

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**PERFIL CULTURAL Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA  
ECOCAPITAL INTERNACIONAL S.A. E.S.P.**

**LIGIA MARCELA BARRETO PARDO COD. 200922558**

**MARIA VICTORIA BONILLA ROJAS COD. 200921672**

**Dr. IGNACIO GÓMEZ ROLDAN.**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES  
DIVISIÓN DE POSTGRADOS**

**CHÍA, 2011**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	10
2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
2.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	11
2.3. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	11
3. OBJETIVOS	12
3.1. OBJETIVO GENERAL	12
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
4. MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO	13
4.1. MARCO TEÓRICO	13
4.1.1. Concepto de cultura	13
4.1.2. Cultura organizacional	13
4.1.3. Desempeño de las empresas	18
4.1.4. Innovación	19
4.1.4.1. Cultura innovadora	21
4.1.5. Modelo Denison	21
4.1.5.1. Involucramiento	24
4.1.5.2. Consistencia	25
4.1.5.3. Adaptabilidad	27
4.1.5.4. Misión	28
4.1.5.5. Condiciones dinámicas	30
4.1.5.6. Características culturales y desempeño organizacional	34
5. METODOLOGÍA	36
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	36
5.3. INSTRUMENTO	37
5.4. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	39
6. RESEÑA DE LA EMPRESA ESTUDIO	40
7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y/O ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA	42
7.1. DIMENSIONES CULTURALES Y CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	42
7.2. CARACTERÍSTICAS CULTURALES E ÍNDICES	44
7.2.1. Involucramiento	45
7.2.2. Consistencia	46
7.2.3. Adaptabilidad	48
7.2.4. Misión	49
7.3. DIMENSIONES CULTURALES	50
7.3.1. Enfoque Interno	50
7.3.2. Enfoque Externo	51

7.3.3.	Estabilidad	51
7.3.4.	Flexibilidad	52
7.4.	SUBCULTURAS	52
7.4.1.	Subcultura por área funcional	53
7.4.2.	Subcultura por antigüedad	57
7.5.	PERFILES DE DESEMPEÑO	61
7.6.	Perfiles de innovación	64
7.6.1.	Perfil innovador de Ecocapital	65
8.	PRESUPUESTO	68
9.	CONCLUSIONES	69
10.	RECOMENDACIONES	73
11.	BIBLIOGRAFÍA	75
12.	ANEXOS	77

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de Cultura Organizacional de Denison	23
Figura 2. Característica de Involucramiento y sus índices	24
Figura 3. Característica de Consistencia y sus índices	25
Figura 4. Característica de Adaptabilidad y sus índices	27
Figura 5. Característica de Misión y sus índices	28
Figura 6. Dimensión Foco Interno	31
Figura 7. Dimensión Foco Externo	31
Figura 8. Dimensión Estabilidad	32
Figura 9. Dimensión Flexibilidad	33
Figura 10. Configuración Modelo Denison	34

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Características básicas y dimensiones culturales Ecocapital	42
Gráfico 2. Características básicas y dimensiones culturales de empresas Bogotanas	43
Gráfico 3. Características de subculturas por área funcional en Ecocapital	53
Gráfico 4. Índices de las subculturas por área funcional en Ecocapital	55
Gráfico 5. Perfil cultural de las área funcionales en Ecocapital	57
Gráfico 6. Características de las subculturas por antigüedad en Ecocapital	58
Gráfico 7. Índices de las subculturas por antigüedad en Ecocapital	59
Gráfico 8. Perfil cultural por antigüedad en Ecocapital	60
Gráfico 9. Indicadores de desempeño de Ecocapital	62
Gráfico 10. Indicadores de desempeño por área funcional de Ecocapital	63
Gráfico 11. Perfil cultural de las organizaciones más innovadoras	66
Gráfico 12. Perfil cultural de las organizaciones menos innovadoras	66

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Relación de características y variables de desempeño en las organizaciones	35
Tabla 2. Participación por áreas en la encuesta Denison	36
Tabla 3. Distribución de preguntas en la encuesta Denison	37
Tabla 4. Escala de Likert	38
Tabla 5. Escala de evaluación de indicadores de desempeño	38
Tabla 6. Promedios agregados de características e índices	44
Tabla 7. Índices de Involucramiento	45
Tabla 8. Índices de Consistencia	46
Tabla 9. Índices de Adaptabilidad	48
Tabla 10. Índices de Misión	49
Tabla 11. Perfil de desempeño de Ecocapital	62
Tabla 12. Percepción de Innovación	64

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Ficha de la empresa ECOCAPITAL S.A. E.S.P.	77
Anexo 2. Ítems de encuesta Denison: Involucramiento	78
Anexo 2. Ítems de encuesta Denison: Consistencia	79
Anexo 3. Ítems de encuesta Denison: Adaptabilidad	80
Anexo 4. Ítems de encuesta Denison: Misión	81

## INTRODUCCIÓN

No hay duda, el éxito o el fracaso de las empresas y de las sociedades radica en las personas: en lo que esas personas creen, saben o aprenden, en las instituciones que han creado, en los valores que suscriben, en los mitos y estereotipos que mantienen y en las maneras como se relacionan... (Valdivieso, 2006).

Existen modelos que permiten analizar cómo a través de la cultura organizacional se puede obtener un crecimiento y rentabilidad en los negocios; uno de los modelos orientados al análisis cuantitativo del perfil organizacional es el desarrollado por Daniel Denison, DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY DOCS- propuesto por Denison y Neale, en este se cuenta con el diagnóstico, la evaluación y el análisis del perfil cultural de la organización, basado en creencias y suposiciones resumidas en cuatro principales rasgos culturales de la organización que parecen ser un factor determinante en el desempeño organizativo: misión, adaptabilidad, participación y coherencia.

En Colombia, este modelo es aplicado por cerca de 45 empresas desde hace más de 5 años, entre las que se destacan por su competitividad: ISA, ISAGEN, COLSUBSIDIO, ACCION PLUS, COOMEVA, PACIFIC RUBIALES, HOCOL, TCC Y DAVIVIENDA.

La siguiente investigación busca identificar el perfil cultural destacando la importancia de la comprensión de la cultura organizacional como un factor determinante e intangible que se requiere medir y gestionar para alcanzar los resultados del negocio, en los que se destacan: el desempeño, la eficacia, la rentabilidad e innovación.

La presente investigación se realizó en la organización ECOCAPITAL S.A. E.S.P. Empresa especialista en el manejo de residuos infecciosos (o de riesgo biológico) de la ciudad de Bogotá D.C., en donde a partir de la aplicación de la encuesta Denison, su tabulación y análisis de datos permitió identificar el perfil cultural, las subculturas, los índices de desempeño percibidos en la organización y su comparación con empresas Bogotanas innovadoras. Los resultados de esta investigación permitirán a la líderes contar con una herramienta que facilite la

administración de la cultura como una estrategia orientada al desarrollo y competitividad de la empresa en el cambiante entorno de los negocios.

Este trabajo de investigación se circunscribe a los proyectos del Grupo de Investigación Cambio e Innovación que pertenece a la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana.

## **1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

Perfil Cultural y desempeño organizacional en la empresa Ecocapital Internacional S.A. E.S.P.

## **2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Ecocapital Internacional S.A. E.S.P. no cuenta con un perfil cultural de la organización, que le permita identificar la influencia del comportamiento de sus colaboradores en el desempeño e innovación de la empresa.

