación de la empresa

2. ¿Conoce los productos pioneros de su empresa, aquellos que supusieron o suponen una innovación en el mercado?

1	Ninguno
2	Algunos
3	Casi todos
4	Todos

2. a Enumere los productos que conoce

3. ¿Conoce la filosofía o misión de la empresa?  
¿Qué es la empresa? ¿Qué pretende hacer? ¿Qué metas y propósito tiene?

1	No la conozco
2	La conozco algo
3	La conozco bien
4	La conozco muy bien

3. a Enuncie brevemente la filosofía o misión de la empresa.

4. ¿Conoce los productos estrella de la empresa?  
Son aquellos productos que caracterizan más a la empresa en relación a los demás.

1	Ninguno
2	Algunos
3	Casi todos
4	Todos

4. a ¿Cuáles son los productos estrella?

5. ¿Sabe usted si la empresa tiene alguna postura preestablecida respecto a la sociedad?

Preservación del medio ambiente, difusión del conocimiento, desarrollo de la cultura, etc.

1	No lo sé
2	Sé algo

3	Lo sé bien
4	Lo sé muy bien

5. a Enuncie alguna de las posturas de la empresa

--

6. ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes de su empresa?

	Muy Poco fuerte	Poco fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte
6.1 Tecnología	1	2	3	4
6.2 Recursos Humanos	1	2	3	4
6.3 Política financiera	1	2	3	4
6.4 Comercialización	1	2	3	4
6.5 Dirección de la empresa	1	2	3	4
6.6 Imagen	1	2	3	4
6.7 Productos	1	2	3	4
6.8 Atención al cliente	1	2	3	4
6.9 Innovación	1	2	3	4

7. Independientemente de su antigüedad en la empresa, ¿puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su empresa desde su fundación?

1	No sé destacarlos
2	Dudo si sabría destacarlos
3	Creo que puedo destacarlos
4	Puedo destacarlos con certeza

7. a Puede enunciar esos valores por orden de importancia

--

8. En relación con las empresas del sector, ¿en qué posición cree usted que se encuentra la empresa?

1	Es poco importante
2	Lejos del líder
3	Cerca del líder
4	Líder

9. ¿Describiría usted a la empresa como "cumplidora de los compromisos con sus clientes"?

1	Muy poco cumplidora
2	Poco cumplidora
3	Bastante cumplidora
4	Muy cumplidora

10. ¿Conoce usted alguna dificultad reciente por la que haya atravesado su empresa para poder cumplir un compromiso con algún cliente?

1	La conozco muy bien, porque me ha afectado negativamente.
2	Si, la conozco.
3	He oído hablar de ella.
4	No la conozco.

10. a Describa brevemente esa dificultad.

--

11. A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente la empresa en su conjunto?

	Muy Poco	Poco	Bastante	Mucho
Hacia el servicio al usuario ( buenos controles de calidad, buen servicio pos venta, rapidez)	1	2	3	4
Hacia la acción (organización flexible, gestión y staff reducido, rapidez en la satisfacción de la demanda, etc.)	1	2	3	4
Hacia la innovación (aplicación de nuevas tecnologías, renovación de productos, etc.)	1	2	3	4
Hacia los recursos humanos (participación informal, trabajo en equipo, etc.)	1	2	3	4

12. ¿Le gustaría vestir de otra manera a como lo hace cuando está en el trabajo?

1	Sí, me gustaría vestir de otra manera.
2	Me gustaría cambiar algo.
3	Me da igual.
4	Está bien como me visto en el trabajo.

13. A su juicio, ¿cómo cree que es el estado financiero de la empresa?

1	Malo
2	Regular
3	Bueno
4	Optimo

14. ¿Sabe usted quienes son los propietarios de la empresa?

1	No lo sé
2	Dudo si lo sé
3	Lo sé en parte
4	Lo sé con certeza

15. ¿Sabe usted cual es el capital social de la empresa?

1	No lo sé
2	Dudo si lo sé
3	Lo sé en parte
4	Lo sé con certeza

16. ¿Recuerda alguna crisis importante sufrida por la empresa en los últimos 5 años?

1	Si, la recuerdo perfectamente
2	La recuerdo pero muy vagamente
3	He oído hablar de ella
4	No la recuerdo

17. ¿Ha oído hablar o ha conocido directamente a algún o algunos personajes históricos de la empresa?

1	No he oído hablar nunca de ellos.
2	He oído hablar algo de ellos.
3	He oído hablar mucho de ellos.
4	Los he conocido personalmente.

17. a Describa alguna cualidad del personaje o personajes que defina, a su juicio, por qué se hicieron famosos.

18. Probablemente usted puede precisar, sin pensarlo mucho algunos de los valores, atributos, rasgos característicos, etc., compartidos por una mayoría de sus compañeros que definen mejor a la empresa.

1	No puedo precisarlos
2	Me sería difícil precisarlos
3	Podría precisarlos pero pensándolo antes
4	Puedo precisarlos sin pensar.

18. a Enumere algunos de esos valores, atributos, rasgos característicos, etc.

19. Probablemente existe un hecho, actitud o circunstancia, no del tipo salarial, que le une a usted más a la empresa

1	No existe ninguno.
2	Aunque exista, no sabría precisar cuál es
3	Sí. Existe, pero de manera indefinida.
4	Sí. Existe un hecho concreto

19. a Precise brevemente el hecho concreto

20. Probablemente existe un hecho, actitud o circunstancia, no del tipo salarial, que le separe a usted más a la empresa

1	No existe ninguno.
2	Aunque exista, no sabría precisar cuál es
3	Sí. Existe, pero de manera indefinida.
4	Sí. Existe un hecho concreto

20. a Precise brevemente que hecho le separa más.

21. ¿Cree usted que la empresa es positivamente diferente a las del sector?

1	Nada
2	Algo
3	Bastante
4	Mucho

21. a Diga por favor, en que estriba esa diferencia positiva.

22. ¿Cree usted que la empresa es negativamente diferente a las del sector?

4	Nada
3	Algo
2	Bastante
1	Mucho

22. a Diga por favor, en que estriba esa diferencia negativa.

--

23. Valore las siguientes afirmaciones

	Muy Poco	Poco	Bastante	Mucho
23.1 Competitividad interna	1	2	3	4
23.2 Seguridad en el empleo	1	2	3	4
23.3 Compañerismo	1	2	3	4
23.4 Adicción al trabajo	1	2	3	4
23.5 Información sobre los planes de la empresa	1	2	3	4
23.6 Los resultados es lo que cuenta	1	2	3	4

24. Siga valorando a la empresa en la medida que se corresponda con la realidad actual.

	Muy Poco	Poco	Bastante	Mucho
24.1 Ambiente interno machista	4	3	2	1
24.2 "para mover un papel" tiene que autorizarlo la dirección	4	3	2	1
24.3 "Esta empresa es lo más parecido a un ministerio"	4	3	2	1

25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa?

	Muy poco débil	Un poco débil	Bastante débil	Muy débil
25.1 Mano de obra cara	1	2	3	4
25.2 Infrutilización de la capacidad productiva.	1	2	3	4
25.3 Inadecuación de equipos productivos.	1	2	3	4
25.4 Falta de organización de ventas.	1	2	3	4
25.5 Series de producción cortas.	1	2	3	4
25.6 Materias primas caras.	1	2	3	4
25.7 Falta de mercados.	1	2	3	4
25.8 Escasa organización de la empresa.	1	2	3	4
25.9 Conflictos laborales.	1	2	3	4
25.10 Baja productividad.	1	2	3	4
25.11 Rigidez en la normativa laboral.	1	2	3	4
25.12 Comportamiento sindicales.	1	2	3	4
25.13 Falta de competitividad en el mercado	1	2	3	4
25.14 Falta de información sobre nuevos mercados	1	2	3	4
25.15 Estar al día con los impuestos	1	2	3	4

25.16 Costos de seguridad social	1	2	3	4
----------------------------------	---	---	---	---

26. Valore las siguientes afirmaciones

.. en relación con el proceso de toma de decisiones en la empresa

	No es cierto	Es algo cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
26.1 Se consideran siempre diversos factores	1	2	3	4
26.2 Existe un gran apoyo documental	1	2	3	4
26.3 El ámbito de participación en la decisión es muy abierto	1	2	3	4

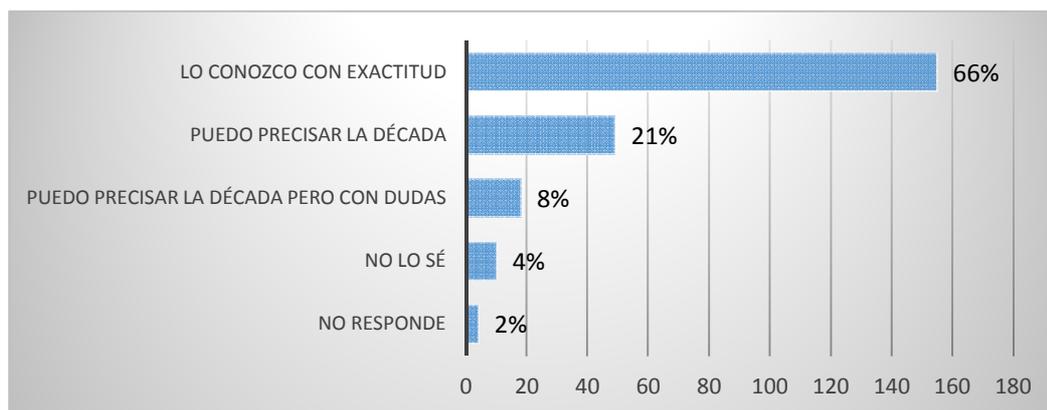
... en relación a la realidad de la empresa

	No es cierto	Es algo cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
27.1 Las decisiones están completamente centralizadas	1	2	3	4
27.2 Una vez tomada la decisión nada puede cambiarlas	1	2	3	4

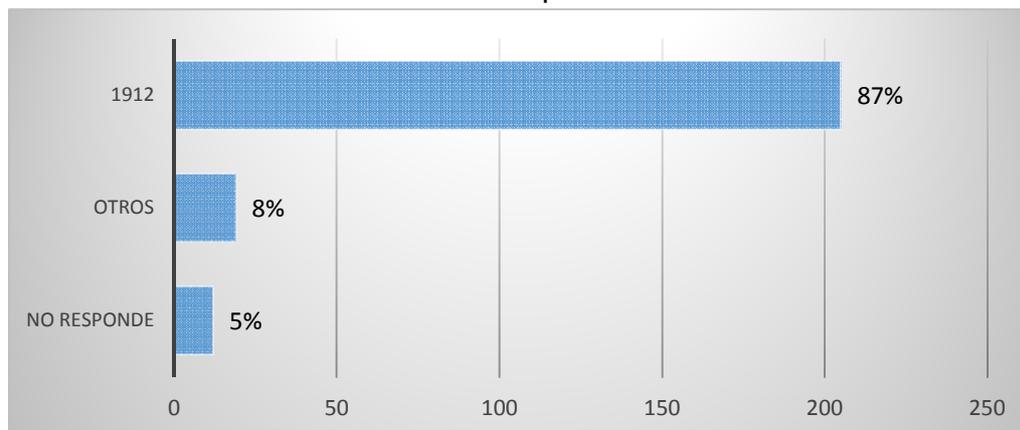
## ANEXO II - RESULTADOS ENCUESTA Nº 1 - EVALUACIÓN DE CULTURA CORPORATIVA

Encuestas realizadas: 236

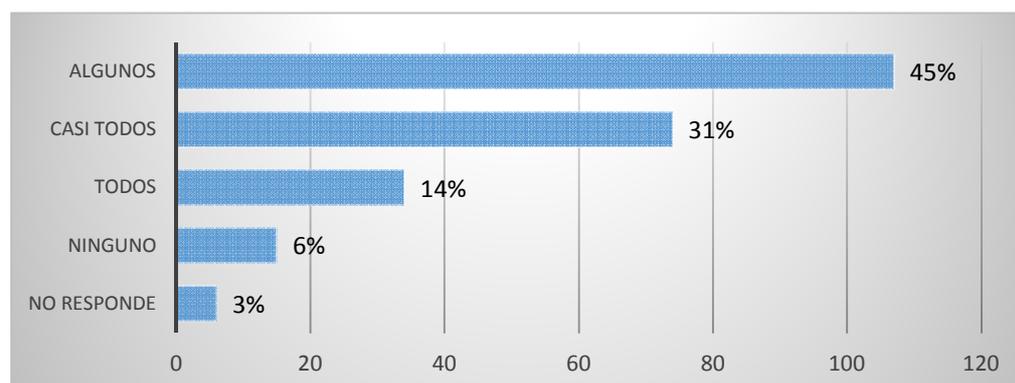
### 1. ¿Conoce el año de creación de la empresa?



#### 1. a Escriba el año de creación de la empresa

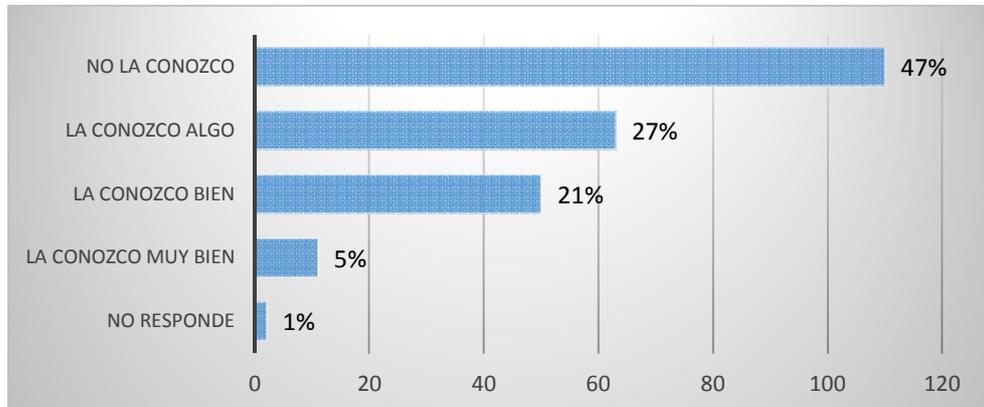


### 2. ¿Conoce los productos pioneros de su empresa, aquellos que supusieron o suponen una innovación en el mercado?



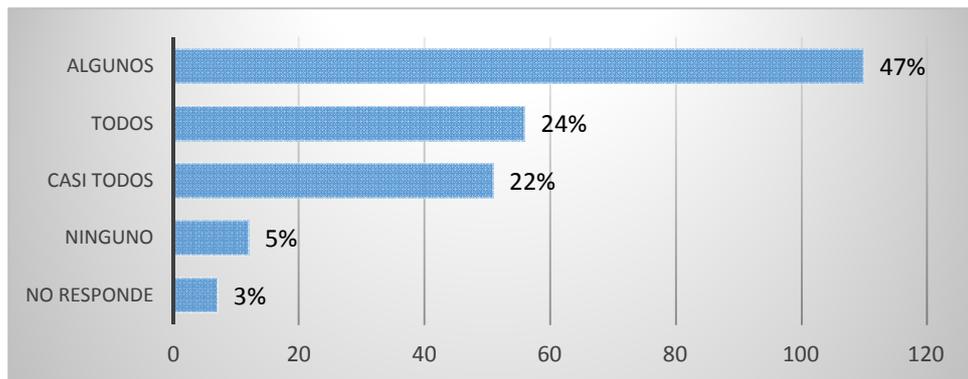
### 3. ¿Conoce la filosofía o misión de la empresa?

“¿Qué es la empresa? ¿Qué pretende hacer? ¿Qué metas y propósito tiene?”

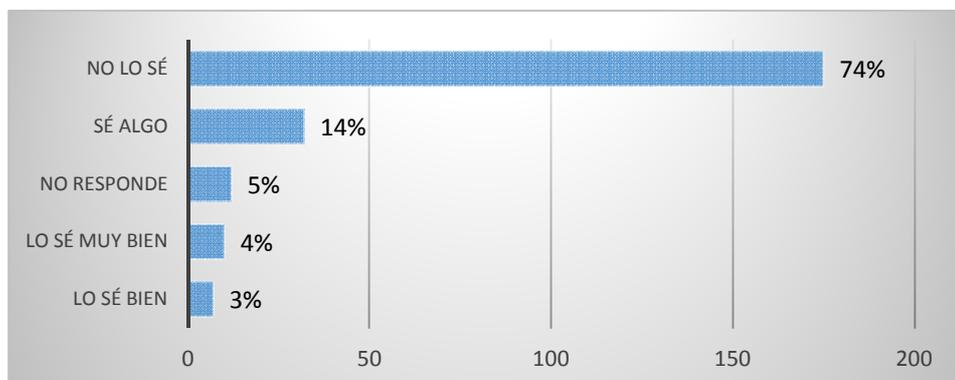


### 4. ¿Conoce los productos estrella de la empresa?

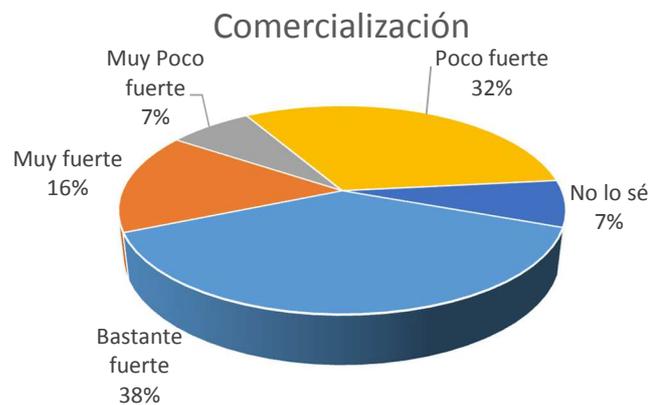
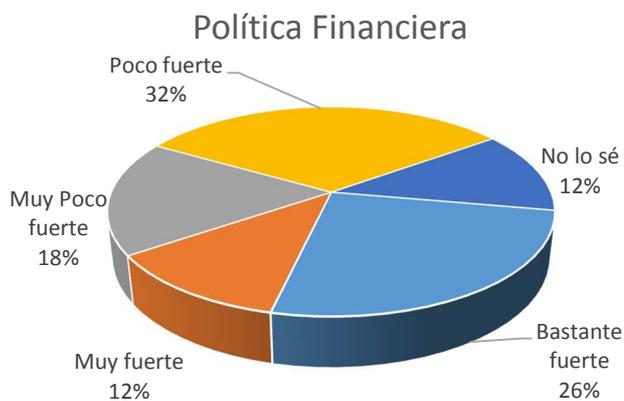
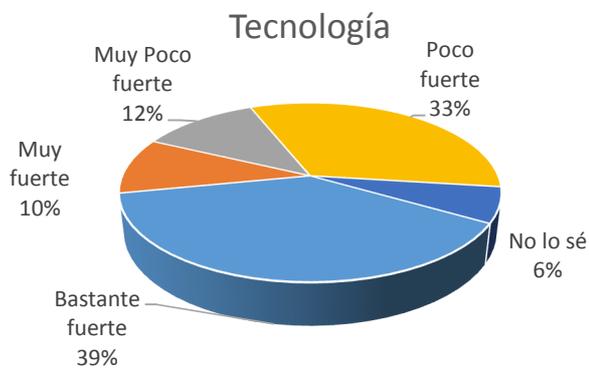
“Son aquellos productos que caracterizan más a la empresa en relación a los demás.”



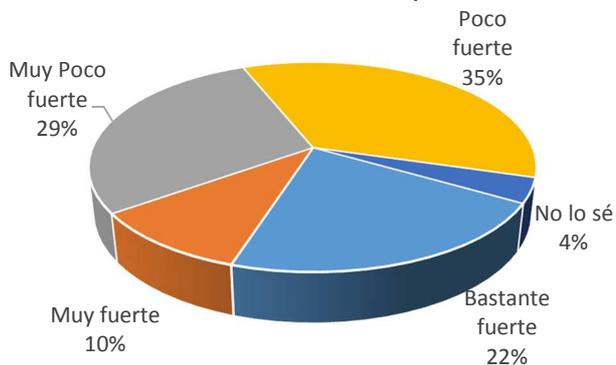
### 5. ¿Sabe usted si la empresa tiene alguna postura preestablecida respecto a la sociedad? Como por ejemplo: Preservación del medio ambiente, difusión del conocimiento, desarrollo de la cultura, etc.



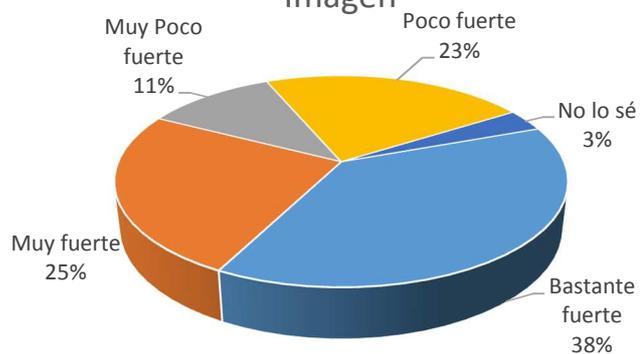
## 6. ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes de su empresa?



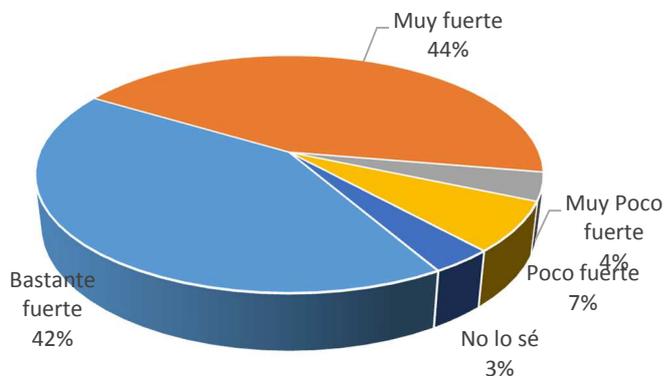
### Dirección de la empresa



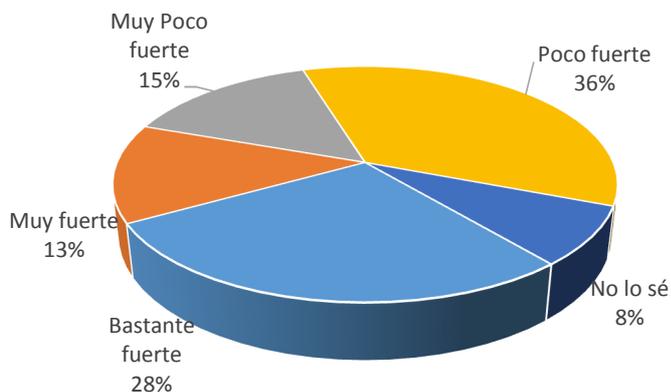
### Imagen

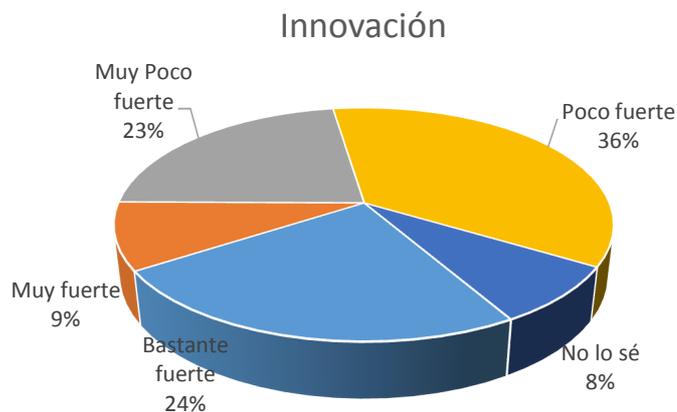


### Productos

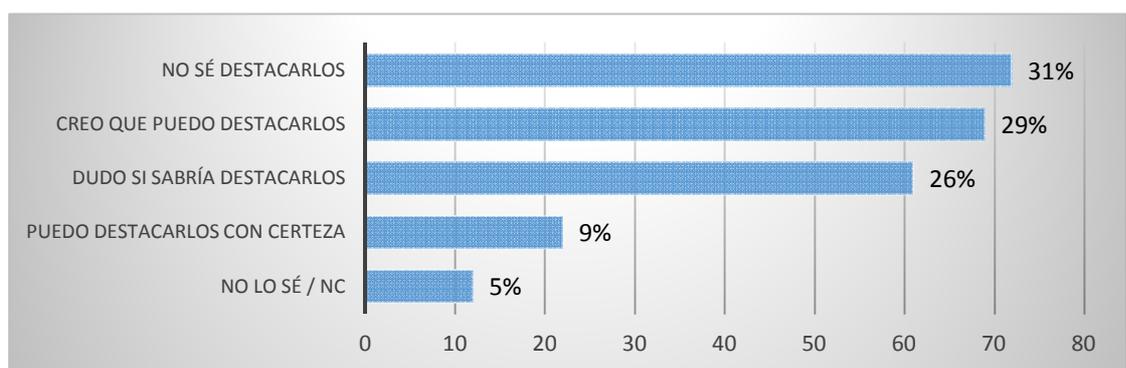


### Atención al cliente

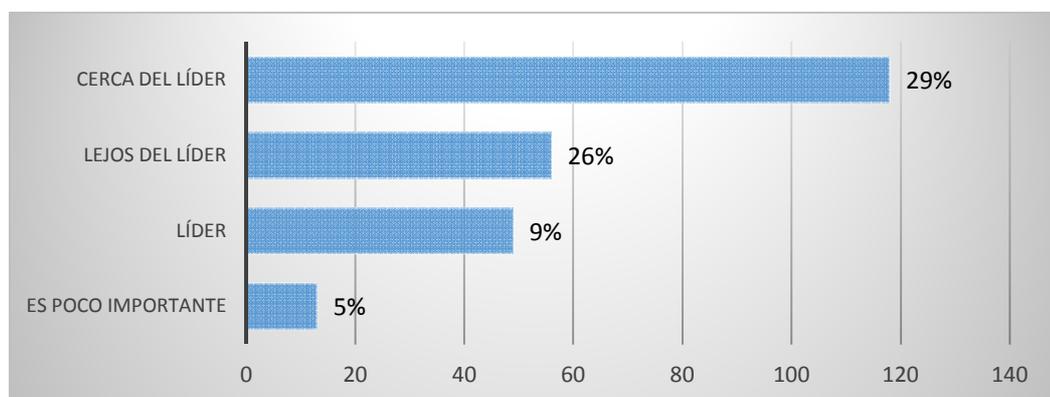




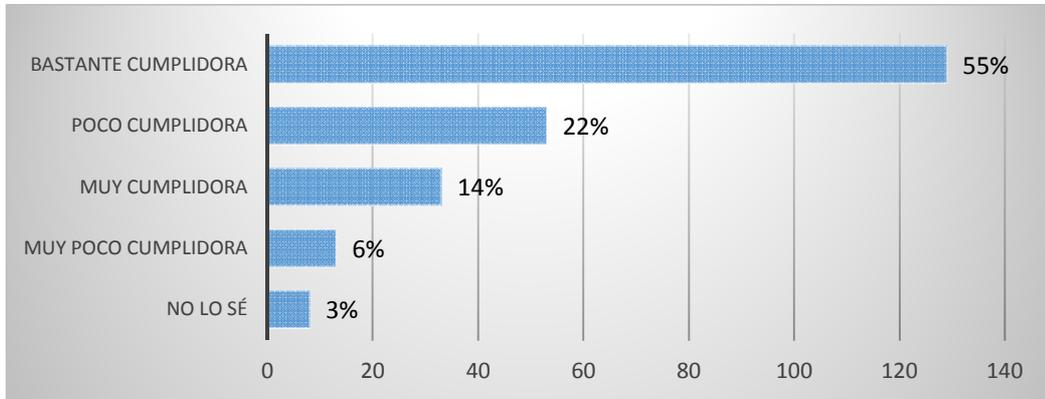
7. Independientemente de su antigüedad en la empresa, ¿puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su empresa desde su fundación?



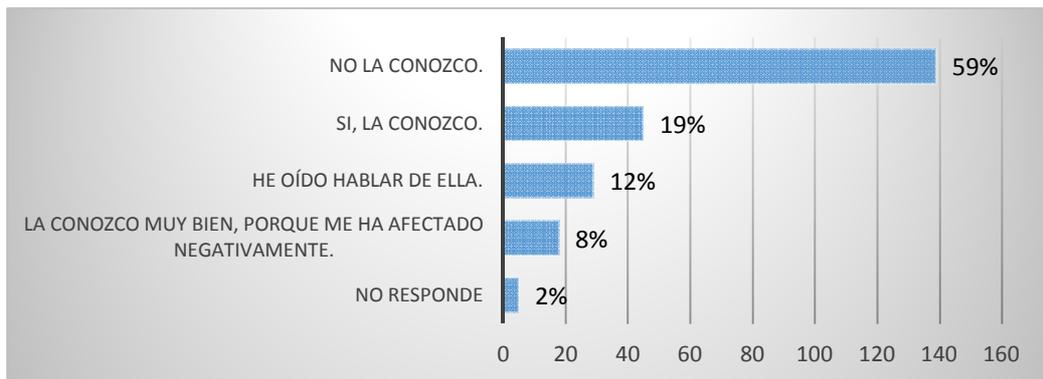
11. En relación con las empresas del sector, ¿en qué posición cree usted que se encuentra la empresa?



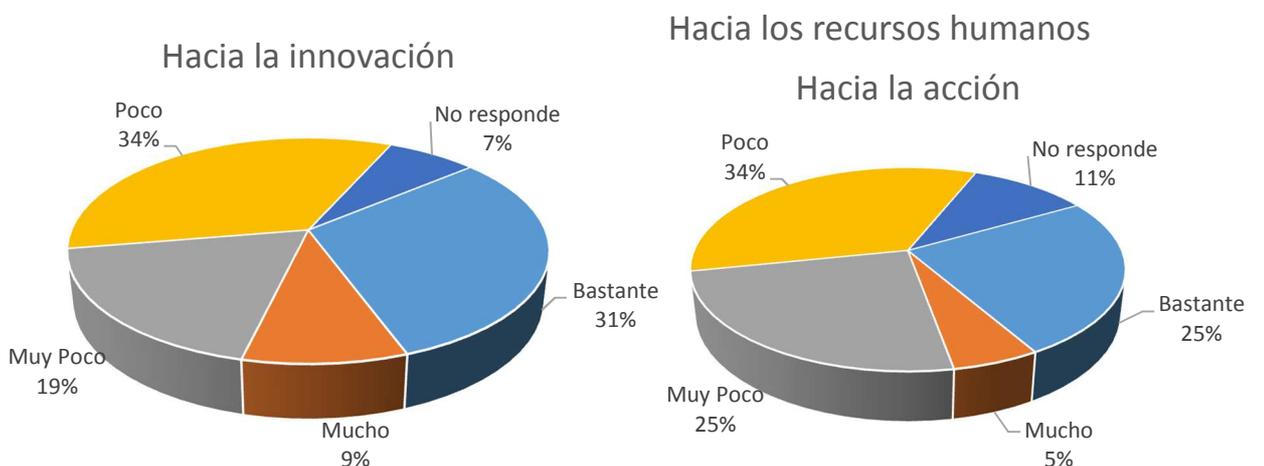
12. ¿Describiría usted a la empresa como "cumplidora de los compromisos con sus clientes"?



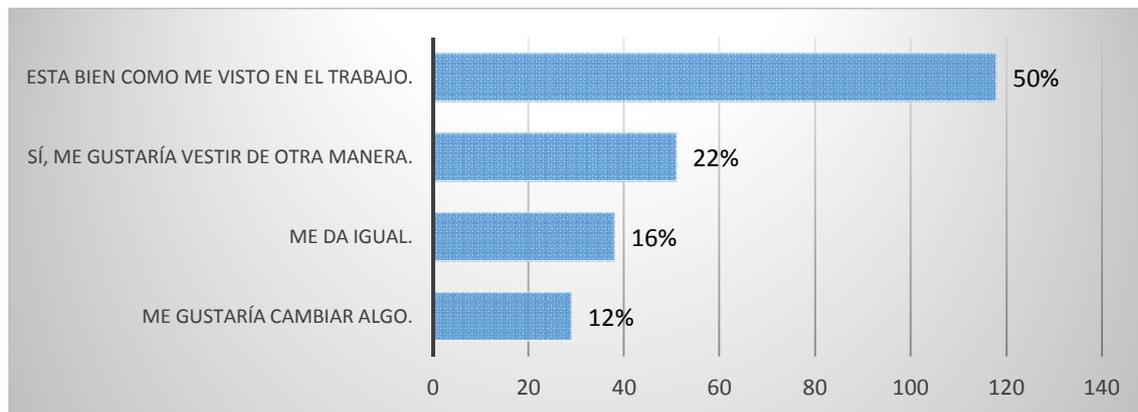
13. ¿Conoce usted alguna dificultad reciente por la que haya atravesado su empresa para poder cumplir un compromiso con algún cliente?



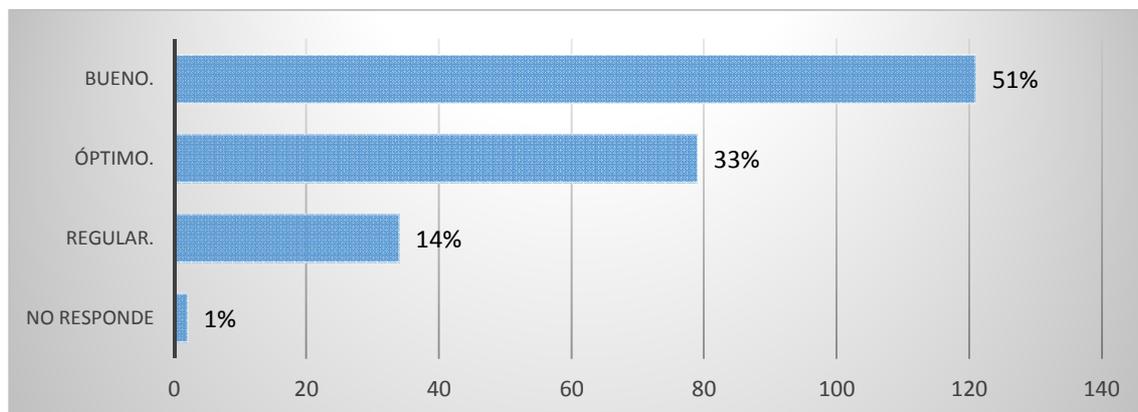
11. A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente la empresa en su conjunto?



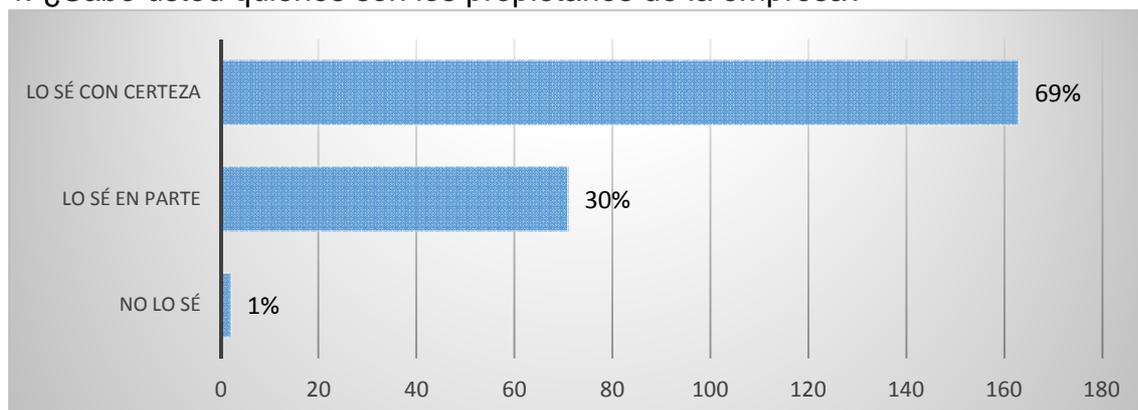
12. ¿Le gustaría vestir de otra manera a como lo hace cuando está en el trabajo?



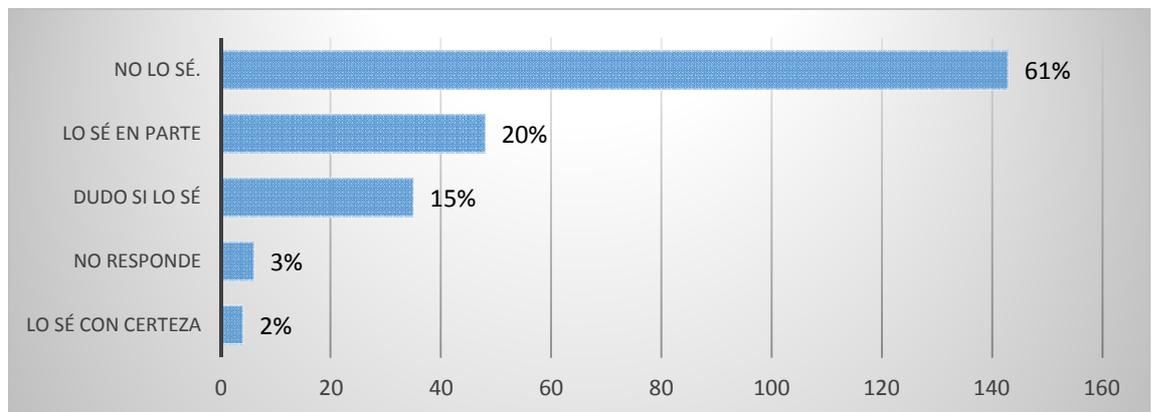
13. A su juicio, ¿cómo cree que es el estado financiero de la empresa?