### **2.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La influencia de la cultura organizacional sugiere un conocimiento científico y no perceptivo de la misma, con el fin de determinar la influencia en el comportamiento de sus colaboradores, que permita a la organización lograr un mayor desempeño, competitividad e innovación.

La cultura es esencial en la unidad de la organización y parte central del proceso de cambio, permite conceptualizar procesos, comprender la naturaleza de las actuaciones y entornos sociales, generando una mayor adaptabilidad y un vínculo entre el comportamiento individual y de la organización.

A partir de la identificación del perfil que caracteriza particularmente la cultura organizacional de la empresa Ecocapital S.A. E.S.P., se busca que la dirección obtenga las herramientas para estructurar y apalancar el mejoramiento y desempeño de la organización.

### **2.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación de la cultura organizacional se desarrolló en la empresa Ecocapital Internacional S.A. E.S.P., con la participación de todo su personal 98 colaboradores, durante el segundo semestre del año 2010.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Estudiar la cultura de la organización Ecocapital Internacional S.A. E.S.P., identificando la tipología de los patrones de comportamiento de sus colaboradores.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el perfil cultural en la organización Ecocapital Internacional S.A. E.S.P. a partir de la aplicación de la encuesta sobre cultura organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey).
- Identificar las sub-culturas presentes en la organización.
- Determinar las características críticas de la cultura organizacional de la compañía.
- Proponer recomendaciones para la administración de la cultura organizacional que incentive el mejoramiento del desempeño corporativo, la innovación e incremento de la competitividad en la empresa.
- Comparar las características y dimensiones de la cultura organizacional de Ecocapital S.A. E.S.P. con empresas Bogotanas.

## 4. MARCOS DE REFERENCIA DEL PROYECTO

### 4.1 MARCO TEÓRICO

**4.1.1 El concepto de cultura.** La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes son cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.<sup>1</sup>

Cultura se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización.

La perspectiva cultural se ha concentrado en los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que expresan los vínculos entre hipótesis, valores y conducta para los miembros de una organización.

**4.1.2 Cultura organizacional.** La relevancia dada al tema de cultura organizacional data de más de 50 años de estudio, uno de los primeros aportes ocurrió en los años 20 con ELTON MAYO, quien presentó los estudios realizados en la Hawthorne Western Electric Co, en los que se refería sobre los “fenómenos culturales conceptualizados como – normas de grupo-”. Luego en la década de los 40, se presentaron diversos trabajos de investigación sobre costumbres y

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración. 7 ed. México: McGraw-Hill, 2000. ISBN: 968-422-175-4.

tradiciones de las organizaciones, como fueron los realizados por Lewin, Lippit y White (1939), en los cuales se usaron conceptos de “clima y normas de grupo”.

En los años 70 el término de cultura, cuya interpretación y aplicación había sido con la orientación antropológica, es ahora integrado en el marco de “las organizaciones”, es así como diversos autores exponen sus definiciones y teorías sobre “cultura de la organización”:

Gambling (1977), la define como “una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de todos los que trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando, estableciendo procesos de identidad y exclusión”.

Deal y Kennedy, 1982; Peter y Waterman, 1982, época de rápidos cambios se trató de orientar la cultura hacia la competitividad. Esto permitió que los gerentes y consultores igualaran la cultura, a variables tales como efectividad, productividad, calidad e internacionalización.

Schwartz y Davis (1981), "en un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización, las cuales producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos."<sup>2</sup>

Smircich (1983), “Un conjunto de valores claves, creencias y entendimientos que son compartidos por los miembros de una organización” –“un sistema de significados compartidos”-.

V. Sathe (1983), señala que: “la cultura de una organización es el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común”. Para este autor, la cultura organizacional puede deducirse de lo que los empleados dicen, hacen o piensan.

Schein (1984), “la cultura define valores básicos organizacionales y comunica a los nuevos miembros la correcta manera de pensar y actuar y como las cosas debieran ser hechas”.

---

<sup>2</sup> GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda. Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. 2007. [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)

Carbaugh (1986), relaciona los conceptos de la cultura organizacional con la comunicación, cuando asevera que la primera es "el sistema compartido de símbolos y significado, desarrollados en el habla, que constituye y revela un sentido de la vida laboral" y que por lo tanto, constituye "una manera particular de hablar y significar, una manera de dar sentido, relacionada con cualquier actividad relevante a la tarea común."

Koontz, O'Donnell y Weirich (1988) conceptualizan la cultura organizacional como el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común.

Chiavenato (1989), "modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones."

Katz y Kahn (1990), identifican la cultura con el clima organizacional, que refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal, manifestándose en tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes en sus procesos de comunicación y liderazgo.

Denison (1990), la cual afirma que "la cultura organizacional aporta los valores, creencias y principios que sirven como fundamento para el sistema gerencial de una organización, como también los patrones de comportamientos y prácticas que tanto ejemplifican como refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos. Tanto estos como los patrones de comportamientos o prácticas permanecen porque tienen sentido para los miembros de una organización".

Mintzberg (1991), utiliza la palabra ideología para describir la cultura organizacional definiéndola como "un rico sistema de valores y creencias sobre una organización, compartido por sus miembros, que lo distingue de otras organizaciones."

Werther y Davis (1993) dan un enfoque holístico de lo que es la cultura de la organización, concluyendo que es como "la personalidad de la organización, producto de todos sus aspectos, como su gente, objetivos, tecnologías, tamaños, edades, sindicatos, políticas, éxitos y fracasos."

Horovitz y Panak (1993), la definen como "el conjunto de valores, conductas y formas de comunicarse que son aceptados por todas las personas de la

compañía". La cultura organizacional se refiere a la subcultura de valores compartidos por la mayoría de los miembros de una organización.

Hill y Jones (2001), "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros".

Como se observa el término -cultura organizacional-, ha sido identificado frecuentemente como "la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización".

Percibiéndose como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencia, actitudes y conducta de todos sus miembros.

La cultura de una organización es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros o al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados.

En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convicciones y tabúes menos conscientes. La cultura es parte innata para aquellos que han estado con la institución durante algún tiempo.

Los miembros de un equipo de trabajo también tienen sus normas, sus creencias y valores; en la cultura de un equipo se incluyen las tradiciones, los precedentes – lecciones aprendidas- y las prácticas establecidas desde tiempo atrás que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionarse. Estas son las reglas y

lineamientos que les dicen a los miembros cómo participar, y que hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver.<sup>3</sup>

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo.

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes, subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

---

<sup>3</sup> [www.avantel.net/raguado/indic.html](http://www.avantel.net/raguado/indic.html).

Siendo la cultura creada por y para la organización, se convierte en un factor que influencia el comportamiento de sus integrantes y la toma de decisiones que afectan positiva o negativamente el desempeño y competitividad de la empresa. De allí la importancia de identificar el perfil cultural de la organización, que permita modificar y potencializar los comportamientos de manera estructural para responder de manera exitosa las necesidades o retos del entorno.

**4.1.3 Desempeño de las empresas.** El desempeño está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, y al alineamiento de la gestión con las metas y objetivos de la organización. Por lo tanto el desempeño es una magnitud de los logros de una organización.