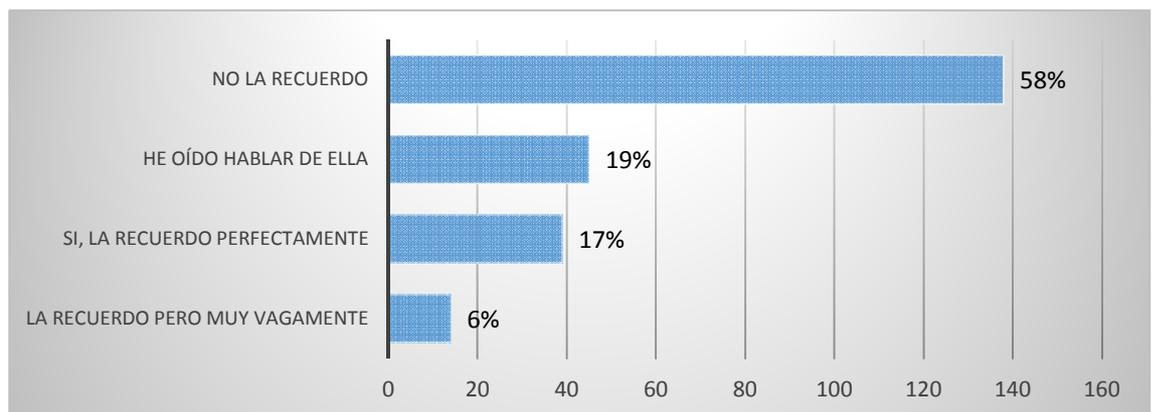
14. ¿Sabe usted quienes son los propietarios de la empresa?



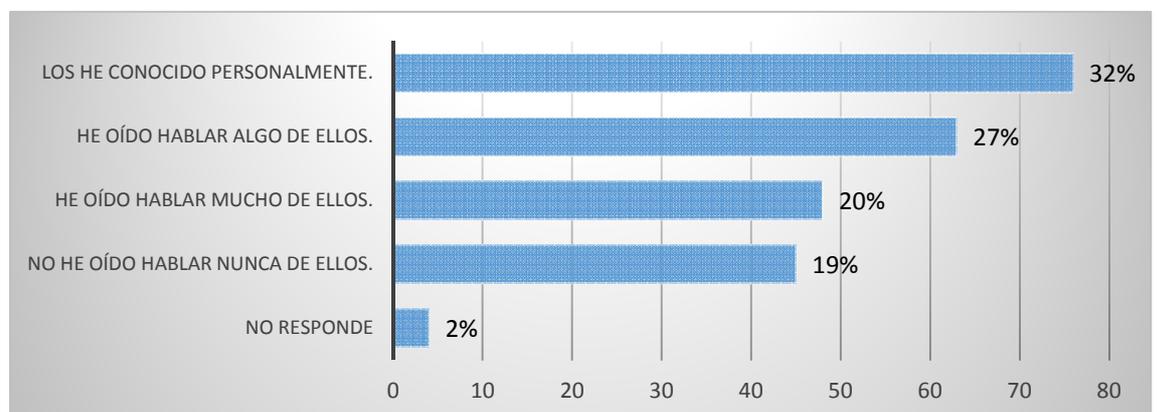
15. ¿Sabe usted cual es el capital social de la empresa?



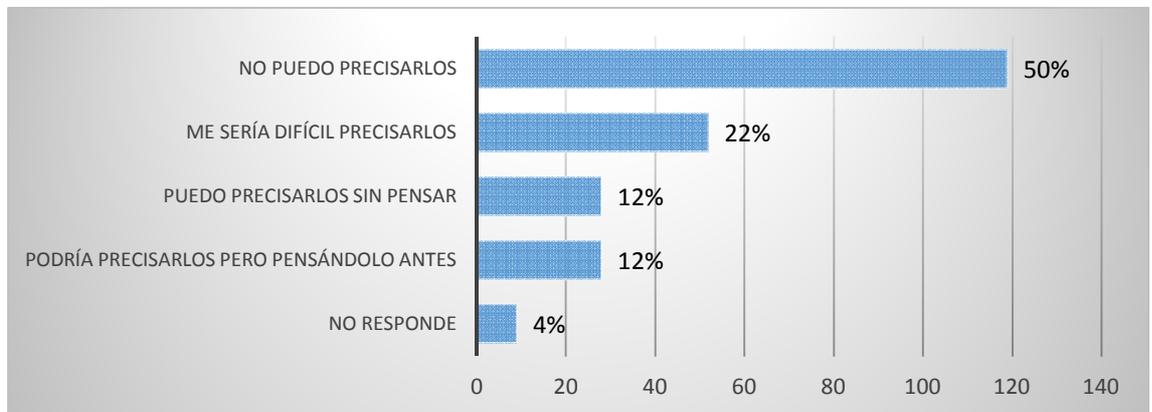
16. ¿Recuerda alguna crisis importante sufrida por la empresa en los últimos 5 años?



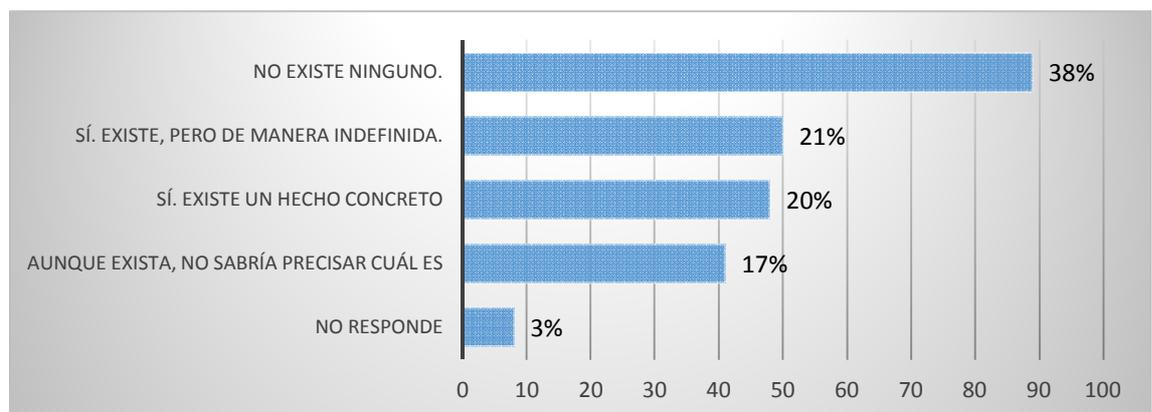
17. ¿Ha oído hablar o ha conocido directamente a algún o algunos personajes históricos de la empresa?



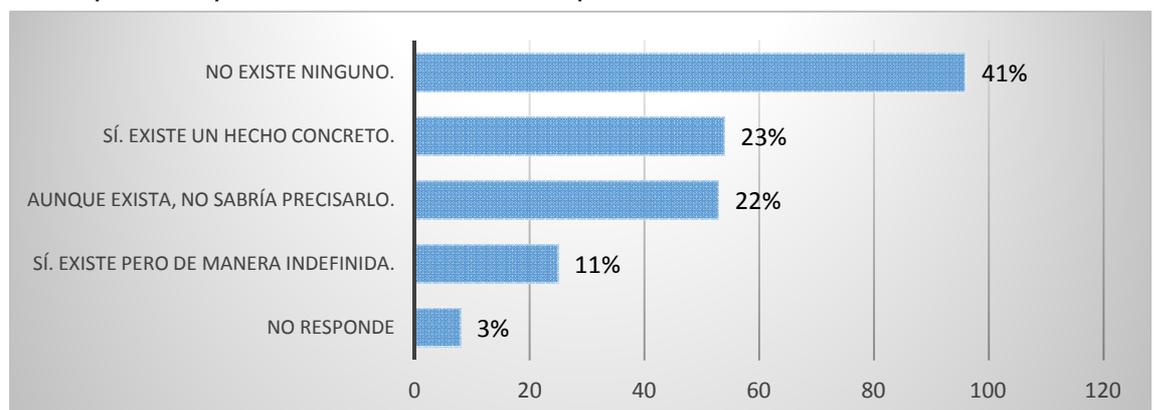
18. Probablemente usted puede precisar, sin pensarlo mucho algunos de los valores, atributos, rasgos característicos, etc., compartidos por una mayoría de sus compañeros que definen mejor a la empresa.



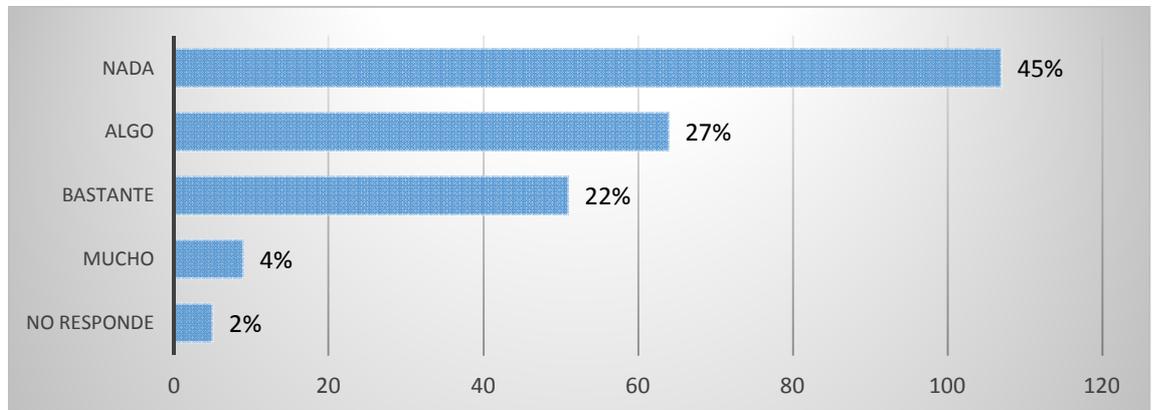
19. Probablemente existe un hecho, actitud o circunstancia, no del tipo salarial, que le une a usted más a la empresa



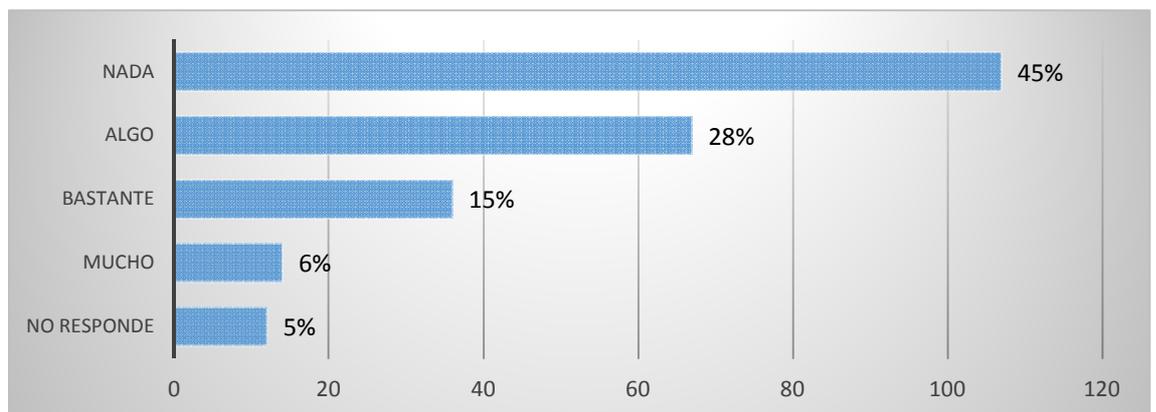
20. Probablemente existe un hecho, actitud o circunstancia, no del tipo salarial, que le separe a usted más a la empresa



21. ¿Cree usted que la empresa es positivamente diferente a las del sector?

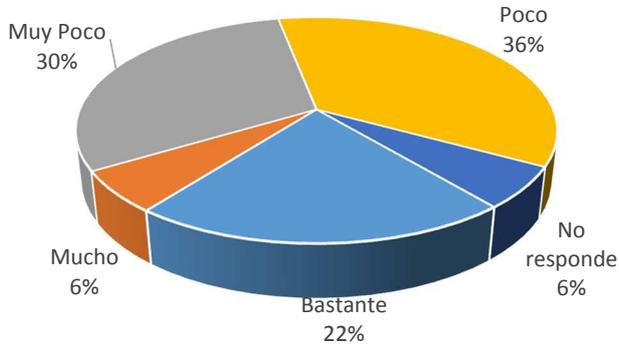


22. ¿Cree usted que la empresa es negativamente diferente a las del sector?

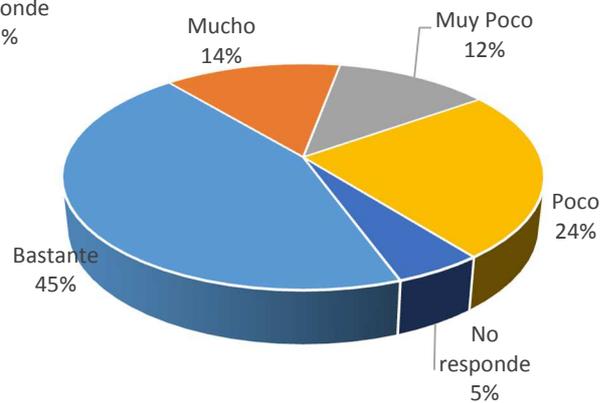


23. Valore las siguientes afirmaciones:

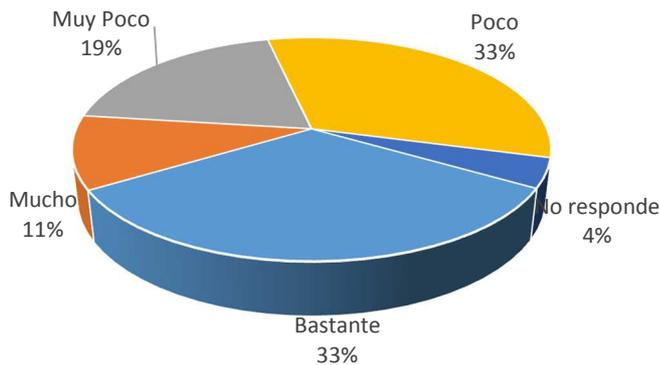
Competitividad Interna



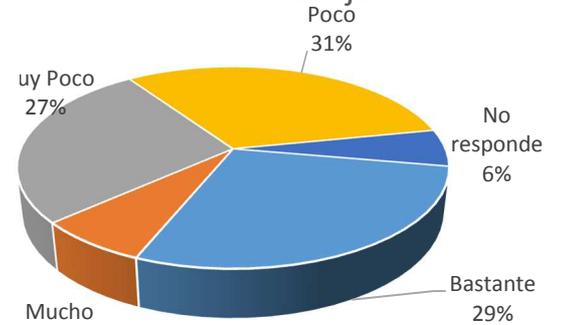
Seguridad en el empleo



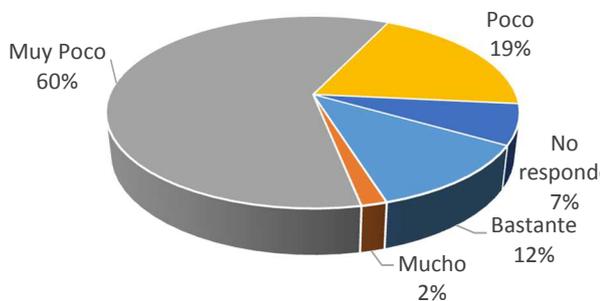
Compañerismo



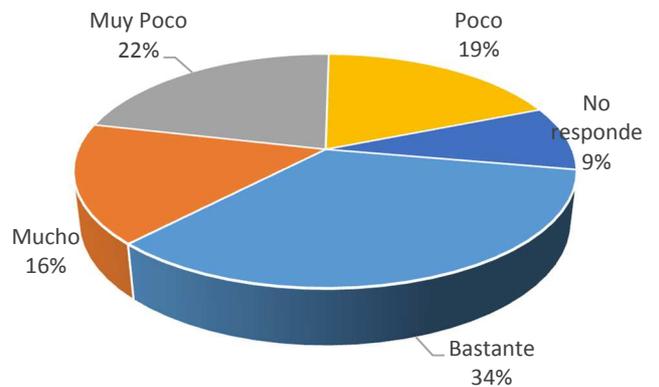
Adicción al trabajo



Información sobre planes de la empresa

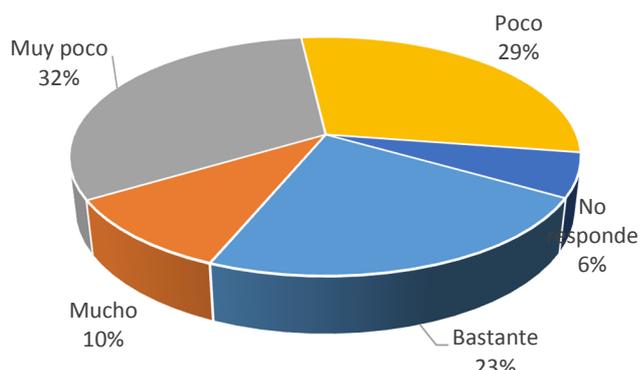


Los resultados es lo que cuenta

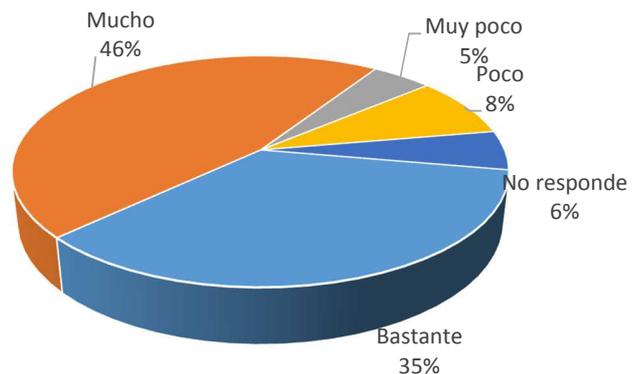


24. Siga valorando a la empresa en la medida que se corresponda con la realidad actual.

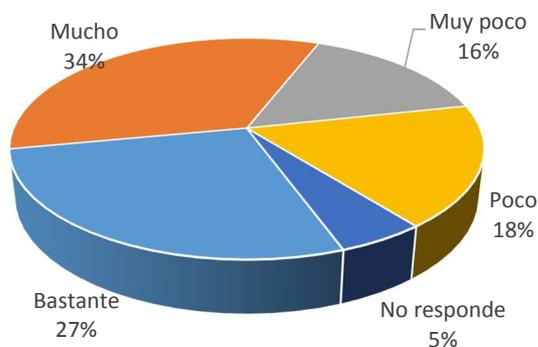
Ambiente interno machista



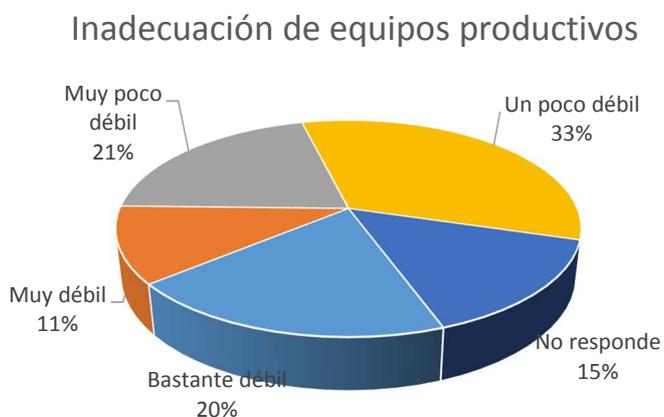
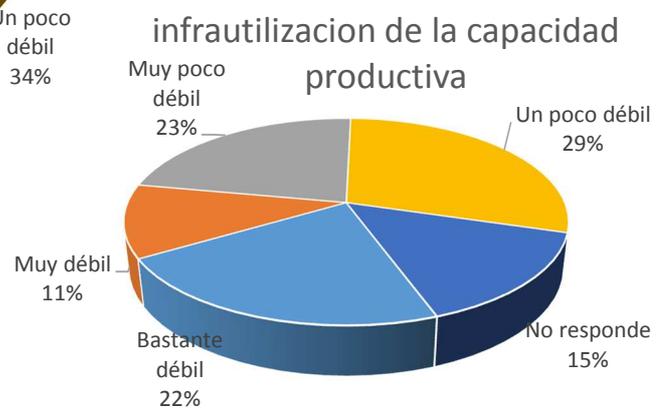
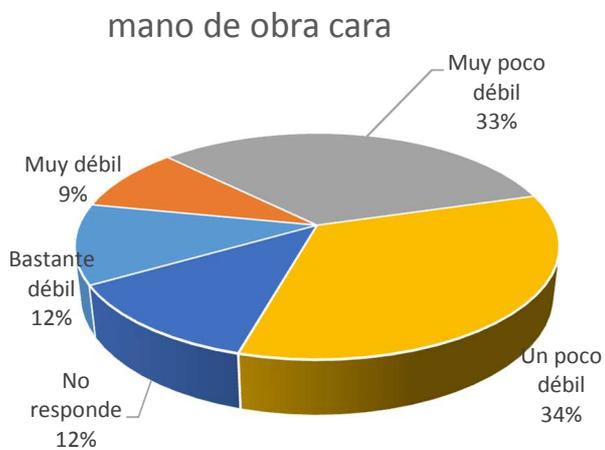
para mover un papel tiene que autorizarlo la dirección



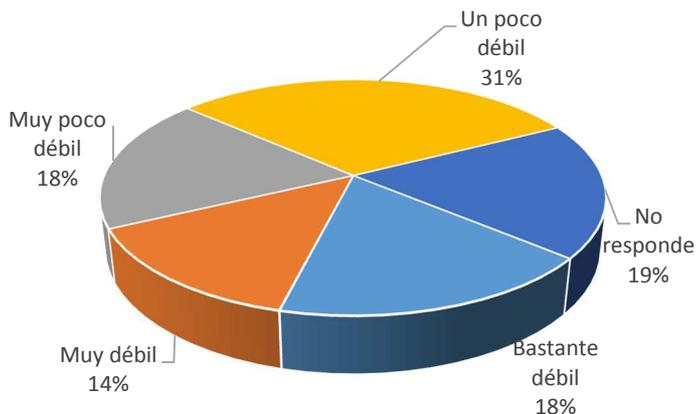
la empresa es lo mas parecido a un ministerio



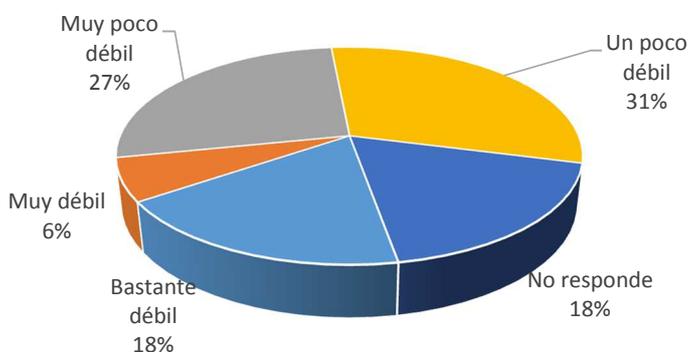
25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa?



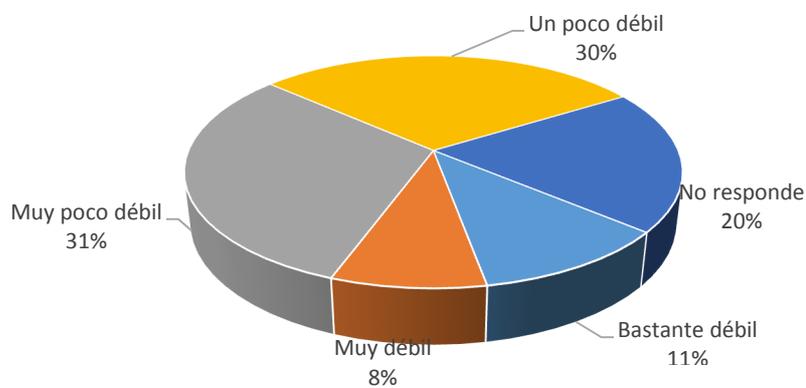
Serie de producción cortas



Materias primas caras

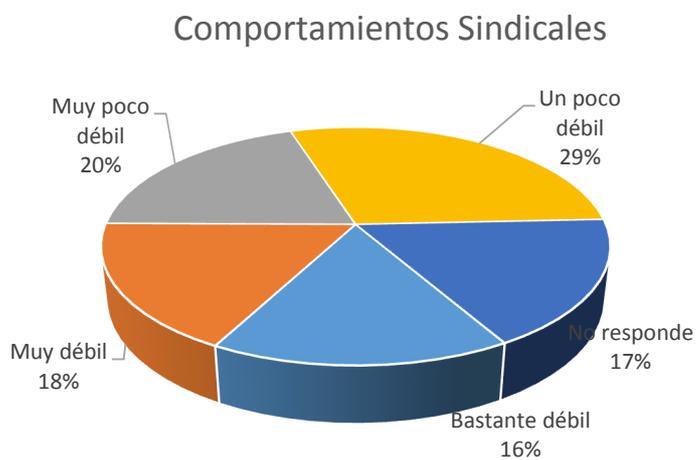
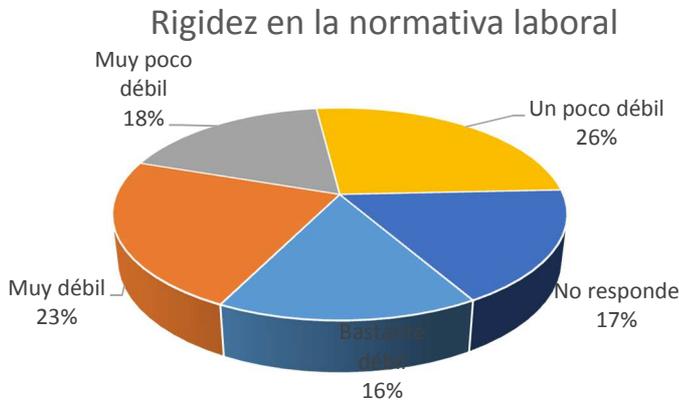
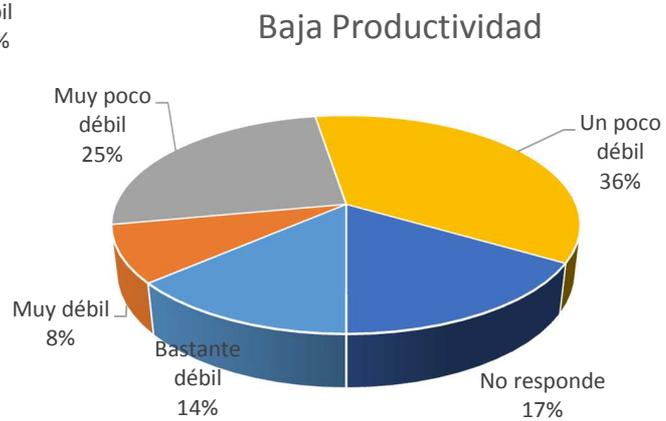


Falta de mercados

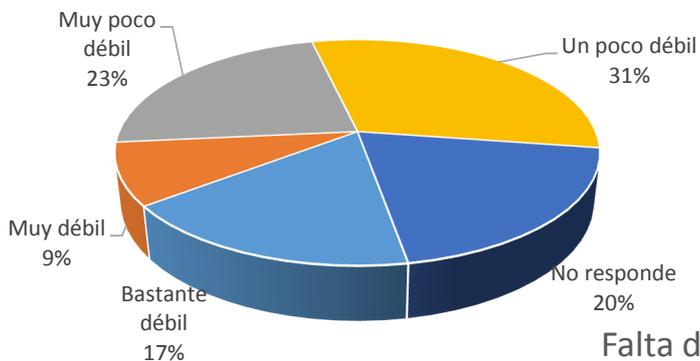


Escasa organización de la empresa

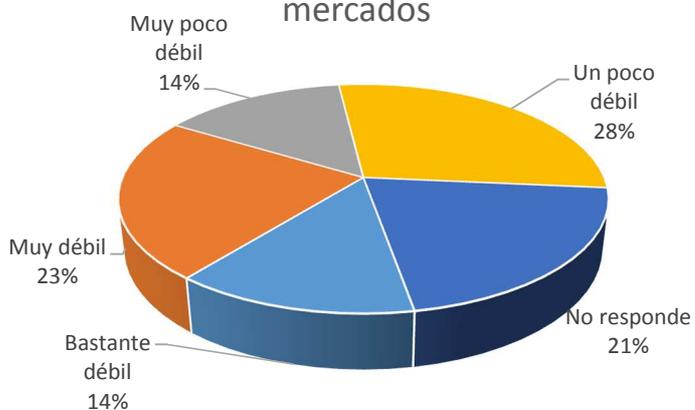




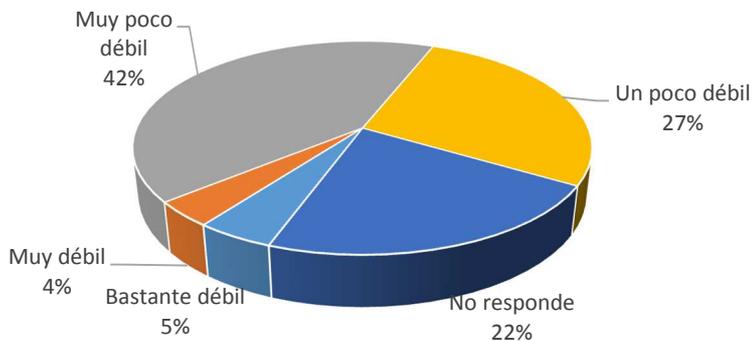
### Falta de competitividad



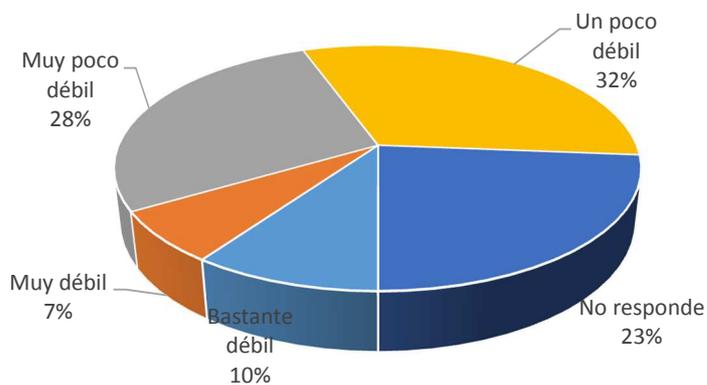
### Falta de información sobre nuevos mercados



### Estar al día con los impuestos

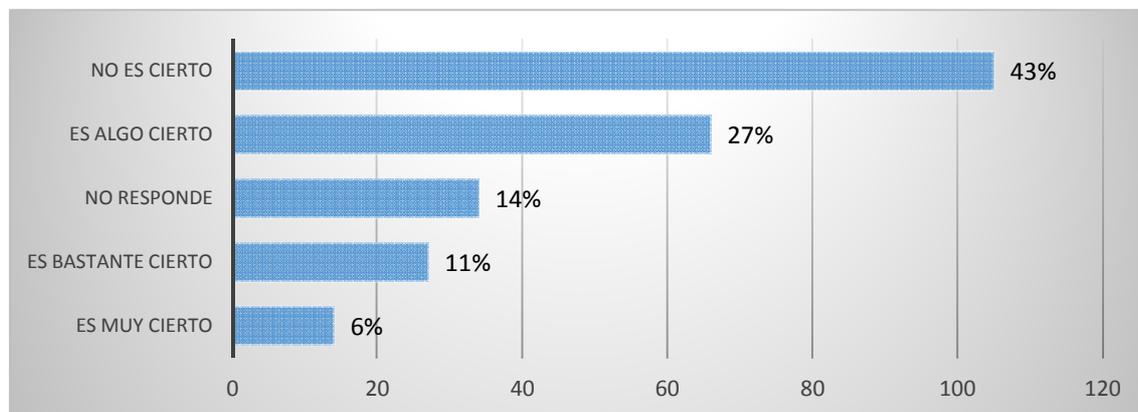


### Costos de seguridad social

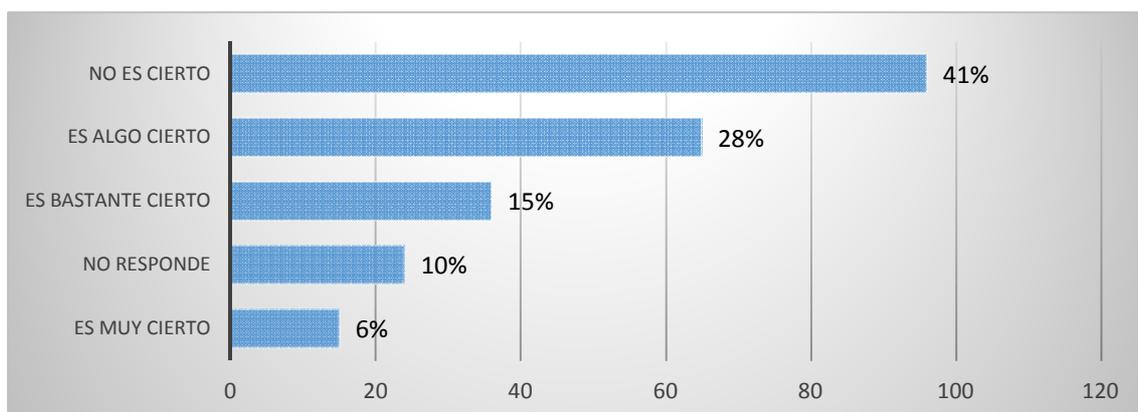


26. Valore las siguientes afirmaciones  
.. en relación con el proceso de toma de decisiones en la empresa

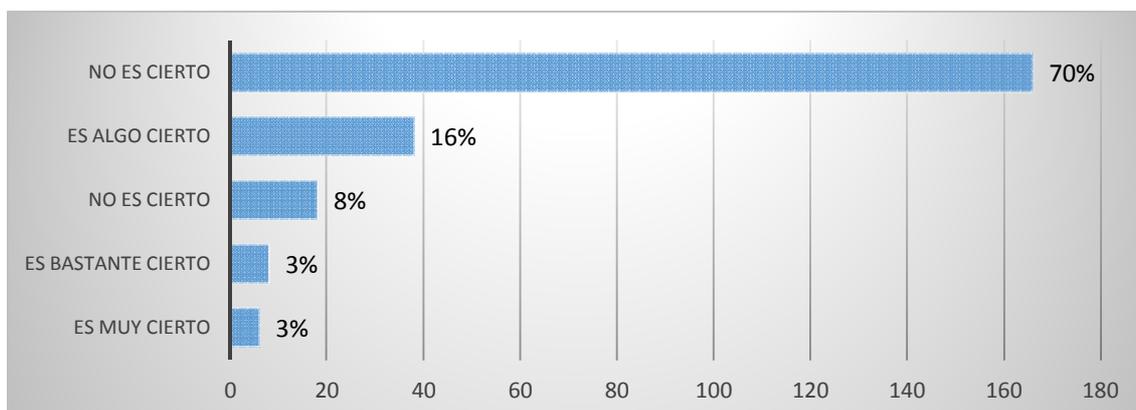
Se consideran siempre diversos factores...



Existe un gran apoyo documental...

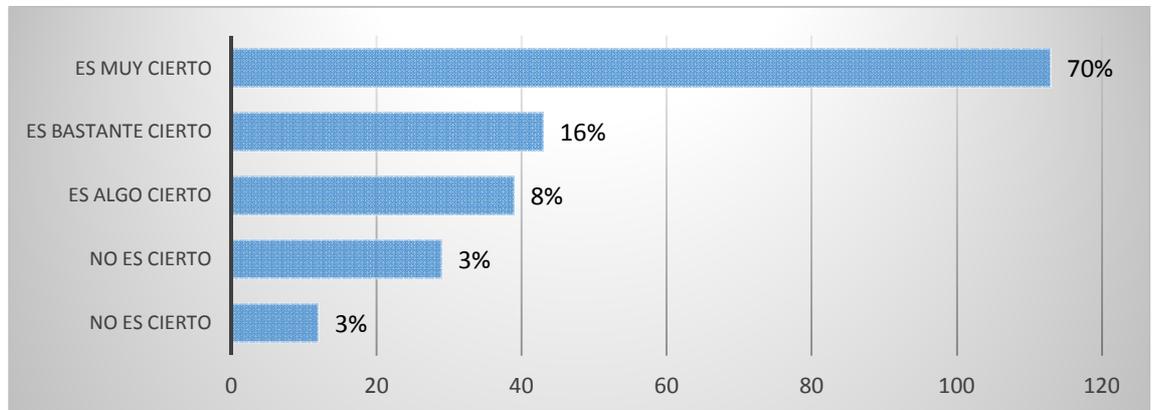


El ámbito de participación en la decisión es muy abierto...