Se puede decir que medir el desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

La medición de desempeño es un sistema que permite saber con precisión cuál es la capacidad real de la organización para cumplir sus metas en atención a la disponibilidad real de los medios y recursos, al conocimiento, experiencia, esfuerzo, capacidad y motivación de su equipo humano. Esta más dirigida a evaluar la gestión de los equipos de trabajo que a la gestión personal.<sup>4</sup>

Desde mediados de los 80's se ha generado la aparición de un gran número de estudios sobre el tema de cultura, esto refleja que ha existido un crecimiento exponencial en este tipo de investigaciones, motivadas por la idea de que las culturas fuertes se relacionan positivamente con el desempeño económico (por ejemplo, Kotter y Hestket, 1992; Denison, 1990), que administrar la cultura es posible (S. Davis, 1984; O'Reilly, 1989), y que la cultura es un método eficaz de la gerencia que se emplea en organizaciones ejemplares como HP (Deal y Kennedy, 1982).

Kotter y Heskett encontraron que para fortalecer el desempeño, la cultura necesitaba coincidir con la estrategia de la compañía e incluso entonces, "las

---

<sup>4</sup> ARRIAGADA, Ricardo. Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal. En: ILPES. Julio 2002, no.20, p.56.

culturas estratégicamente adecuadas no promueven el desempeño excelente a través de periodos largos, a menos de que contengan normas y valores que ayuden a las compañías a adaptarse a un entorno cambiante” (Pfeffer, 1990).

En este enfoque se expresa que las organizaciones con culturas fuertes, bien desarrolladas, es una característica importante de las organizaciones de desempeños notables. El término cultura fuerte quiere decir que la mayor parte de los directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos para llevar a cabo negocios firmes.

Las culturas fuertes se asocian con desempeños fuertes por tres razones:

- Con frecuencia una cultura fuerte concilia una estrategia;
- La cultura fuerte conduce a la coincidencia de metas entre los empleados;
- La cultura fuerte lleva al compromiso y la motivación del empleado (Citado por Hellriegel, 1998).

Es posible resumir los efectos de la cultura organizacional sobre el comportamiento y el desempeño del empleado en cuatro ideas básicas: Primero, conocer la cultura de una organización permite a los empleados comprender la trayectoria de la empresa y su enfoque actual. Este conocimiento, brinda asesoría sobre los comportamientos esperados para el futuro. Segundo, la cultura organizacional fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales. Este comportamiento produce sentimientos compartidos con el objeto de trabajar por metas comunes. Tercero, la cultura organizacional a través de las normas, representa un mecanismo de control, para canalizar hacia los comportamientos deseables y alejar los indeseables.

Por último, ciertos tipos de culturas, se relacionan en forma directa con mayor efectividad y productividad que otros (Hellriegel, 1998).

Como control organizacional es probable que la cultura esté íntimamente relacionada con el desempeño de la organización, aunque se necesita saber mucho sobre el desarrollo de esa cultura en particular, para validar tal relación.<sup>5</sup>

**4.1.4. Innovación.** Una innovación es una idea, una práctica o un objeto que se perciben como nuevos dentro de la organización. En la función innovadora se

---

<sup>5</sup> GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda. Op. Cit., p-14.

presentan dos modalidades: las innovaciones de la organización y las innovaciones en la organización.

Las *innovaciones de la organización* se producen como resultado de una decisión organizacional, en ellas la organización en general cambia, pero no las personas que trabajan en ella, por ejemplo la creación de un nuevo producto. En este tipo de innovación generalmente no se requiere que cambie el comportamiento de las personas.

Las *innovaciones en la organización* requieren de cambios en el comportamiento de las personas, incluye a toda la organización pues se requiere del cambio en las actitudes de los individuos: los directivos, los administradores y los empleados.<sup>6</sup>

La innovación hace referencia a la implantación exitosa de ideas dentro de las organizaciones. Ideas que pueden ser referidas a mejoras en los productos/servicio, en los procesos así como en los sistemas de gestión. Estas innovaciones pueden ser incrementales, esto es pequeñas mejoras en lo existente, ó discontinuas llamadas por algunos autores radicales las cuales suponen introducir principios absolutamente nuevos.

En la literatura se hallan numerosos estudios (Burns y Stalker, 1961; Thompson, 1965; Miles y Snow, 1978; Porter, 1983; Skinner, 1984; Cooper, Kleinschmidt, 1987; Damanpour, 1991) que tratan de descubrir los factores organizacionales que permiten a las empresas desarrollar innovaciones con mayor facilidad. Uno de los elementos que se destaca es disponer de una cultura que facilite la Innovación (Glynn, 1996), Cameron y Quin, (1999), afirman que el numeroso fracaso en la implementación de diversos sistemas y mejoras, se debe a que la mayoría de las empresas han procedido únicamente a introducir la técnica concreta sin modificar la cultura existente. Es difícil que se observen mejoras en los resultados tras la introducción de innovaciones si se siguen manteniendo el mismo conjunto de valores, normas y costumbres, ya que pronto el personal volverá actuar igual que lo hacía antes de la nueva situación; se requiere por tanto un ajuste entre el carácter innovador de la organización y su cultura.

La innovación no es únicamente un mecanismo económico o un proceso técnico, sino que sus “dimensiones van más allá hasta constituir un verdadero fenómeno

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p.19.

social a través del cual los individuos y la sociedad expresan su creatividad, sus necesidades y deseos.”(DINAPYME, Vilaseca y Torrent, 2003).

**4.1.4.1 Cultura Innovadora.** La introducción de innovaciones no es fácil para las organizaciones, por tanto se requiere de una “cultura Innovadora” es decir la existencia real de unos valores, normas y costumbres centrados en el deseo de mejora continua de su entorno de trabajo y de su organización.

La cultura innovadora está basada en valores que potencian el disponer de una visión compartida de la organización; las normas y costumbres en la cooperación entre individuos, la honestidad; la creatividad es otro valor clave, se debe estimular las contribuciones individuales y en grupo, cediendo autonomía, admitiendo la experimentación, valorando las ideas, aceptando los errores y celebrando los éxitos.

Una de las caracterizaciones de la cultura Innovadora es el fortalecimiento de la cohesión, la lealtad y unas normas claras de actitudes y comportamientos apropiados. (Nemeth, 1997). Se debe promover la autonomía de los equipos de trabajo, al apoyo directivo a la investigación de proyectos, las relaciones departamentales, la confianza, sinceridad, calidez y consideración, la recompensa y el reconocimiento. (Shrivastara y Souder, 1987) en la que se propicie la minimización de la resistencia al cambio y permita la introducción de nuevas tecnologías (Kozlowski, 1988).

**4.1.5 Modelo Denison.** El Modelo de Denison es el resultado de más de veinticinco años de investigación por Dr. Daniel Denison, anteriormente profesor de la Universidad de Escuela empresarial de Michigan, y actualmente profesor del Desarrollo Organizativo en IMD - el Instituto Internacional del Desarrollo de Gestión en Lausana, Suiza, en el lazo entre la cultura organizativa y medidas de desempeño de última línea como el rendimiento de la inversión, el crecimiento de ventas, la calidad, satisfacción de innovación y empleado. El modelo es la base para dos inspecciones diagnósticas, la Inspección Organizativa de la Cultura y la Inspección del Desarrollo de Liderazgo, desarrollado por Daniel R. Denison y

William S. Neale que ha sido utilizado por más de 5000 organizaciones en todo el mundo.<sup>7</sup>

Es un modelo de cultura organizacional que pueden ser utilizados para "la gestión del cambio (Denison, 1990; Denison y Misbra. 1995; Denison et al, 2000). Varias características distinguen este modelo de la mayoría de los otros. En primer lugar, se basa en la investigación sobre cómo la cultura influye en el desempeño de la organización y se centra en los rasgos culturales que han surgido de la investigación como si tuvieran un impacto clave en los resultados empresariales.

En contraste con la mayoría de las referencias que hacen hincapié en la singularidad de las culturas de organización, este modelo se centra en generalizaciones comparativas de las culturas como los niveles de valores. Al mismo tiempo, el modelo reconoce que hay muchos aspectos de los niveles culturales más profundos de las creencias y supuestos que son difíciles de generalizar acerca de todas las organizaciones<sup>8</sup>.

El modelo de cultura de Denison se basa en cuatro características culturales, o tipologías de patrones de comportamiento o formas de actuación, que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad, y Misión. Cada una de estas características se mide a través de tres índices y cada uno de estos índices se mide a través de cinco ítems del cuestionario.

En la figura 1. El modelo de cultura organizacional de Denison, representan las características e índices que constituyen la cultura organizacional.

Los cuatro cuadrantes del modelo representan las cuatro características básicas de cualquier cultura organizacional.

Cada cuadrante incluye tres índices de comportamientos o prácticas que se conectan con cada una de las características.

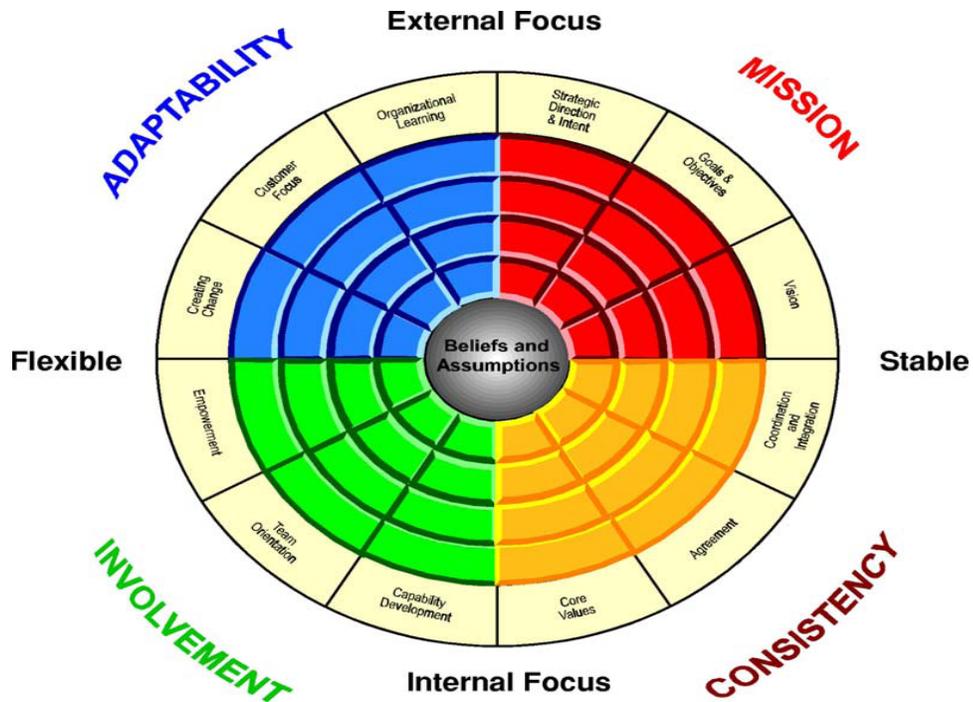
---

<sup>7</sup> <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx>

<sup>8</sup> DENISON, Daniel. Organizational Culture: Can it be a key lever for driving organizational change?. June 2000. International Institute for Management Development.

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.

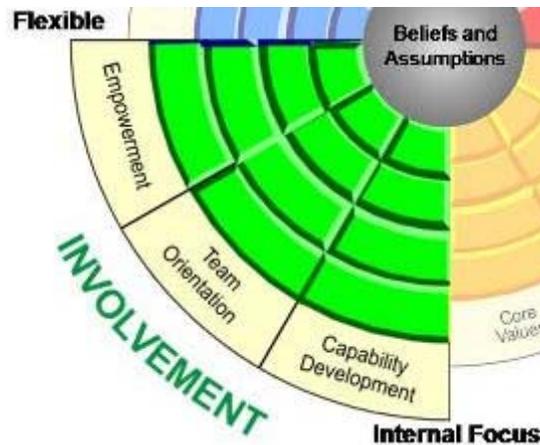
Figura 1. Modelo de Cultura Organizacional de Denison



[www.denisonconsconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx](http://www.denisonconsconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx)

#### 4.1.5.1 Involucramiento (*Involvement*).

Figura 2. Característica de Involucramiento y sus índices.



[www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com).

Esta característica demuestra que tanto la organización se orienta a la construcción de la capacidad humana, el sentido de pertenencia y la responsabilidad humana.

Las organizaciones efectivas facultan a su gente, se construyen a sí mismas alrededor de los equipos, y desarrollan la capacidad humana a todos los niveles. (Becker, 1964; Lawler, 1996; Likert, 1961). Los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo y sienten que poseen una parte de la organización. Las personas, a todos los niveles, sienten que tienen al menos alguna influencia en las decisiones que afectan sus trabajos y que estos están directamente conectados con los objetivos de la organización. (Spreitzer, 1995).

El análisis de Involucramiento puede contestar a la pregunta: ¿Están las personas alineadas y comprometidas con la organización?

En el modelo este rango se mide con tres índices: involucrimiento o empoderamiento, Orientación al Equipo y Desarrollo de Capacidades:

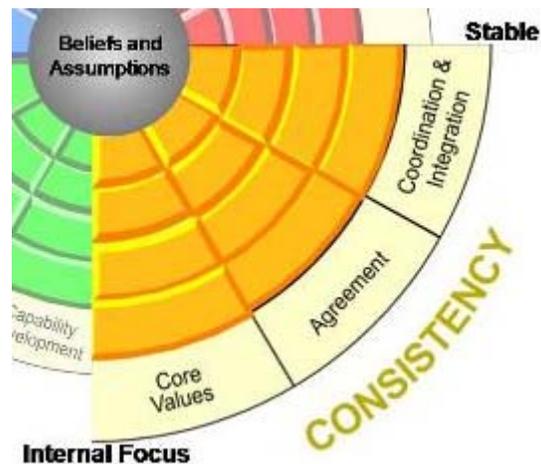
**Involucrimiento:** los individuos tienen la autoridad, iniciativa y capacidad para gestionar su propio trabajo. Esto crea un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.

**Orientación al equipo:** el valor se coloca en trabajar de forma cooperativa hacia objetivos comunes para que todos los empleados se sientan mutuamente responsables. La organización se basa en esfuerzo de equipo para realizar su trabajo.

**Desarrollo de capacidades:** la organización continuamente invierte en el desarrollo de habilidades del empleado con el fin de ser competitivo en el negocio y cumplir con las necesidades internas de la organización.

#### 4.1.5.2 Consistencia (*Consistency*).

Figura 3. Característica de Consistencia y sus índices.



[www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)

La consistencia es la fuente de la integración, coordinación y el control, señala hasta donde la organización se orienta a la definición y creación de una fuerte cultura basada en sistemas compartidos de creencias, valores y símbolos ampliamente difundidos, generando una base de gobierno dentro de la organización.