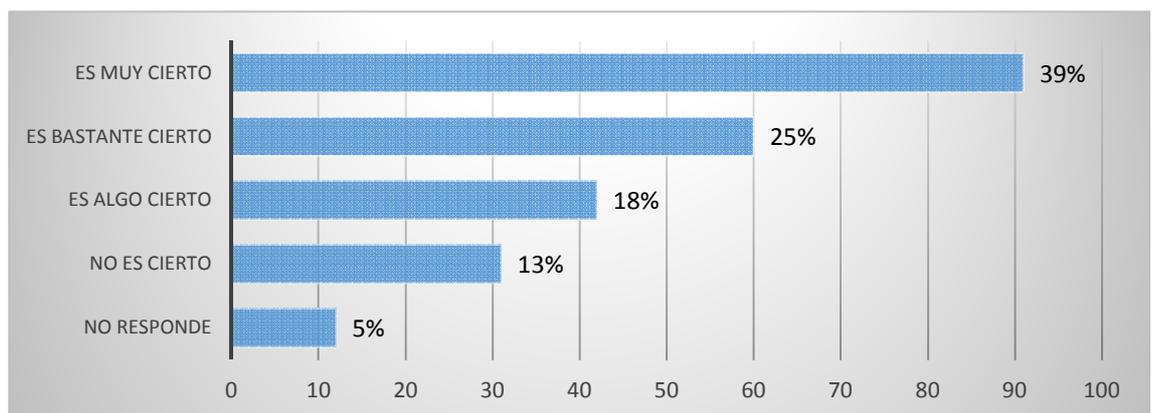


27...en relación a la realidad de la empresa

Las decisiones están completamente centralizadas...



Una vez tomadas las decisiones nada puede cambiarlas...



## **ANEXO III - ENCUESTA DE ESTRATEGIA DE RECURSOS**

### **HUMANOS**

#### **Encuesta N° 2 – Estrategia de Recursos Humanos**

1.- ¿Conoce alguna formulación explícita sobre la política de RRHH de la empresa? \*

- Si
- No
- No se

2.- En caso afirmativo, ha indicado la empresa el grado de compromiso con su política de RRHH (cuantificación de puestos para el trabajo en RRHH, asignación de recursos a este concepto, contratación de consultores externos, etc.).

- Si
- No
- No se

3.- ¿Sabría usted decir con precisión qué posición ocupa en el organigrama de su empresa el responsable de RRHH? \*

- Si
- No
- No se

4.- ¿Existe algún sistema permanente de evaluación de la labor profesional dentro de su empresa? \*

- Si
- No
- No se

5.- ¿Existe información sobre las oportunidades de promoción de carrera dentro de su empresa? \*

- Si
- No
- No se

6.- ¿Existe movilidad interna, en función de los resultados demostrados, dentro del organigrama de su empresa? \*

- Si
- No
- No se

7.- ¿Emplea su empresa los recursos suficientes, en tiempo o asignación presupuestaria, para la formación del personal? \*

- Si
- No
- No se

8.- ¿La política de apoyo y desarrollo de los RRHH es una característica clara de la cultura corporativa de su empresa? \*

- Si
- No
- No se

9.- ¿Qué lugar ocupan los RRHH de su empresa entre los siguientes hechos, de acuerdo con su importancia estratégica?: Tecnología, RRHH, política financiera, comercialización, Management, Imagen, catálogo de productos, atención al cliente, innovación. (Se han enumerado 9 hechos. Sitúe la importancia estratégica de los RRHH con un número del 1 al 9, donde 9 es lo más importante). \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RRHH	<input type="checkbox"/>								

10.- ¿Está suficientemente prevista y planificada la continuidad directiva? \*

- Si
- No
- No se

11.- ¿Existe un programa permanente de formación o reciclaje en su empresa? \*

- Si
- No
- No se

12.- ¿Se considera habitual en su empresa el sistema de tutorías? \*

- Si
- No
- No se

13.- ¿Considera suficientes las oportunidades de formación que ofrece su empresa al personal no considerado <<potencial elevado>>? \*

- Si
- No
- No se

14.- ¿Conoce qué porcentaje del presupuesto anual emplea su empresa en formación? \*

- Si
- No
- No se

15.- ¿Existe algún tipo de actuación formativa especial para los <<potenciales elevados>> de su empresa en relación al conjunto del personal? \*

- Si
- No
- No se

15.A.- En caso afirmativo, describa brevemente esas actuaciones.



16.- ¿Los directores de área, personas clave de línea, etc., colaboran adecuadamente en la formación y el desarrollo de los <<potenciales elevados>>? \*

- Si
- No
- No se

17.- ¿Está formalizado suficientemente el proceso de desarrollo de los <<potenciales elevados>>? (Criterios de desarrollo, planificación de carrera, etc.). \*

- Si
- No
- No se

18.- ¿Existe algún tipo de identificación y planificación de las necesidades de desarrollo de los puestos directivos de alto nivel? \*

- Si
- No
- No se

19.- ¿Es receptiva la dirección a las discusiones regulares de los empleados, en ausencia de los supervisores, sobre planificación de carrera? \*

- Si
- No
- No se

20.- ¿Están detectadas las necesidades de desarrollo a corto y medio plazo para el personal administrativo? \*

- Si
- No
- No se

21.- ¿Están detectadas las necesidades de desarrollo a corto y medio plazo para el personal profesional? \*

- Si
- No
- No se

22.- ¿Están detectadas las necesidades de desarrollo a corto y medio plazo para el personal directivo? \*

- Si
- No
- No se

23.- ¿El equipo de planificación de RRHH cuenta con el apoyo de la alta dirección de su labor de diagnóstico de las capacidades de formación y desarrollo? \*

- Si
- No
- No se

24.- ¿Están identificados los <<escalones de carrera>> que suponen un desarrollo individual eficaz? \*

- Si
- No
- No se

25.- ¿Existe coordinación entre los responsables de área y RRHH? \*

- Si
- No
- No se

26.- ¿Sabe usted si los responsables de planificación de RRHH y de empleo informan ambos al mismo directivo y por separado? \*

- Si
- No
- No se

27.- ¿Sabe usted si los responsables de planificación de RRHH y de empleo elaboran informes conjuntos? \*

- Si
- No
- No se

28.- ¿Los objetivos de la selección responden a las directrices de planificación de RRHH? \*

- Si
- No
- No se

29.- ¿Los empleados tienen expectativas realistas respecto a sus posibilidades de carrera? \*

- Si
- No
- No se

30.- ¿Existe un catálogo de puestos de trabajo, con descripciones precisas y útiles de cara a los nombramientos y al reclutamiento?\*

- Si
- No
- No se

31.- ¿Existen previsiones suficientes para el establecimiento de planes de carrera? \*

- Si
- No
- No se

32.- ¿Se informa a la alta dirección sobre técnicas de desarrollo de carrera? \*

- Si
- No
- No se

33.- ¿Existen en su empresa <<caminos de carrera>> suficientemente descritos en cuanto a sus expectativas y obligaciones? \*

- Si
- No
- No se

34.- ¿Están identificados las oportunidades de movilidad vertical y lateral para la plantilla de su empresa en los próximos tres años? \*

- Si
- No
- No se

35.- ¿Están identificados los potenciales sucesores en la dirección, los <<potenciales elevados>> profesionales, etc.? \*

- Si
- No
- No se

36.- ¿Existen prejuicios entre la dirección de su empresa ante un empleado que prefiera no ascender de categoría? \*

- Si
- No
- No se

37.- ¿Existe en su empresa un programa de asesoramiento y planificación de carrera para los empleados? \*

- Si
- No
- No se

38.- ¿Existe un sistema de evaluación periódica del personal en su empresa? \*

- Si
- No
- No se

39.- La alta dirección de su empresa, en cuanto a la evaluación de resultados, es partidaria de: \*

A. Evaluar solo los resultados, independientemente de los procesos

- Si
- No
- No se

39.- La alta dirección de su empresa, en cuanto a la evaluación de resultados, es partidaria de: \*

B. Relativizar los resultados de acuerdo con el contexto y la situación en la que se obtienen

- Si
- No
- No se

39.- La alta dirección de su empresa, en cuanto a la evaluación de resultados, es partidaria de: \*

C. Utilizar procedimientos de evaluación normalizados

- Si
- No
- No se

39.- La alta dirección de su empresa, en cuanto a la evaluación de resultados, es partidaria de: \*

D. Practicar la evaluación basada en la observación cotidiana, el contacto, etc.

- Si
- No
- No se

40.- Las personas que tienen que evaluar regularmente, ¿Han recibido en su empresa algún tipo de formación para poder evaluar uniformemente a toda la plantilla? \*

- Si
- No
- No se

41.- ¿Se han determinado con precisión los resultados exigidos por la alta dirección y que serán objeto de evaluación? \*

(Puestos administrativos)

- Si
- No
- No se

42.- ¿Se han determinado con precisión los resultados exigidos por la alta dirección y que serán objeto de evaluación? \*

(Puestos profesionales)

- Si
- No
- No se

43.- ¿Se han determinado con precisión los resultados exigidos por la alta dirección y que serán objeto de evaluación? \*

(Puestos directivos)

- Si
- No
- No se

44.- ¿Cree usted que la promoción profesional en su empresa es consecuencia en gran medida de la evaluación de resultados? \*

- Si
- No
- No se

45.- ¿Tienen la alta dirección, a su juicio, una vocación decidida de objetivar los resultados y el proceso de evaluación en todos los niveles de la empresa? \*

(Puestos administrativos)

- Si
- No
- No se

46.- ¿Tienen la alta dirección, a su juicio, una vocación decidida de objetivar los resultados y el proceso de evaluación en todos los niveles de la empresa? \*

(Puestos profesionales)

- Si
- No
- No se

47.- ¿Tienen la alta dirección, a su juicio, una vocación decidida de objetivar los resultados y el proceso de evaluación en todos los niveles de la empresa? \*

(Puestos directivos)

- Si
- No
- No se

48.- ¿Difunden los planificadores de RRHH información acerca de..?: \*

	Si	No	No se
Planes de dotación de personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vacantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información sobre comportamiento, actitudes, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultados individualizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

49.- ¿Cuenta su empresa con alguna base de datos que almacene información, de diferente naturaleza, sobre los RRHH de la empresa? \*

- Si
- No
- No se

50.- ¿Colaboran los distintos niveles responsables en el suministro de información a la base de datos sobre RRHH? \*

- Si
- No
- No se

51.- ¿Existe alguna persona dedicada exclusivamente a la gestión de la información en la base de datos sobre RRHH? \*

- Si
- No
- No se

52.- ¿Se utiliza la información sobre RRHH en la planificación estratégica de la empresa? \*

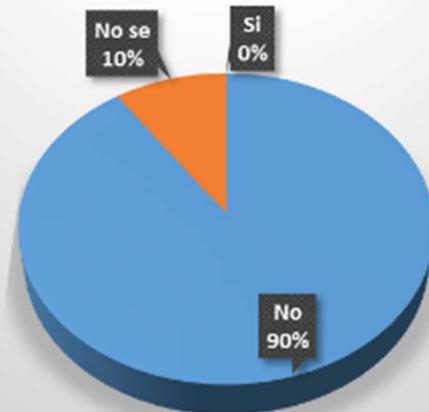
- Si
- No
- No se

53.- ¿Existe interés por parte de los empleados en optimizar, corregir, completar, etc. la información sobre sus datos? \*

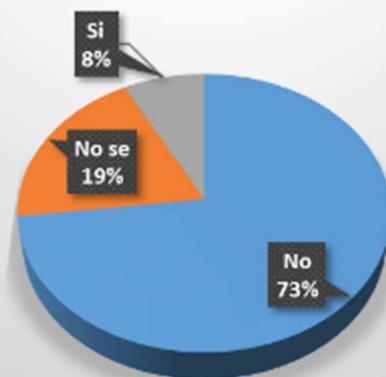
- Si
- No
- No sé

**ANEXO IV – RESULTADOS ENCUESTA ESTRATEGIA DE****RR.HH**

5.- ¿Existe información sobre las oportunidades de promoción de carrera dentro de su empresa?



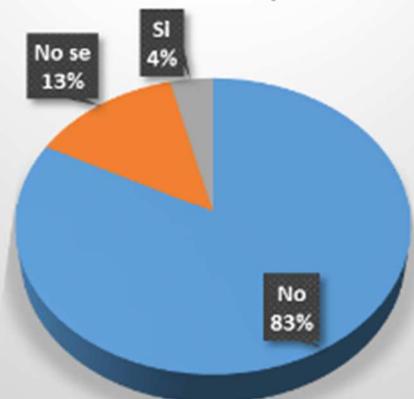
6.- ¿Existe movilidad interna, en función de los resultados demostrados, dentro del organigrama de su empresa?



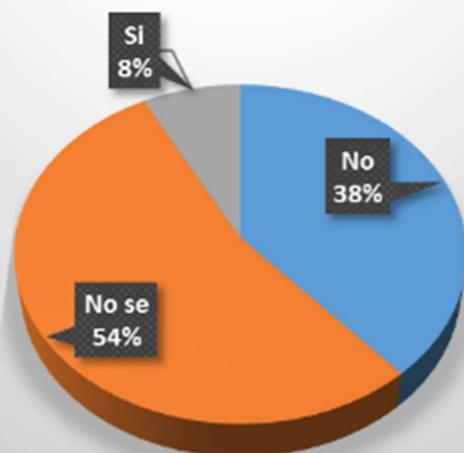
7.- ¿ Emplea su empresa los recursos suficientes, en tiempo o asignación presupuestaria, para la formación del personal?



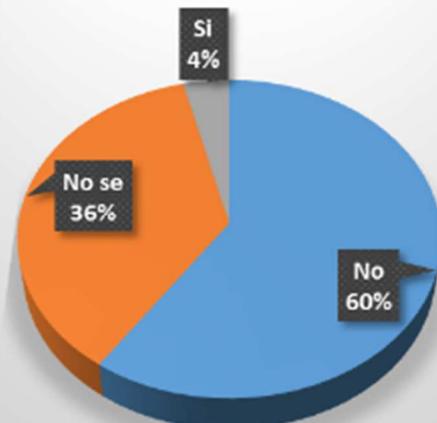
8.- ¿La política de apoyo y desarrollo de los RRHH es una característica clara de la cultura corporativa de su empresa?



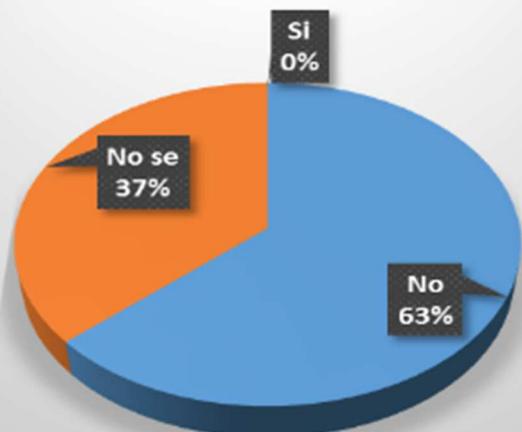
10.- ¿Está suficientemente prevista y planificada la continuidad directiva?



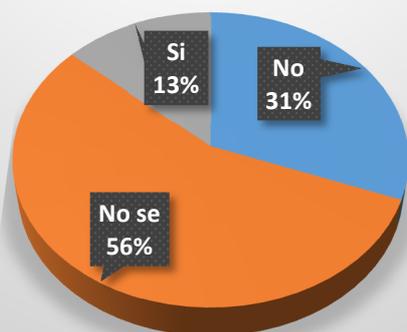
11.- ¿Existe un programa permanente de formación o reciclaje en su empresa?



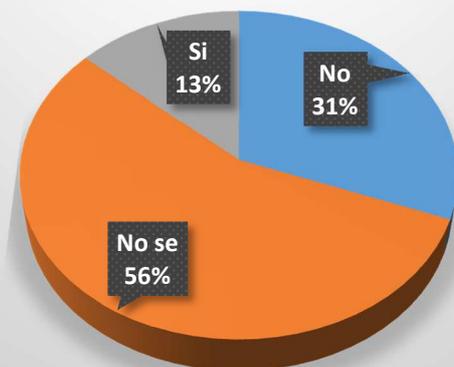
12.- ¿Se considera habitual en su empresa el sistema de tutorías?



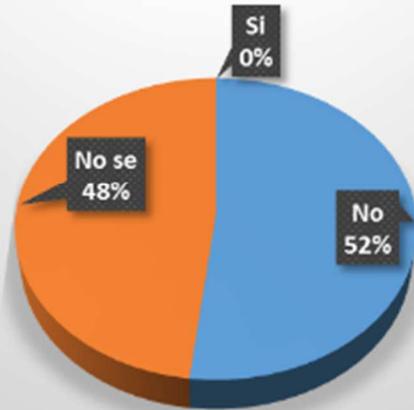
13.- ¿Considera suficientes las oportunidades de formación que ofrece su empresa al personal no considerado <<potencial elevado>> ?



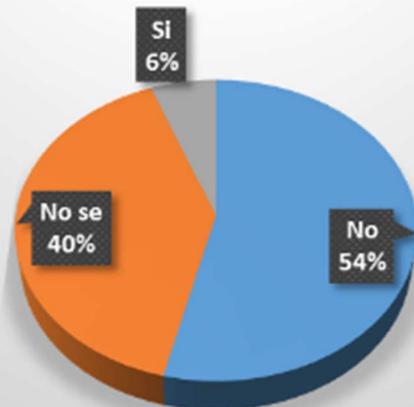
14.- ¿Conoce qué porcentaje del presupuesto anual que emplea su empresa en formación?



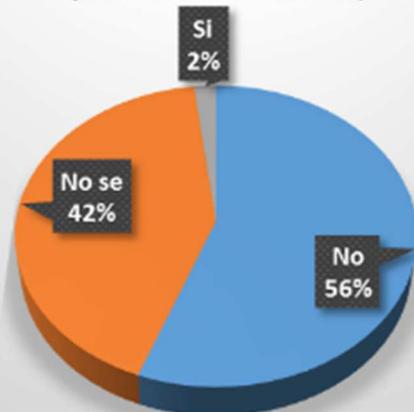
15.- ¿Existe algún tipo de actuación formativa especial para los <<potenciales elevados>> de su empresa en relación al conjunto del personal ?



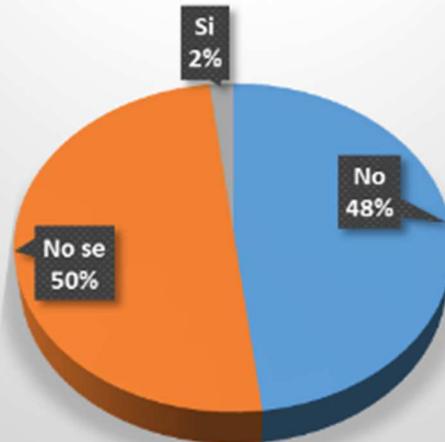
16.- ¿Los directores de área, personas clave de línea, etc., colaboran adecuadamente en la formación y el desarrollo de los <<potenciales elevados>> ?