Las organizaciones son efectivas en razón de su consistencia e integración interna. (Davenport, 1993; Saffold, 1988). El comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales (core values), los líderes y sus seguidores poseen la habilidad de lograr acuerdos (aún cuando existan diversos

puntos de vista), y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. (Block, 1991). Los empleados poseen un alto nivel de compromiso, valores y métodos distintivos, pero sobre todas las cosas una gran guía que define lo que se puede y debe hacer.

Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de supuestos, creencias y valores funciona como un sistema de control internalizado.

La consistencia es entonces una fuente poderosa de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental (mindset) común y de un alto grado de conformidad. (Senge, 1990).

El análisis de la “consistencia” busca responder a la pregunta: ¿El sistema organizacional como un todo genera el apalancamiento que exigen sus actividades específicas?

Esta característica se mide con los siguientes índices: Valores Centrales, Acuerdo y Coordinación e Integración.

**Valores Fundamentales:** los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de las expectativas.

**Acuerdo:** los miembros de la organización son capaces de llegar a un acuerdo sobre cuestiones fundamentales o situaciones críticas. Esto incluye tanto el nivel de acuerdo y la habilidad de conciliación en eventos adversos.

**Coordinación e integración:** diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar juntos para así lograr objetivos comunes. Los límites de la organización no deben interferir en la elaboración de un buen trabajo. También se evalúa la manera de hacer negocios, su coordinación, los alineamientos entre niveles jerárquicos, perspectivas compartidas, coordinación entre diferentes áreas y comparación interna y externa de la actuación.

#### 4.1.5.3 Adaptabilidad (*Adaptability*).

Figura 4. Característica de Adaptabilidad y sus índices.



[www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com).

Esta característica señala qué tanto la organización convierte las demandas del entorno de los negocios en acciones efectivas de respuesta.

Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos y aprenden de sus errores, tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. (Nadler, 1998; Senge, 1990; Stalk, 1988).

La adaptabilidad se soporta en la capacidad de recibir, interpretar e interpelar las señales del entorno externo, generando cambios en el entorno interno que incrementa las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la organización.

Son tres los aspectos que impactan directamente la eficiencia de la organización:

- La habilidad de la organización para percibir y responder al entorno externo, permite a la organización identificar las posibles amenazas y convertirlas en oportunidades y las oportunidades a su vez en fortalezas de la compañía.
- La habilidad que tiene la organización para responder a los consumidores internos, teniendo en cuenta departamento, nivel o función.
- La capacidad de adaptación que tiene la organización para montar un nuevo set de comportamientos y procesos, o reinstitucionalizarlos a manera de adaptación.

Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de generar y entregar valor a sus clientes. Las organizaciones fuertes en adaptabilidad generalmente experimentan crecimiento en las ventas y su participación de mercado.

La adaptabilidad busca responder a la pregunta: ¿La organización “escucha” a su mercado?

Esta característica se mide con los siguientes tres índices: Creación de Cambio, Enfoque en el cliente, Aprendizaje Organizacional.

**Creación de cambio:** la organización es capaz de crear formas de adaptación a las nuevas necesidades. Es capaz de leer el entorno empresarial, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales, y anticipar los cambios futuros.

**Enfoque al cliente:** la organización entiende y reacciona a sus clientes y provee sus necesidades futuras. En él se refleja el grado en que la organización es impulsada por la preocupación de satisfacer a sus clientes

**Aprendizaje Organizacional:** la organización recibe, traduce, e interpreta las señales del entorno en oportunidades para el fomento de la innovación, adquirir conocimientos, capacidades y desarrollo.

#### 4.1.5.4 Misión (*Mission*).

Figura 5. Característica de Misión y sus índices.



Esta característica muestra hasta donde la organización ha definido una dirección a largo plazo con sentido para sí misma.

Las organizaciones exitosas tienen un claro sentido de propósito y una dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos y que expresa la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. (Mintzberg, 1987, 1994; Ohmae, 1982; Hamel y Prahalad, 1994).

La misión da el propósito y el sentido a la organización, gracias a que esta define la razón social y los roles externo que tiene la organización. Esta provee una directriz y metas que sirven como curso de acción tanto para la organización como para sus miembros. El sentido de la misión permite que la organización pueda darle forma al comportamiento por medio de la visualización del deseo a futuro, es decir, es lo que permite a la organización no salirse de curso en ningún momento.

La definición y despliegue de la misión en la organización direcciona su comportamiento tanto en el corto como en el largo plazo.

En términos de una pregunta: ¿Sabe la organización hacia donde se dirige?

Esta característica se mide a través de los siguientes índices: Dirección e Intención Estratégicas, Metas y Objetivos y Visión:

**Dirección Estratégica e Intenciones:** es conveniente transmitir claramente las estratégicas de la organización con el fin de establecer el propósito de la organización, dejar en claro cómo todos pueden contribuir y "hacer su marca" en la industria.

**Metas y Objetivos:** un conjunto claro de objetivos y metas pueden estar relacionadas con la misión, visión y estrategia, generando espacios y directrices que guíen el comportamiento y orienten el trabajo de los individuos de la organización.

**Visión:** la organización tiene una visión compartida del deseo de lo que quiere que sea la organización a futuro. Involucra valores, captura los pensamientos y sentimientos de la gente que compone la organización, es decir, es el deseo que comparten los fundadores de las organizaciones y hacia donde se ven

proyectados de manera ambiciosa, direccionándolos a través de acciones y guías.<sup>9</sup>

**4.1.5.5 Condiciones Dinámicas.** El modelo de forma “circular” permite realizar un análisis de la cultura organizacional completo y objetivo teniendo en cuenta las diferentes planos, cruces y punto de partida, permitiendo las interacciones entre las características y logrando de esta manera la integración de todos las dimensiones que identifican el perfil cultural de la organización.

El modelo de Denison, se centra en una serie de tensiones aparentes que deben ser gestionados o administradas con el fin de balancear y lograr la eficacia de la organización.

El punto de partida y centro del modelo, corresponde a *Suposiciones y Creencias* siendo los niveles más profundos de la organización, son a su vez los más difíciles de cuantificar, pues tienen relación con la educación y fuentes de origen de las acciones y comportamiento de los individuos de la organización.

Un primer plano de análisis corresponde a la interacción o combinación entre las características consecutivas del modelo Denison:

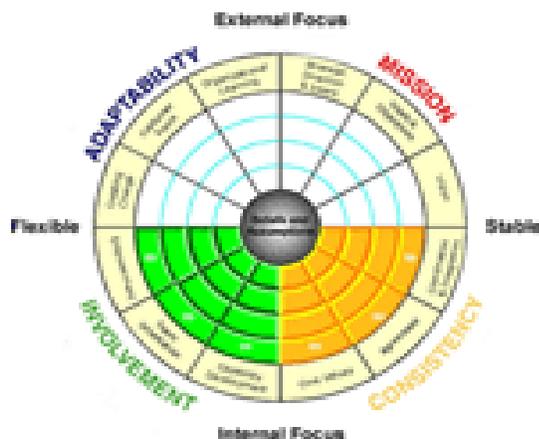
**Enfoque interno:** Combinación de consistencia – involucramiento.

Figura 6. Dimensión Foco Interno.

---

<sup>9</sup> DENISON, D.R. y NEALE, W.S. Denison Organizational Culture Survey (DOCS), Facilitator Guide. Michigan: Published by Denison Consulting, LLC, 1996.

Figura 6. Dimensión Foco Interno.



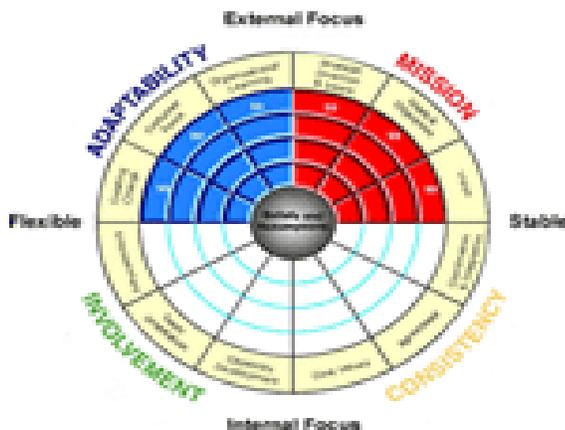
[www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com).

Esta combinación indica la buena utilización de los recursos y los indicadores financieros (Retorno sobre la inversión, retorno sobre activos, retorno sobre ventas), la calidad de productos y servicios, y de igual manera impacta en la satisfacción de los empleados, pues tiene que ver con el empoderamiento de los mismos y capacidad para trabajar en equipo.

Un buen desempeño interno se ve reflejado en los indicadores de gestión de la organización.

**Enfoque externo:** Combinación de adaptabilidad- misión.

Figura 7. Dimensión Foco Externo.

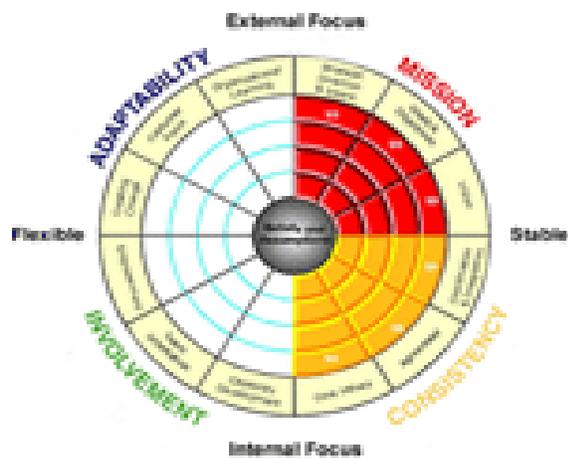


[www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com).

Trata con su enfoque la relación entre la organización y el ambiente externo. Esta combinación en un buen nivel de categoría indica un crecimiento continuo en el ingreso, participación en el mercado e incremento en ventas de la organización.

**Estabilidad:** Combinación de misión – consistencia.

Figura 8. Dimensión de Estabilidad



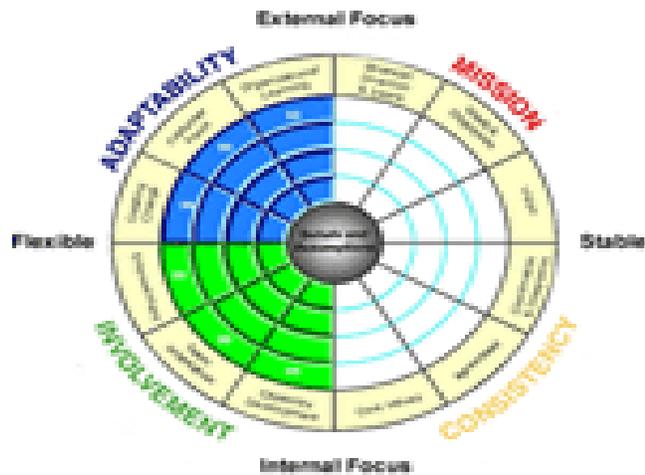
. [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)

La estabilidad y dirección de la organización puede ser medida por la ponderación de estas dos características; al integrarse la misión que es la directriz de la compañía con la consistencia de los objetivos y valores logran en la organización una estabilidad longeva.

Persigue un impacto importante en las medidas de desempeño financiero tales como: Retorno sobre la inversión, Retorno sobre activos y Retorno sobre ventas.

**Flexibilidad:** Combinación de involucrimiento y adaptabilidad.

Figura 9. Dimensión de Flexibilidad



. [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)

Determina la flexibilidad y capacidad de adaptación que tiene la organización ante estímulos y situaciones externas, minimizando el impacto de cualquier eventualidad en la actuación de la organización.

Es en este espacio donde se generan ideas, se desarrolla productos y servicios. Una calificación alta de esta parte de la organización significa mayores niveles de creatividad e innovación, al igual que una respuesta rápida a las cambiantes necesidades de los clientes y empleados.

La configuración del modelo en sus dimensiones o sesgos se presenta en siguiente diagrama:

Figura 10. Configuración Modelo Denison.



[www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)

**4.1.5.6 Características culturales y desempeño organizacional** Denison y Mishra estudiaron la correlación entre las características culturales del modelo (Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión) y un conjunto de medidas de desempeño organizacional. La Tabla 1 resume la relación de las características culturales con las variables críticas del desempeño organizacional (Fisher, 2000:47):

TABLA 1. Relación de características y variables de desempeño en las organizaciones.

<b>Rentabilidad/ Retorno sobre Activos</b>	<b>Crecimiento en Ingresos/Crec imiento en ventas</b>	<b>Participación de Mercado</b>	<b>Innovación</b>	<b>Calidad de Productos &amp; Servicios</b>	<b>Satisfacción de los Empleados</b>
<i>Soportados por</i>	<i>Soportados por</i>	<i>Soportados por</i>	<i>Soportados por</i>	<i>Soportados por</i>	<i>Soportados por</i>
<b>Misión</b>	<b>Misión</b>	<b>Misión</b>			<b>[Misión]</b>
Involucramiento			Involucramiento	Involucramiento	Involucramiento
<b>Adaptabilidad</b>	<b>Adaptabilidad</b>	<b>Adaptabilidad</b>	<b>Adaptabilidad</b>		<b>[Adaptabilidad]</b>
Consistencia				Consistencia	Consistencia

RICARDO BRAY, Rafael Guillermo. Debate teórico sobre la interrelación entre la cultura, el desempeño organizacional y la innovación. En: The Anáhuac Journal. 2006. Vol. 6, no.1, p.9-34. ISSN 1405-8448.

## 5. METODOLOGÍA.

Para la evaluación de la cultura organizacional de la empresa Ecocapital S.A. E.S.P. se desarrolló bajo el modelo Denison (DOCS, Denison Organizational Culture Survey).

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se circunscribe a los proyectos del Grupo de Investigación Cambio e Innovación que pertenece a la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana.

Esta investigación es de carácter descriptivo puesto que se enuncian características, rasgos y situaciones propias de la cultura organizacional de la empresa Ecocapital S.A. E.S.P.

### 5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio está conformada por el personal de todas las áreas de la organización Ecocapital S.A. E.S.P. Teniendo en cuenta el tamaño de la organización, la encuesta se aplicó al censo de la población correspondiente a 98 personas, discriminado de la siguiente manera, Tabla 2:

Tabla 2. Participación por áreas en la encuesta Denison.