17.- ¿Está formalizado suficientemente el proceso de desarrollo de los <<potenciales elevados>>? (Criterios de desarrollo, planificación de carrera, etc.).



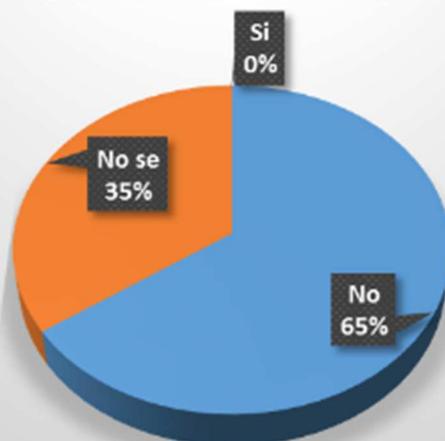
18.- ¿Existe algún tipo de identificación y planificación de las necesidades de desarrollo de los puestos directivos de alto nivel?



19.- ¿Es receptiva la dirección a las discusiones regulares de los empleados, en ausencia de los supervisores, sobre planificación de carrera?



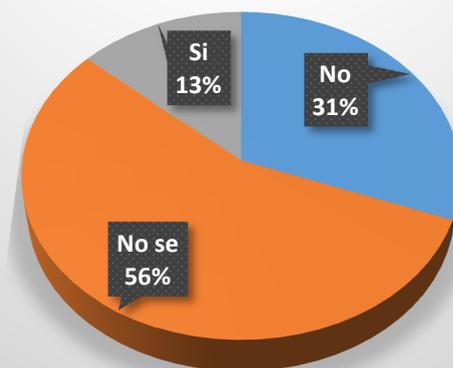
20.- ¿Están detectadas las necesidades de desarrollo a corto y medio plazo para el personal administrativo?



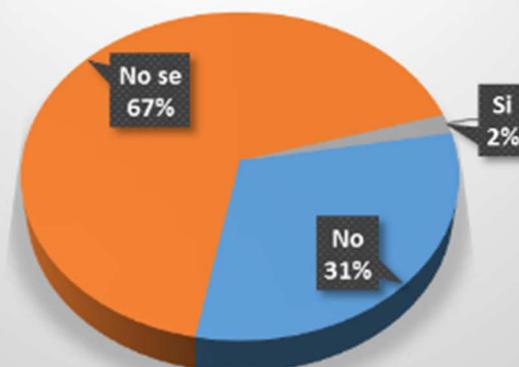
21.- ¿Están detectadas las necesidades de desarrollo a corto y medio plazo para el personal profesional?



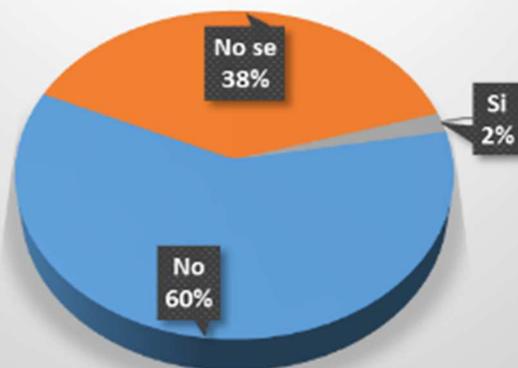
22.- ¿Están detectadas las necesidades de desarrollo a corto y medio plazo para el personal directivo?



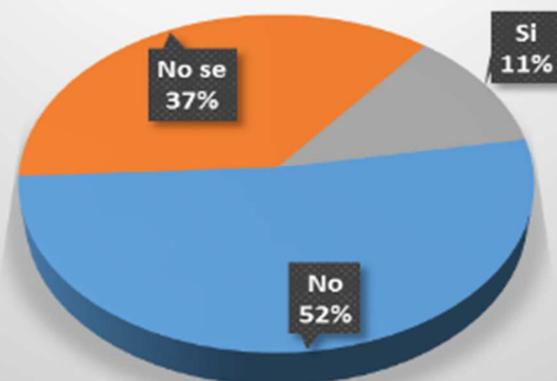
23.- ¿El equipo de planificación de RRHH cuenta con el apoyo de la alta dirección de su labor de diagnóstico de las capacidades de formación y desarrollo?



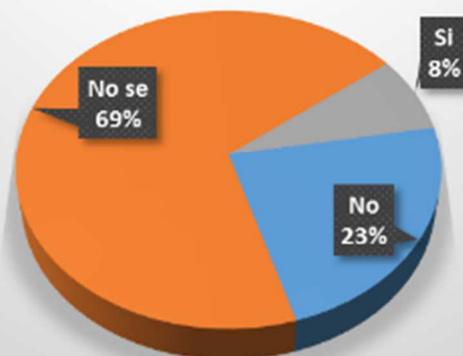
24.- ¿Están identificados los <<escalones de carrera>> que suponen un desarrollo individual eficaz?



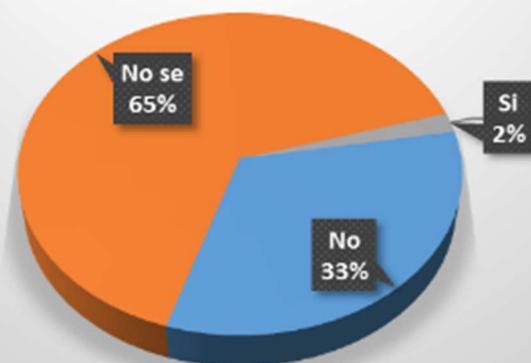
25.- ¿Existe coordinación entre los responsables de area y RRHH?



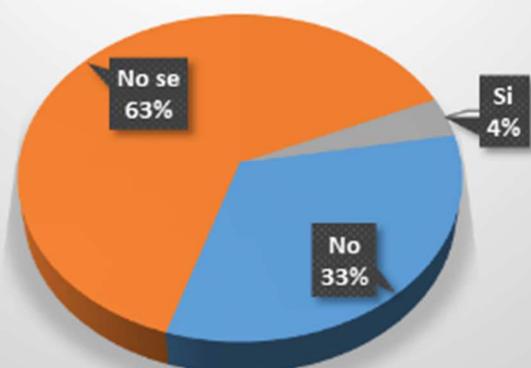
26.- ¿Sabe usted si los responsables de planificación de RRHH y de empleo informan ambos al mismo directivo y por separado?



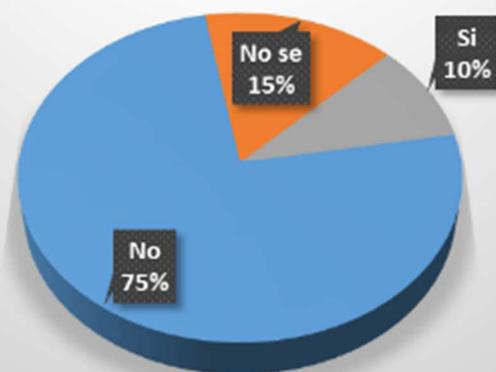
27.- ¿Sabe usted si los responsables de planificación de RRHH y de empleo elaboran informes conjuntos?



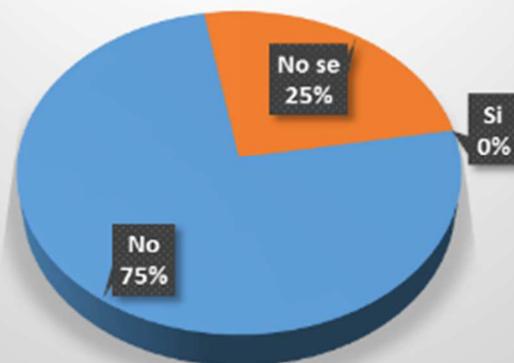
28.- ¿Los objetivos de la selección responden a las directrices de planificación de RRHH?



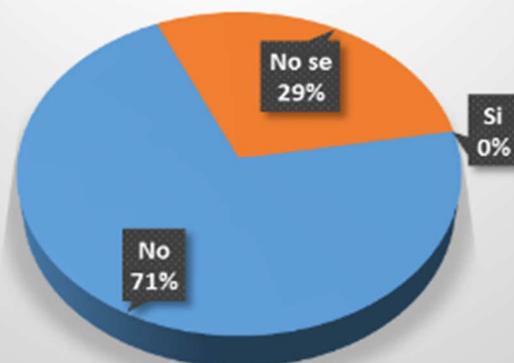
29.- ¿Los empleados tienen expectativas realistas respecto a sus posibilidades de carrera?



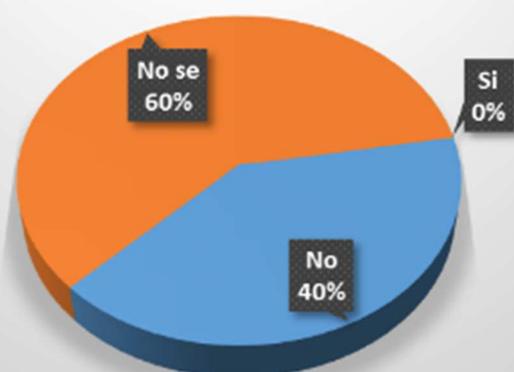
30.- ¿Existe un catálogo de puestos de trabajo, con descripciones precisas y útiles de cara a los nombramientos y al reclutamiento?



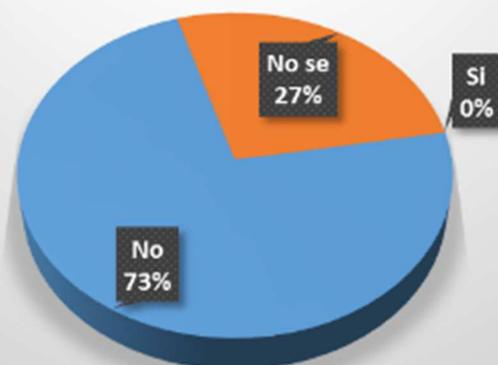
31.- ¿Existen previsiones suficientes para el establecimiento de planes de carrera?



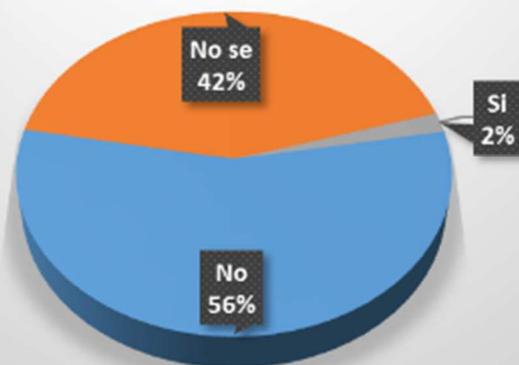
32.- ¿Se informa a la alta dirección sobre técnicas de desarrollo de carrera?



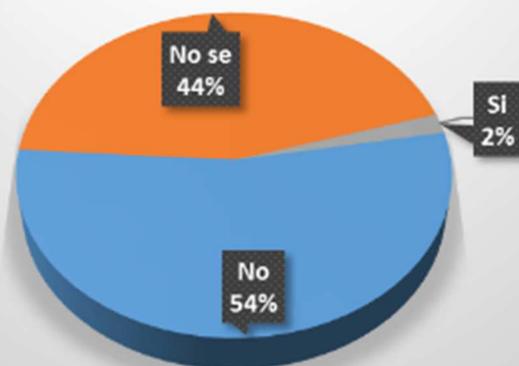
33.- ¿Existen en su empresa <<caminos de carrera>> suficientemente descritos en cuanto a sus expectativas y obligaciones?



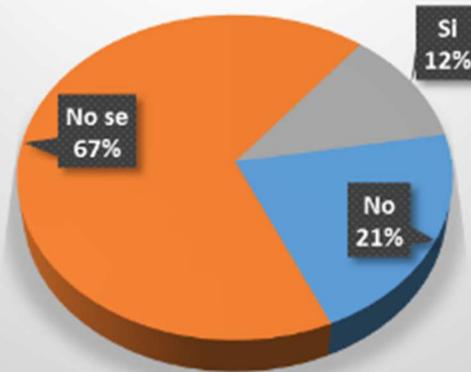
34.- ¿Están identificados las oportunidades de movilidad vertical y lateral para la plantilla de su empresa en los próximos tres años?



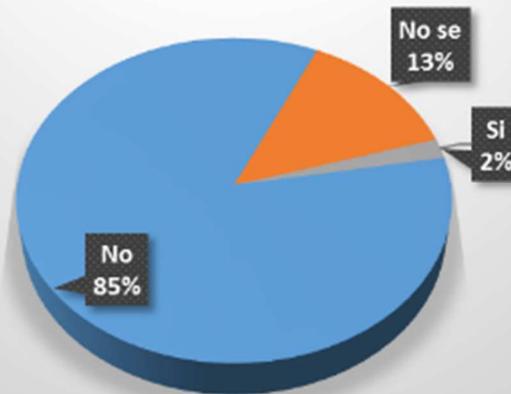
35.- ¿Están identificados los potenciales sucesores en la dirección, los <<potenciales elevados>> profesionales, etc.?



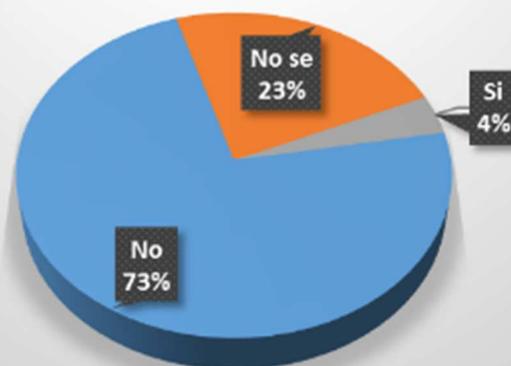
36.- ¿Existen prejuicios entre la dirección de su empresa ante un empleado que prefiera no ascender de categoría?



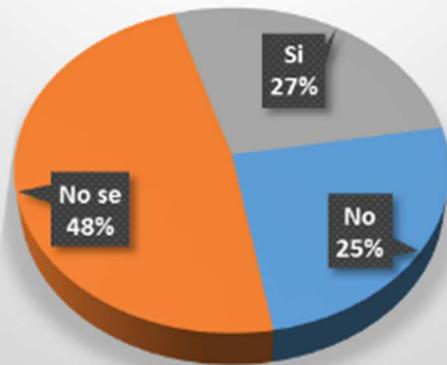
37.- ¿Existe en su empresa un programa de asesoramiento y planificación de carrera para los empleados?



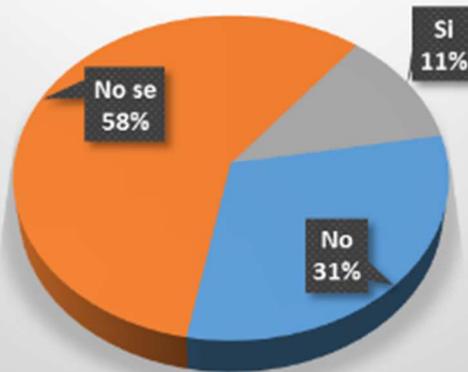
38.- ¿Existe un sistema de evaluación periódica del personal en su empresa?



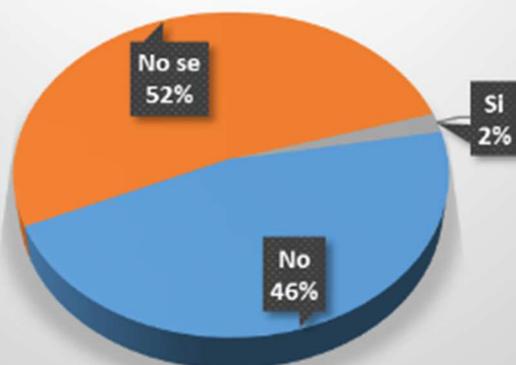
39.- La alta dirección de su empresa , en cuanto a la evaluación de resultados, es partidaria de: A. Evaluar solo los resultados, independientemente de los procesos



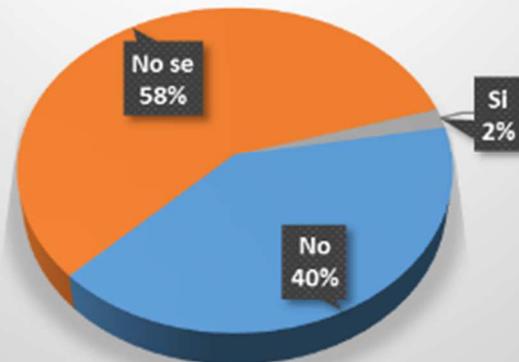
39.- La alta dirección de su empresa , en cuanto a la evaluación de resultados, es partidaria de: B. Relativizar los resultados de acuerdo con el contexto y la situación en la que se obtienen



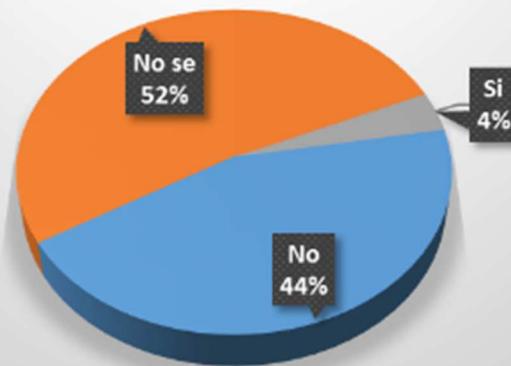
39.- La alta dirección de su empresa , en cuanto a la evaluación de resultados, es partidaria de: C. Utilizar procedimientos de evaluación normalizados



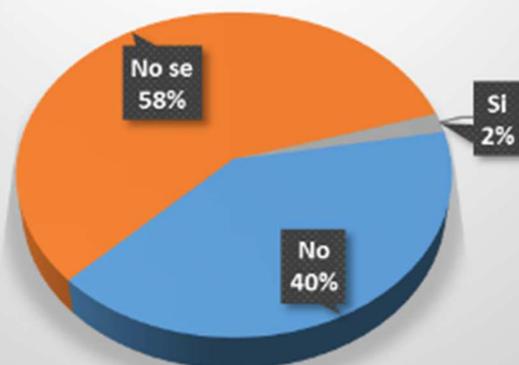
39.- La alta dirección de su empresa , en cuanto a la evaluación de resultados, es partidaria de: D. Practicar la evaluación basada en la observación cotidiana, el contacto, etc



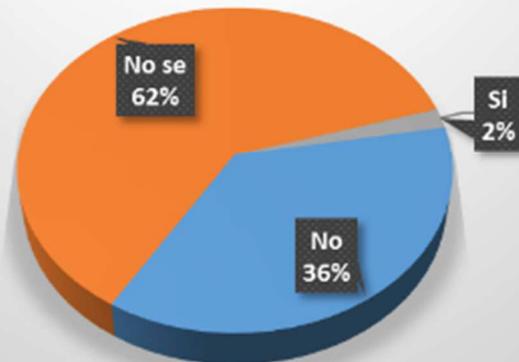
40.- Las personas que tienen que evaluar regularmente, ¿Han recibido en su empresa algún tipo de formación para poder evaluar uniformemente a toda la plantilla?