AREA*	No. DE PERSONAS	% PARTICIPACION
<i>Financiera</i>	4	4,1%
<i>Comercial</i>	11	11,2%
<i>Administrativa</i>	16	16,3%
<i>Recolección y transporte</i>	34	34,7%
<i>Tratamiento</i>	33	33,7%
<b>TOTAL</b>	98	100,0%

\*Datos de encuesta realizada por los autores.

### 5.3 INSTRUMENTO

Para el desarrollo de la investigación se aplicó la encuesta de Denison, constituida por 60 preguntas cerradas, la cual permite generar una descripción y un análisis directo, sistémico y comprensible de la cultura organizacional por medio de la evaluación de los patrones de comportamiento o prácticas que influyen en el desempeño.

Para cada una de las cuatro características culturales básicas: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, el modelo define tres índices para cada una de ellas, los cuales son medidos por cinco ítems o preguntas, como se muestra a continuación, Tabla 3:

Tabla. 3. Distribución de preguntas en la encuesta Denison.

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>INDICES</b>	<b>No. de preguntas o ítems.</b>
<b><i>Involucramiento</i></b>	Envolvimiento	1 al 5
	Orientación al equipo	6 al 10
	Desarrollo de capacidades	11 al 15
<b><i>Consistencia</i></b>	Valores Centrales	16 al 20
	Acuerdo	21 al 25
	Coordinación e Integración	26 al 30
<b><i>Adaptabilidad</i></b>	Creación del cambio	31 al 35
	Enfoque en el cliente	36 al 40
	Aprendizaje organizacional	41 al 45
<b><i>Misión</i></b>	Dirección e integración estratégica.	46 al 50
	Objetivos y metas	51 al 55
	Visión	56 al 60

DENISON, D.R. y NEALE, W.S. Denison Organizational Culture Survey (DOCS), Facilitator Guide. Michigan: Published by Denison Consulting, LLC, 1996.

Las preguntas fueron medidas bajo el diseño de la escala de Likert, Tabla 4:

Tabla 4. Escala Likert.

<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

DENISON, D.R. y NEALE, W.S. Denison Organizational Culture Survey (DOCS), Facilitator Guide. Michigan: Published by Denison Consulting, LLC, 1996.

Adicionalmente, la encuesta recogió la percepción de los encuestados sobre el desempeño de la empresa en siete (7) indicadores de desempeño, correspondientes a las preguntas 61 a 67, las cuales se calificaron bajo la siguiente escala, Tabla 5:

Tabla 5. Escala de evaluación indicadores de desempeño.

<b>Bajo</b>		<b>Promedio</b>	<b>Alto</b>	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

RICARDO BRAY, Rafael Guillermo. Debate teórico sobre la interrelación entre la cultura, el desempeño organizacional y la innovación. *En: The Anáhuac Journal*. 2006. Vol. 6, no.1, p.9-34. ISSN 1405-8448.

Posteriormente, seis (6) preguntas, de la 68 a la 73, relacionadas con la información de los encuestados con las siguientes variables demográficas:

- Edad
- Sexo
- Educación
- Función
- Nivel en la organización
- Antigüedad en la organización

Finalmente el encuestado tuvo diez y seis (16) preguntas adicionales, de la 74 a la 89, relacionadas con las características innovadoras de la empresa Ecocapital S.A. E.S.P.

#### **5.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para la recolección de la información se entregó en medio físico 98 encuestas individuales en las dos sedes de la organización: Centro de Atención al Usuario y para la Base de Operaciones durante los tres turnos de trabajo.

La consolidación de la información se realizó en el formato de tabulación diseñado por grupo de investigación “CAMBIO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA” del departamento de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de la Sabana. A partir de esta tabulación se obtuvo los promedios de los ítems, índices, características culturales e indicadores de desempeño.

Finalmente, la investigación concluyó con el análisis e interpretación de la información del modelo de Denison Organizational Culture Survey (DOCS), describiendo las características propias del perfil cultural de la organización, los indicadores de desempeño e innovación de ECOCAPITAL S.A. E.S.P.

## 6. RESEÑA DE LA EMPRESA ESTUDIO

ECOCAPITAL INTERNACIONAL S.A. E.S.P. es una empresa especialista en el manejo de residuos peligrosos de tipo infecciosos o de riesgo biológico.

Ecocapital S.A. E.S.P. como empresa de gestión externa de residuos hospitalarios y similares desde el año 2004, presta los servicios de recolección, transporte, tratamiento y transporte hasta el sitio de disposición final de los residuos de riesgo biológico del Distrito Capital, bajo el contrato de concesión 002/2004 firmado con la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos – UAESP de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

La organización se encuentra estructurada por un sistema por procesos:

- Gerencial
- Misionales
- Apoyo – Complementarios

El nivel Gerencial lo integra la junta directiva y el gerente general. El proceso misional está conformado por las áreas: comercial, recolección y transporte y tratamiento. En el proceso de apoyo se encuentra el área de salud ocupacional, ambiental y gestión social. Las áreas administrativas corresponden a: financiera, contable, logística, recursos humanos, sistemas. Contando con un total de 98 colaboradores, bajo una estructura organizacional en los niveles gerencia, directores, coordinadores, supervisores, auxiliares.

Ecocapital S.A. E.S.P. cuenta con un sistema de gestión integral bajo las certificaciones en calidad ISO 9000, ambiental ISO 14000 y Salud Ocupacional OSHAS 18000.

Ecocapital S.A. E.S.P. se rige por principios de calidad para todos sus procesos y actividades a través de su política específica el enfoque de la organización:

***“ECOCAPITAL INTERNACIONAL S.A. E.S.P. Está comprometida con la prestación del servicio de recolección, transporte y tratamiento de residuos peligrosos, buscando incrementar la satisfacción de sus clientes, velando por la salud y seguridad de nuestros colaboradores, cumpliendo con los requisitos***

*normativos y legales, minimizando impactos ambientales, mediante la mejora continua del sistema de gestión integrado en Calidad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional y Seguridad Industrial”.*

- **MISIÓN:**

*“**ECOCAPITAL INTERNACIONAL S.A. E.S.P.:** protege el medio ambiente y mejora la calidad de vida de la sociedad, mediante la implementación de tecnologías limpias en la gestión externa de residuos hospitalarios y similares”.*

- **VISIÓN:**

*“**ECOCAPITAL INTERNACIONAL S.A. E.S.P.:** será en el año 2011 un modelo integral de gestión externa en residuos peligrosos e industriales, en el ámbito nacional con proyección internacional”.*

## 7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y/ O ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

### 7.1 DIMENSIONES CULTURALES Y CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

Realizadas las 98 encuestas en ECOCAPITAL S.A. E.S.P. y su tabulación en las plantillas correspondientes al proceso de investigación, se obtuvo los siguientes resultados en relación a las cuatro características básicas y las cuatro dimensiones posibles de cultura. El Gráfico 1, muestra los promedios de cada característica obtenidos a partir de sus respectivos índices y las dimensiones a partir de las características:

Gráfico 1. Características básicas y dimensiones culturales de Ecocapital S.A.



Encuesta realizada por los autores.

Al revisar los promedios obtenidos, se puede destacar MISIÓN como la característica sobresaliente en la organización, seguida muy de cerca por INVOLUCRAMIENTO y ADAPTABILIDAD, dando a entender que para los colaboradores de la organización es claro el sentido de propósito, su significado y la dirección estratégica de la compañía.