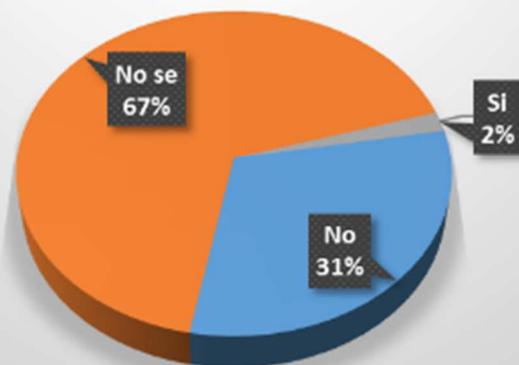
41.- Se han determinado con precisión los resultados exigidos por la alta dirección y que serán objeto de evaluación?



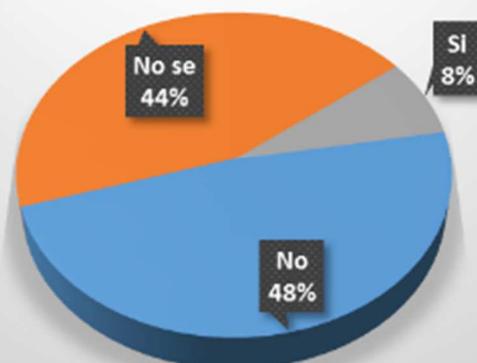
42.- Se han determinado con precisión los resultados exigidos por la alta dirección y que serán objeto de evaluación?



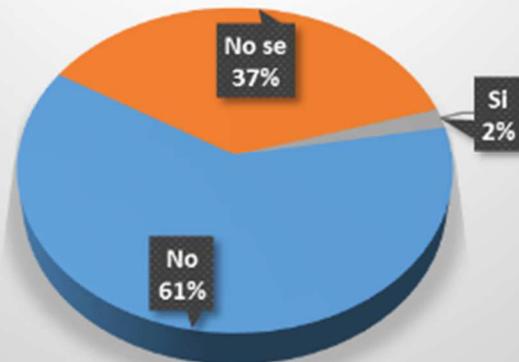
43.- Se han determinado con precisión los resultados exigidos por la alta dirección y que serán objeto de evaluación?



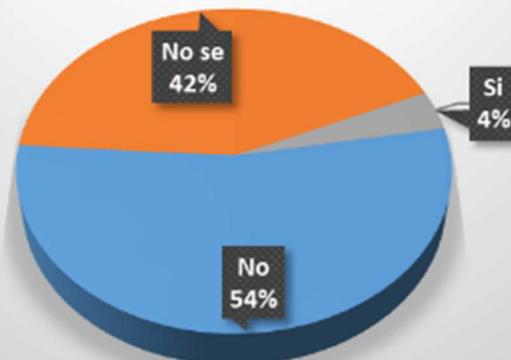
44.- ¿Cree usted que la promoción profesional en su empresa es consecuencia en gran medida de la evaluación de resultados?



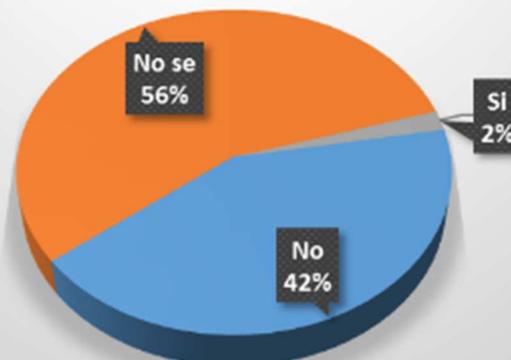
45.- ¿Tienen la alta dirección, a su juicio, una vocación decidida de objetivar los resultados y el proceso de evaluación en todos los niveles de la empresa?



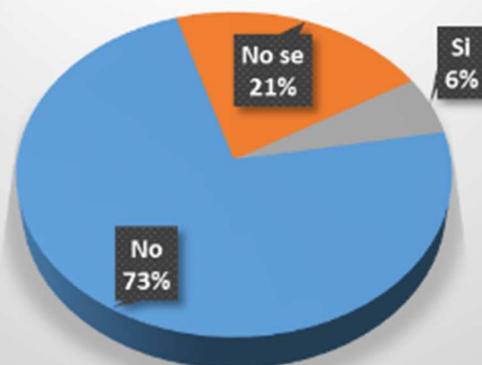
46.- ¿Tienen la alta dirección, a su juicio, una vocación decidida de objetivar los resultados y el proceso de evaluación en todos los niveles de la empresa?



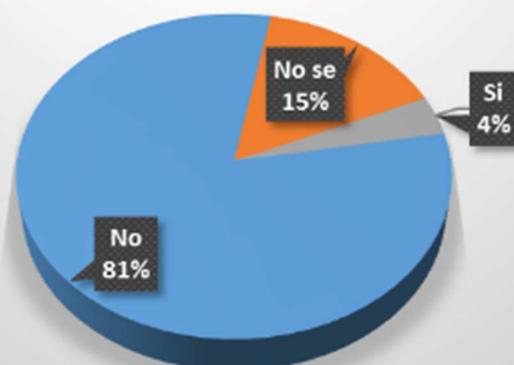
47.- ¿Tienen la alta dirección, a su juicio, una vocación decidida de objetivar los resultados y el proceso de evaluación en todos los niveles de la empresa?



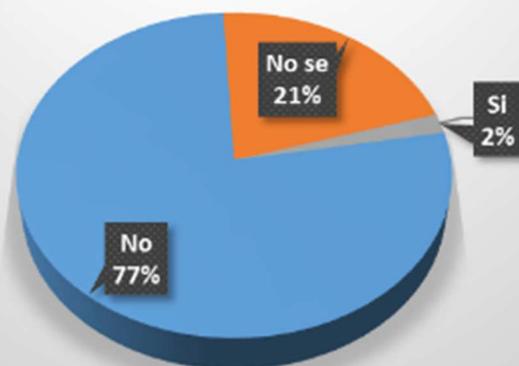
48.- ¿Difunden los planificadores de RRHH información acerca de..?: [Planes de dotación de personal]



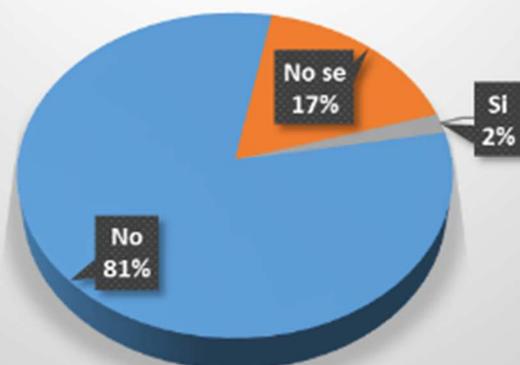
48.- ¿Difunden los planificadores de RRHH información acerca de..?: [Vacantes]



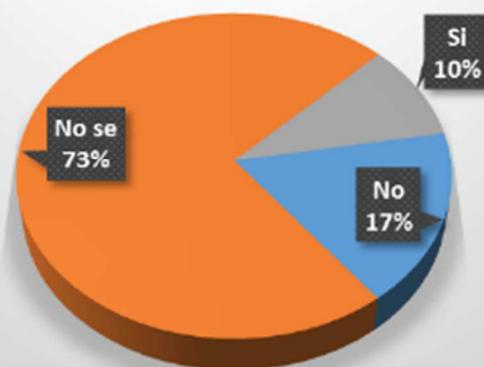
48.- ¿Difunden los planificadores de RRHH información acerca de..?: [Información sobre comportamiento, actitudes, etc]



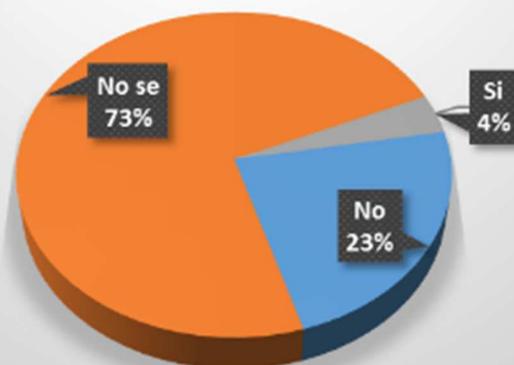
48.- ¿Difunden los planificadores de RRHH información acerca de..?: [Resultados individualizados]



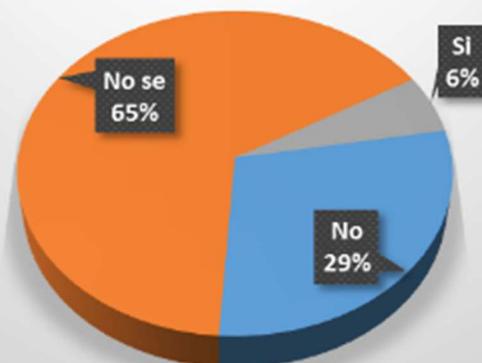
49.- ¿Cuenta su empresa con alguna base de datos que almacene información, de diferente naturaleza, sobre los RRHH de la empresa?



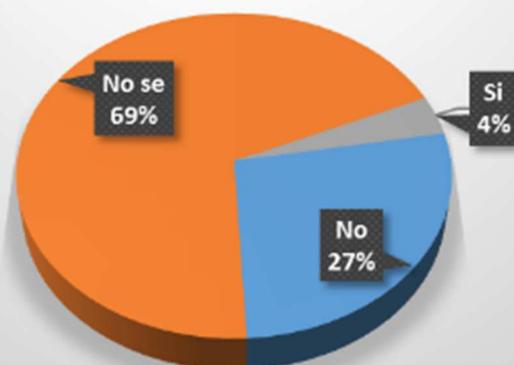
50.- ¿Colaboran los distintos niveles responsables en el suministro de información a la base de datos sobre RRHH?



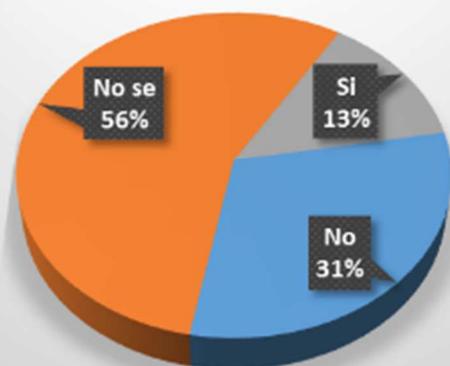
51.- ¿Existe alguna persona dedicada exclusivamente a la gestión de la información en la base de datos sobre RRHH?



52.- ¿Se utiliza la información sobre RRHH en la planificación estratégica de la empresa?



53.- ¿Existe interés por parte de los empleados en optimizar, corregir, completar, etc. la información sobre sus datos ?





**ANEXO V – EVALUACIÓN DE CLIMA INTERNO****Encuesta N° 3: Evaluación de Clima interno**

Por favor conteste la opción que considere correcta.

1.- ¿Está usted satisfecho con su trabajo, globalmente? \*

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

2.- En igualdad de condiciones profesionales y retributivas, ¿Se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar? \*

Si, sin duda	Creo que si	Creo que no	No, sin duda
--------------	-------------	-------------	--------------

3.- ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a...?

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
La promoción interna				
La comunicación con superiores				
La comunicación con compañeros				
La colaboración en el trabajo				
Su libertad individual				
El compañerismo				

4.- ¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior? \*

Malas	Regulares	Buenas	Muy buenas
-------	-----------	--------	------------

5.- ¿Qué opina del grado de delegación de su inmediato superior en usted? \*

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

6.- ¿Qué opina del grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo? \*

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

7.- ¿Cómo valora el sistema de promoción de su empresa en comparación con otras empresas del sector? \*

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

8.- ¿Está satisfecho con su salario?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

9.- ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su empresa, con que expresión lo haría? \*

	No es cierto	Es poco cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
Una gran familia				
Una selva				
Un club de amigos				
Un cuartel				
Una sala de espera				

10.- ¿Qué tipo de relaciones mantiene en su trabajo con los siguientes estamentos de su empresa? \*

	Superiores	Mismo nivel	Subordinados
Estrecha colaboración			
Camaradería			
Confianza			
Respeto mutuo			
Guardo distancia			
Competencia / lucha			
Rivalidad / enfrentamiento			
Boicot / obstrucción			

11.- En su opinión, ¿Están de acuerdo su categoría y sus responsabilidades? \*

Nada	Poco	Bastante	Mucho

12.- ¿Cómo calificaría su tarea profesional en cuanto al grado de creatividad, complejidad y responsabilidad que exige? (Puntúe según el grado) \*

	1	2	3	4
Rutinaria / Creativa				
Sencilla / Compleja				
Baja / Alta responsabilidad				

13.- ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen el perfil medio del empleado de su empresa?

Señale sólo 5

- |   |   |   |                                    |
|---|---|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Individualista | <input type="checkbox"/> Ambicioso          | <input type="checkbox"/> Emprendedor            | <input type="checkbox"/> Cumplidor |
| <input type="checkbox"/> Agresivo       | <input type="checkbox"/> Dispuesto a ayudar | <input type="checkbox"/> Con espíritu de equipo |                                    |
| <input type="checkbox"/> Responsable    | <input type="checkbox"/> Puntual            | <input type="checkbox"/> Dinámico               | <input type="checkbox"/> Adaptivo  |
| <input type="checkbox"/> Consciente     | <input type="checkbox"/> Moderado           | <input type="checkbox"/> Resignado              | <input type="checkbox"/> Aplicado  |
| <input type="checkbox"/> Apático        | <input type="checkbox"/> Eficaz             | <input type="checkbox"/> Radical                |                                    |

14.- ¿Cree usted que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la empresa? \*

Muy alejada	Bastante alejada	Un poco alejada	Nada alejada
-------------	------------------	-----------------	--------------

15.- En su opinión, ¿Cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su empresa? \*

No colaboran nada	Colaboran poco	Colaboran bastante	Colaboran mucho
-------------------	----------------	--------------------	-----------------

16.- Por término medio, ¿Qué porcentaje de tiempo efectivo se trabaja diariamente en su empresa? \*

100%	80%	60%	Menos de 50%
------	-----	-----	--------------

17.- Personalmente, ¿Qué porcentaje de tiempo efectivo trabaja usted diariamente? \*

100%	80%	60%	Menos de 50%
------	-----	-----	--------------

18.- En general, ¿Cómo estima que se cumple la puntualidad de horarios de su empresa? \*

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

19.- En su caso particular, ¿Es usted puntual? \*

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

20.- En términos generales, ¿Cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su trabajo? \*

Bastante superior a las necesidades del puesto	Algo superior a las necesidades del puesto	Algo inferior a las necesidades del puesto	Bastante inferior a las necesidades del puesto
--	--	--	--

21.- ¿Cuál es la actitud de su inmediato superior respecto a su formación? \*

Se interesa mucho por mi formación	Se interesa bastante por mi formación	Me facilita la formación imprescindible	No se interesa por mi formación
------------------------------------	---------------------------------------	---	---------------------------------

22.- En su opinión, ¿Cuál es la situación actual de su empresa? \*

Florecente y en expansión	Desarrollo normal y estabilizada	Está sujeta a factores aleatorios	Con series dificultades y en regresión
---------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

23.- ¿Qué imagen cree usted que ofrece su empresa al exterior? \*

Muy buena	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

24.- ¿Se corresponde esa imagen con la realidad? \*

No, la realidad es bastante mejor	No, la realidad es algo mejor	No, la realidad es algo peor	No, la realidad es bastante peor
-----------------------------------	-------------------------------	------------------------------	----------------------------------

25.- ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo? \*

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

26.- ¿Cómo valora la información recibida? \*

Es escasa y confusa	Es poco clara	Es suficiente	Es rica y abundante
---------------------	---------------	---------------	---------------------

27.- ¿Qué idea tiene de las interrelaciones de su puesto de trabajo con otros puestos dentro de la empresa? \*

Bastante confusa	Alguna idea, pero no clara	Medianamente clara	Muy clara
------------------	----------------------------	--------------------	-----------

28.- ¿Conoce el organigrama de su empresa? \*

No lo conozco	Lo conozco en parte	Lo conozco bastante bien	Lo conozco muy bien
---------------	---------------------	--------------------------	---------------------

29.- ¿Recibe periódicamente información sobre su empresa? \*

(Movimientos de personal, planes, etc.)

No recibo información	Sí, pero en poquísimas ocasiones	Sí, pero en periodicidad definida	Si, periódicamente
-----------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--------------------

30.- ¿De quién recibe usted la información sobre su empresa? \*

(Puede puntuar una o varias opciones)

- De la dirección       De su mando intermedio  
 Delegados       Tanto del comité como de la dirección  
 Otras fuentes

31.- ¿Cómo valora usted las posibilidades de promoción y realización profesional en su empresa? \*

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

32.- ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con lo que esta empresa es y representa? \*

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

33.- Escriba en orden de preferencia lo que es más importante para usted, señalando con un 1 lo más importante, un 2 lo siguiente... \*

	1	2	3	4	5
La retribución percibida					
La seguridad en el empleo					
Las posibilidades de promoción					
El interés de su trabajo					
El ambiente de trabajo					

34.- Si a usted se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo, ¿Qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica? \*

Ninguna	Poca	Bastante	Mucho
---------	------	----------	-------

35.- En su opinión, la empresa en su conjunto, en los últimos años... \*

Ha mejorado bastante	Ha mejorado algo	Ha empeorado algo	Ha empeorado bastante
-------------------------	---------------------	----------------------	--------------------------

36.- En los próximos años piensa que... \*

Mejorará bastante	Mejorará algo	Empeorará algo	Empeorará bastante
----------------------	---------------	----------------	-----------------------

37.- Ahora quiero contarle un caso: Dos secretarias son de la misma edad y hacen prácticamente el mismo trabajo, pero un día se entera una de ellas que la otra gana al mes 2000 pesos más. Entonces va al jefe para quejarse; pero éste tiene que decirle que la otra tiene más habilidad y es más digna de confianza y que trabaja con más rapidez que ella. ¿Considera usted justo que una gane más que la otra? \*

Responda Si o No

SI	NO
----	----

**ANEXO VI – RESULTADOS ENCUESTA DE CLIMA INTERNO**

Pregunta	Promedio
1.- ¿Está usted satisfecho con su trabajo, globalmente?	2,59
2.- En igualdad de condiciones profesionales y retributivas, ¿Se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?	2,47
3.- ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a...? [La promoción interna]	1,71
3.- ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a...? [La comunicación con superiores]	2,34
3.- ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a...? [La comunicación con compañeros]	2,84
3.- ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a...? [La colaboración en el trabajo]	2,39
3.- ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a...? [Su libertad individual]	2,61
3.- ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a...? [El compañerismo]	2,51
4.- ¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?	2,95
5.- ¿Qué opina del grado de delegación de su inmediato superior en usted?	2,74
6.- ¿Qué opina del grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo?	2,51
7.- ¿Cómo valora el sistema de promoción de su empresa en comparación con otras empresas del sector?	1,85
8.- ¿Está satisfecho con su salario?	2,06
9.- ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su empresa, con que expresión lo haría? [Una gran familia]	1,50
9.- ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su empresa, con que expresión lo haría? [Una selva]	2,31
9.- ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su empresa, con que expresión lo haría? [Un club de amigos]	1,47
9.- ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su empresa, con que expresión lo haría? [Un cuartel]	2,32
9.- ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su empresa, con que expresión lo haría? [Una sala de espera]	2,07
11.- En su opinión, ¿Están de acuerdo su categoría y sus responsabilidades?	2,30
12.- ¿Cómo calificaría su tarea profesional en cuanto al grado de creatividad, complejidad y responsabilidad que exige? (Puntúe según el grado) [Rutinaria / Creativa]	2,35
12.- ¿Cómo calificaría su tarea profesional en cuanto al grado de creatividad, complejidad y responsabilidad que exige? (Puntúe según el grado) [Sencilla / Compleja]	2,33

Pregunta	Promedio
12.- ¿Cómo calificaría su tarea profesional en cuanto al grado de creatividad, complejidad y responsabilidad que exige? (Puntúe según el grado) [Baja / Alta responsabilidad]	2,76
14.- ¿Cree usted que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la empresa?	2,06
15.- En su opinión, ¿Cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su empresa?	1,99
16.- Por término medio, ¿Qué porcentaje de tiempo efectivo se trabaja diariamente en su empresa?	2,80
17.- Personalmente, ¿Qué porcentaje de tiempo efectivo trabaja usted diariamente?	3,20
18.- En general, ¿Cómo estima que se cumple la puntualidad de horarios de su empresa?	3,13
19.- En su caso particular, ¿Es usted puntual?	3,50
20.- En términos generales, ¿Cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su trabajo?	3,27
21.- ¿Cuál es la actitud de su inmediato superior respecto a su formación?	2,13
22.- En su opinión, ¿Cuál es la situación actual de su empresa?	2,34
23.- ¿Qué imagen cree usted que ofrece su empresa al exterior?	2,82
24.- ¿Se corresponde esa imagen con la realidad?	2,41
25.- ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?	2,17
26.- ¿Cómo valora la información recibida?	2,23
27.- ¿Qué idea tiene de las interrelaciones de su puesto de trabajo con otros puestos dentro de la empresa?	2,68
28.- ¿Conoce el organigrama de su empresa?	1,78
29.- ¿Recibe periódicamente información sobre su empresa?	1,59
31.- ¿Cómo valora usted las posibilidades de promoción y realización profesional en su empresa?	2,07
32.- ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con lo que esta empresa es y representa?	2,24
33.- Escriba en orden de preferencia lo que es más importante para usted, señalando con un 1 lo más importante, un 2 lo siguiente... [La retribución percibida]	2,11
33.- Escriba en orden de preferencia lo que es más importante para usted, señalando con un 1 lo más importante, un 2 lo siguiente... [La seguridad en el empleo]	1,95
33.- Escriba en orden de preferencia lo que es más importante para usted, señalando con un 1 lo más importante, un 2 lo siguiente... [Las posibilidades de promoción]	2,77

Pregunta	Promedio
33.- Escriba en orden de preferencia lo que es más importante para usted, señalando con un 1 lo más importante, un 2 lo siguiente... [El interés de su trabajo]	2,30
33.- Escriba en orden de preferencia lo que es más importante para usted, señalando con un 1 lo más importante, un 2 lo siguiente... [El ambiente de trabajo]	2,60
34.- Si a usted se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo, ¿Qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?	1,85
35.- En su opinión, la empresa en su conjunto, en los últimos años...	2,45
36.- En los próximos años piensa que...	2,72
37.- Ahora quiero contarle un caso: Dos secretarias son de la misma edad y hacen prácticamente el mismo trabajo, pero un día se entera una de ellas que la otra gana al mes 2.000 pesos más. Entonces va al jefe para quejarse; pero éste tiene que decirle que la otra tiene más habilidad, es más segura en su trabajo y que trabaja con más rapidez que ella. ¿Considera usted justo que una gane más que la otra?	<p><b>Si:</b> 67.31%</p> <p><b>No:</b> 32.69%</p>



**ANEXO VII – ENCUESTA DE TIPOLOGÍA**

Cultura Actual	Cultura Preferida	
		<b>1 - En esta organización se considera que un buen jefe es una persona que es:</b>
_____	_____	a) Firme, decisiva, pero justa. Es protectora, generosa y considerada con los subordinados que le muestran dedicación.
_____	_____	b) Correcta e impersonal. Evita utilizar su autoridad en su propio beneficio. Sólo pide a sus subordinados lo que le es requerido formalmente por la organización.
_____	_____	c) Igualitaria en el trato con sus subordinados. Capaz de ser influenciada en temas que se refieren a su tarea. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.
_____	_____	d) Preocupada y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidades de desarrollo a los subordinados.
		<b>2. En esta organización se considera que un buen subordinado es una persona:</b>
_____	_____	a) Cumplidora. Trabaja duro y se preocupa por alcanzar los objetivos fijados por los superiores.
_____	_____	b) Responsable y confiable. Se enfrenta sólo con los problemas y responsabilidades de su tarea, evita actuar de manera que cause problemas al superior.
_____	_____	c) Motivada como para dar lo mejor de sí misma en su trabajo. Tiene ideas e iniciativas y está abierta a aceptar las ideas de otros si percibe que saben más o tienen mayor experiencia.
_____	_____	d) Vitalmente interesada en el desarrollo de sus propias potencialidades, está dispuesta a aprender y a recibir ayuda. Respeta las necesidades y opiniones de los otros. En lo posible ayuda a los demás.
		<b>3. En esta organización se considera que un buen colaborador (empleado) es aquel que da prioridad a:</b>
_____	_____	a) Los requerimientos personales del jefe.

Cultura Actual	Cultura Preferida	
_____	_____	b) El cumplimiento de las normas y requisitos reglamentarios.
_____	_____	c) La realización de la tarea, de acuerdo con las habilidades, energía requerida y recursos materiales existentes.
_____	_____	d) Las necesidades personales de las personas relacionadas con la tarea.
<p><b>4. Las personas que «lo hacen bien» en esta organización son:</b></p>		
_____	_____	a) Astutas y competitivas, con un fuerte sentido del poder e influencia sobre los demás.
_____	_____	b) Conscientes y responsables de sus obligaciones formales, Con un fuerte sentido de lealtad hacia la organización.
_____	_____	c) Técnicamente competentes. Con una gran preocupación por la realización del trabajo.
_____	_____	d) Efectivas y hábiles en las relaciones personales. Preocupadas por las necesidades personales de los demás y por el desarrollo de la gente.
<p><b>5. Esta organización trata al individuo:</b></p>		
_____	_____	a) Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía.
_____	_____	b) Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles sobre la base de un contrato mutuo de derechos y responsabilidades.
_____	_____	c) Como integrante de un equipo de trabajo, que aporta sus capacidades al logro del objetivo común.
_____	_____	d) Como una persona valiosa e interesante, que vale por sí misma.
<p><b>6. En esta organización, las personas son controladas en su actuación e influidas a través de:</b></p>		
_____	_____	a) El ejercicio del poder personal de los mandos. Motivación a través del uso de recompensas y sanciones.

Cultura Actual	Cultura Preferida	
_____	_____	b) El ejercicio impersonal del mando a fin de reforzar el uso de procedimientos y normas de rendimiento. Motivación a través de la uniformidad en el uso de reglas.
_____	_____	c) La comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener los objetivos. Motivación obteniendo un compromiso personal al logro de objetivos.
_____	_____	d) El interés y agrado que encuentra en su trabajo y/o a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas que realizan el trabajo.
<b>7. En esta organización se considera legítimo que una persona controle las actividades de los demás, si:</b>		
_____	_____	a) Tiene más autoridad y poder que ellos dentro de la organización.
_____	_____	b) Su cargo implica la responsabilidad de dirigir a otros.
_____	_____	c) Tiene más competencia profesional que otros en lo que se refiere al trabajo.
_____	_____	d) Si es muy aceptada como persona. Los demás la sienten como una persona que los apoya y ayuda a realizar el trabajo.
<b>8. La asignación de tareas en esta organización se hace de acuerdo a:</b>		
_____	_____	a) El juicio y necesidades de las personas con más autoridad.
_____	_____	b) La división formal de funciones y responsabilidades existentes.
_____	_____	c) Recursos y requerimientos de capacidad de las personas que realizan el trabajo.
_____	_____	d) Deseos y gustos personales de los miembros de la organización.
<b>9. En esta organización el trabajo se saca con cierta efectividad debido a que las personas:</b>		
_____	_____	a) Esperan obtener una recompensa, sienten temor a presiones de algún tipo o adhesión personal a alguna de las personas que tienen autoridad o poder dentro de la organización.

Cultura Actual	Cultura Preferida	
_____	_____	b) Sienten respeto por las obligaciones de su contrato reforzadas por algún tipo de presión en este sentido y por la lealtad a la organización.
_____	_____	c) Sienten un compromiso personal con el trabajo y sus objetivos y buscan la satisfacción personal que produce un trabajo bien hecho.
_____	_____	d) Por el gusto que sienten las personas por el trabajo y por la preocupación y/o respeto por las necesidades y modos de pensar de los demás.
<b>10. En esta organización la gente trabaja junta cuando:</b>		
_____	_____	a) Un superior lo pide o cuando creen que pueden utilizar a los otros en su provecho.
_____	_____	b) La coordinación y el intercambio están especificados por la organización.
_____	_____	c) La contribución conjunta es necesaria para la realización de su tarea.
_____	_____	d) Ello es personalmente satisfactorio o representa un estímulo personal.
<b>11 En esta organización la competencia entre las personas se da generalmente para:</b>		
_____	_____	a) Ganar poder y ventajas personales.
_____	_____	b) Ganar una posición de mayor status y prestigio dentro de la estructura formal de la organización.
_____	_____	c) Aumentar la calidad de su contribución al logro del objetivo.
_____	_____	d) En función de necesidades muy personales de cada uno.
<b>12. En esta organización los conflictos están:</b>		
_____	_____	a) Controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos para mantener su poder.
_____	_____	b) Suprimidos, en general, por la existencia de normas, procedimientos y definición clara de responsabilidades.

Cultura Actual	Cultura Preferida	
_____	_____	c) Resueltos por la discusión de los problemas y exigencias de la tarea a cumplir.
_____	_____	d) Resueltos por la discusión de las necesidades de las personas y sus valores personales.
<b>13 - Las decisiones en esta organización son tomadas por:</b>		
_____	_____	a) Las personas que tienen más autoridad y poder.
_____	_____	b) Las personas cuyas descripciones de puestos impliquen esa responsabilidad.
_____	_____	c) Las personas con mayor conocimiento y experiencia sobre ese problema.
_____	_____	d) Las personas que están más involucradas personalmente y afectadas por los resultados.
<b>14. En esta organización el control y las comunicaciones se consideran adecuados cuando:</b>		
_____	_____	a) Las órdenes fluyen de arriba hacia abajo, como en una pirámide. El que está más alto en la pirámide tiene autoridad sobre cualquiera de los que están más abajo. La información circula a través de una cadena de mando.
_____	_____	b) Las órdenes directivas fluyen de arriba hacia abajo y la información de abajo hacia arriba, dentro de la estructura funcional de la organización. La autoridad y responsabilidades de un cargo están limitadas a sus subordinados inmediatos. El intercambio que rompe la estructura funcional está restringido.
_____	_____	c) La información sobre requisitos y problemas de trabajo fluye desde cada centro donde se realiza el trabajo. Una función de jefatura coordinadora establece prioridades y niveles de recursos basados en la información que recibe de todos los centros de trabajo. La estructura cambia de acuerdo con la naturaleza y localización de los trabajos a realizar.
_____	_____	d) La información fluye de persona a persona de acuerdo con relaciones establecidas voluntariamente. Una función de jefatura coordinadora puede establecer los niveles globales de contribución requeridos por los objetivos de la organización. Las tareas son asignadas sobre la base de un común acuerdo entre personas.

Cultura Actual	Cultura Preferida	
		<b>15. En esta organización se responde al entorno como si éste fuera:</b>
_____	_____	a) Una selva competitiva donde cada uno está en contra del otro, y los que no ganan pierden.
_____	_____	b) Un sistema racional y ordenado, en el cual la competencia está limitada por la ley, puede haber negociación o compromiso para resolver conflictos.
_____	_____	c) Un complejo imperfecto que puede reacondicionarse y mejorarse de acuerdo con los logros de la organización.
_____	_____	d) Un complejo de amenazas potenciales y puntos fuertes. El entorno es utilizado por la organización como un medio de conseguir lo que necesita y donde hay que mirar para descubrir las necesidades de las personas.

**ANEXO VIII – RESULTADOS ENCUESTA DE TIPOLOGÍA**

En el cuadro siguiente se pueden apreciar los resultados totales de las 211 encuestas respondidas.

	Cultura Actual				Cultura Preferida			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Pregunta 1	95	74	42	0	67	14	46	84
Pregunta 2	119	74	4	14	18	14	116	63
Pregunta 3	133	53	18	7	7	28	154	22
Pregunta 4	165	21	18	7	4	49	63	95
Pregunta 5	179	21	7	4	4	11	122	74
Pregunta 6	179	21	4	7	11	11	133	56
Pregunta 7	169	35	7	0	0	14	84	113
Pregunta 8	143	18	4	46	11	32	157	11
Pregunta 9	179	14	11	7	4	4	157	46
Pregunta 10	178	18	11	4	4	7	116	84
Pregunta 11	182	4	14	11	4	7	165	35
Pregunta 12	175	18	14	4	7	28	120	56
Pregunta 13	186	14	4	7	4	18	143	46
Pregunta 14	179	14	7	11	14	18	140	39
Pregunta 15	168	25	7	11	4	39	112	56
Totales	2429	424	172	140	163	294	1828	880



**ANEXO IX – ENCUESTA DENISON**

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.	1	2	3	4	5
2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.	1	2	3	4	5
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	1	2	3	4	5
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	1	2	3	4	5
5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	1	2	3	4	5
6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.	1	2	3	4	5
7. Las personas trabajan en equipo.	1	2	3	4	5
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.	1	2	3	4	5
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.	1	2	3	4	5
10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.	1	2	3	4	5
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.	1	2	3	4	5
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.	1	2	3	4	5
14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor.	1	2	3	4	5
15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	1	2	3	4	5
16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.	1	2	3	4	5

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.	1	2	3	4	5
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales.	1	2	3	4	5
19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.	1	2	3	4	5
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	1	2	3	4	5
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	1	2	3	4	5
22. Existe una cultura sólida.	1	2	3	4	5
23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles.	1	2	3	4	5
24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.	1	2	3	4	5
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.	1	2	3	4	5
27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.	1	2	3	4	5
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.	1	2	3	4	5
29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.	1	2	3	4	5
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.	1	2	3	4	5
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	1	2	3	4	5
32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.	1	2	3	4	5
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	1	2	3	4	5

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	1	2	3	4	5
35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.	1	2	3	4	5
36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.	1	2	3	4	5
37. Las sugerencias de los clientes influyen nuestras decisiones.	1	2	3	4	5
38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5
39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.	1	2	3	4	5
40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.	1	2	3	4	5
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	1	2	3	4	5
43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.	1	2	3	4	5
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.	1	2	3	4	5
45. Nos aseguramos de que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda".	1	2	3	4	5
46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.	1	2	3	4	5
47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria.	1	2	3	4	5
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
49. Existe una clara estrategia para el futuro.	1	2	3	4	5
50. No es clara nuestra dirección estratégica.	1	2	3	4	5
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	1	2	3	4	5
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	1	2	3	4	5
53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	1	2	3	4	5

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.	1	2	3	4	5
55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	1	2	3	4	5
56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	1	2	3	4	5
57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.	1	2	3	4	5
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	1	2	3	4	5
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.	1	2	3	4	5
60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	1	2	3	4	5

**ANEXO X – RESULTADOS ENCUESTA DENISON**

<b>GRAN PROMEDIO</b>	<b>2,47</b>
<b>INVOLUCRAMIENTO</b>	<b>2,52</b>
<b>FACULTAMIENTO</b>	<b>2,49</b>
1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.	2,58
2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.	2,51
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	2,18
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	2,63
5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	2,58
<b>ORIENTACIÓN AL EQUIPO</b>	<b>2,60</b>
6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.	2,16
7. Las personas trabajan en equipo.	2,35
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.	2,89
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.	3,04
10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.	2,54
<b>DESARROLLO DE CAPACIDADES</b>	<b>2,47</b>
11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.	2,40
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.	2,33
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.	1,89
14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor.	3,16

15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	2,55
<b>CONSISTENCIA</b>	<b>2,47</b>
<b>VALORES CENTRALES-FUNDAMENTALES</b>	<b>2,66</b>
16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.	2,25
17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.	2,54
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales.	2,33
19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.	3,29
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	2,89
<b>ACUERDO</b>	<b>2,40</b>
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	2,72
22. Existe una cultura sólida.	2,26
23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles.	2,10
24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.	2,44
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	2,50
<b>COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN</b>	<b>2,35</b>
26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.	2,66
27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.	2,40
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.	2,14
29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.	2,36
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.	2,20
<b>ADAPTABILIDAD</b>	<b>2,48</b>

<b>CREACIÓN DEL CAMBIO</b>	<b>2,32</b>
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	2,19
32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.	2,68
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	2,27
34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	2,17
35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.	2,31
<b>ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>	<b>2,56</b>
36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.	2,46
37. Las sugerencias de los clientes influyen en nuestras decisiones.	2,55
38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.	2,40
39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.	2,76
40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.	2,63
<b>APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b>	<b>2,57</b>
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	2,79
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	2,06
43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.	2,08
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.	3,08
45. Nos aseguramos de que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda".	2,85
<b>MISIÓN</b>	<b>2,42</b>
<b>DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>2,45</b>
46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.	2,47
47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria.	2,41
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	2,49

49. Existe una clara estrategia para el futuro.	2,33
50. No es clara nuestra dirección estratégica.	2,55
<b>OBJETIVOS Y METAS</b>	<b>2,37</b>
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	2,34
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	2,38
53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	2,28
54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.	2,54
55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	2,30
<b>VISIÓN</b>	<b>2,45</b>
56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	2,28
57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.	2,50
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	2,58
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.	2,12
60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	2,75