La relativa fortaleza de la característica MISION, se debe en gran medida al grado de implementación del sistema de gestión integrado con el que cuenta la

compañía – ISO 9000, ISO14000, OSHAS 18000 -, que ha involucrado de manera relevante la misión, visión y objetivos estratégicos, lo que demuestra el despliegue de estos aspectos en todos los niveles de la organización.

La característica que presentó el promedio más bajo es CONSISTENCIA, lo cual puede indicar que la empresa no tiene resultados eficientes en su integración; adicionalmente el índice de menor promedio de esta característica y del modelo en general lo presentó COORDINACIÓN e INTEGRACIÓN: 3,09.

Al comparar los resultados obtenidos en la empresa ECOCAPITAL S.A. E.S.P., con los promedios de 36 empresas estudiadas en la ciudad de Bogotá, Gráfico 2.<sup>10</sup>, se pudo evidenciar que los promedios obtenidos tienen una calificación menor a los ya estudiados, identificándose la característica de Consistencia con un promedio bajo.

Gráfico 2. Características básicas y dimensiones culturales de empresas Bogotanas

		<b>Foco Externo</b> 3,67		
	<b>Adaptabilidad</b> 3,61		<b>Misión</b> 3,73	
<b>Flexibilidad</b> 3,65		<b>Creencias y Supuestos</b>		<b>Estabilidad</b> 3,67
	<b>Involucramiento</b> 3,7		<b>Consistencia</b> 3,62	
		<b>Foco Interno</b> 3,66		

RICARDO BRAY, Rafael Guillermo y GÓMEZ ROLDÁN, Ignacio. Cultura organizacional y desempeño en empresas bogotanas. En: V Congreso internacional de análisis organizacional, modernidad, ética e intervención en las organizaciones (8,9 -10, noviembre: Guanajuato, México).

<sup>10</sup> RICARDO BRAY, Rafael Guillermo. Debate teórico sobre la interrelación entre la cultura, el desempeño organizacional y la innovación. En: The Anáhuac Journal. 2006. Vol. 6, no.1, p.9-34. ISSN 1405-8448.

## 7.2 CARACTERÍSTICAS CULTURALES E ÍNDICES

A continuación se listan los resultados de los promedios agregados de cada característica básica y sus correspondientes índices. Tabla 6:

Tabla 6. Promedios agregados de características e índices.

<b>INDEX (12)</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>INVOLUCRAMIENTO</b>	<b>3,44</b>
FACULTAMIENTO	3,46
ORIENTACIÓN AL EQUIPO	3,51
DESARROLLO DE CAPACIDADES	3,36
<b>CONSISTENCIA</b>	<b>3,21</b>
VALORES CENTRALES-FUNDAMENTALES	3,35
ACUERDO	3,19
COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	3,09
<b>ADAPTABILIDAD</b>	<b>3,44</b>
CREACIÓN DEL CAMBIO	3,31
ENFOQUE EN EL CLIENTE	3,51
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	3,49
<b>MISIÓN</b>	<b>3,47</b>
DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA	3,58
OBJETIVOS Y METAS	3,54
VISIÓN	3,30

Encuesta realizada por los autores.

Los índices que presentaron mayores promedios corresponden a:

- Dirección e intención estratégica (3,58) y Objetivos y metas (3,54), que pertenecen a la característica cultural de MISIÓN.

Los índices de menor promedio se presentaron en la característica cultural de Consistencia en:

- Coordinación e integración (3,09) y Acuerdo (3,19).

**7.2.1 Involucramiento.** Teniendo en cuenta que esta característica demuestra la orientación de la organización en la construcción de la capacidad humana, el sentido de pertenencia y la responsabilidad, el índice que presentó el mayor promedio correspondió a la ORIENTACIÓN AL EQUIPO y el de menor promedio al DESARROLLO DE CAPACIDADES. Tabla 7:

Tabla 7. Índices de Involucramiento.

<b>INVOLUCRAMIENTO</b>	<b>3,44</b>
FACULTAMIENTO	3,46
ORIENTACIÓN AL EQUIPO	3,51
DESARROLLO DE CAPACIDADES	3,36

Encuesta realizada por los autores.

De los ítems o preguntas evaluados, ver Anexo 2, el que presentó el puntaje más alto pertenece al índice de DESARROLLO DE CAPACIDADES:

“Ítem 14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor”, promedio: 4,20.

El ítem de puntaje más bajo pertenece al índice de DESARROLLO DE CAPACIDADES:

“Ítem: 15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo”, promedio: 2,80.

Dado que el índice de Facultamiento es mayor que Desarrollo de Capacidades, puede representar “que las personas toman decisiones sin el entrenamiento debido”, traducido a la evaluación de Denison, corresponde:

“Esto puede ser un desastre potencial que acontece cuando la gente confunde facultamiento con abdicación o piensa que al decir la palabra mágica (facultamiento) los individuos se vuelven capaces de tomar decisiones de negocios sin importar la experiencia, la educación, el conocimiento y la habilidad”. (Denison y Neale, 1996:(4)-19).

En este estudio también se observa, Orientación al Equipo con un mayor promedio que Desarrollo de Capacidades, de acuerdo con Denison esta relación traduce en:

“Muy a menudo este hecho puede señalar muy poca sustancia real para los equipos de trabajo. En este caso, la gente simplemente asiente y cumple sin mayor compromiso y sentido de propiedad. Hay equipos por guardar la apariencia de que se trabaja en equipo, pero en realidad esto no establece una diferencia (Denison y Neale, 1996:(4)-19).

Se puede concluir en relación con la característica de Involucramiento que existe una relativa debilidad del índice de Desarrollo de Capacidades que no permite la evolución integral entre Facultamiento y Orientación al Equipo.

Sin embargo, en la organización las personas consideran “que cuentan con la capacidad para ser una fuente importante de ventaja para la empresa que le ayuda a competir mejor”, de esta manera la actitud positiva de los miembros de la organización debe ser soportada por el Desarrollo de sus Capacidades y destrezas, que permita la combinación entre su actitud, sus capacidades técnicas y la cooperación entre los diferentes niveles de la organización, para generar una mayor productividad y competitividad, convirtiéndose de esta manera en una fortaleza fundamental en el desarrollo organizacional.

**7.2.2 Consistencia.** La característica Consistencia es la fuente de integración, coordinación y control, señala hasta donde la organización se orienta a la definición de una fuerte cultura basada en sistemas compartidos de creencias, valores y símbolos ampliamente difundidos, generando una base de gobierno dentro de la organización. El índice que presentó el mayor promedio correspondió a VALORES CENTRALES y el de menor promedio a COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN. Tabla 8:

Tabla 8. Índices de Consistencia.

<b>CONSISTENCIA</b>	<b>3,21</b>
VALORES CENTRALES-FUNDAMENTALES	3,35
ACUERDO	3,19
COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	3,09

Encuesta realizada por los autores.

De los ítems o preguntas evaluados, ver Anexo 3, el que presentó el puntaje más alto pertenece al índice de VALORES CENTRALES:

“Ítem 19. Si ignoramos los valores básicos, nos metemos en aprietos”, promedio: 3,85.

Los ítems de puntaje más bajo lo comparten el índice de Valores Centrales y Coordinación e integración:

“Ítem 16. Los líderes y gerentes, hacen lo que dicen”, promedio 2,80.

“Ítem 29. El trabajar con una persona que está en otra parte de la organización, es como trabajar con una persona de otra organización”, promedio: 2,80.

El conjunto de Valores Centrales, índice de valor más alto, nos indica que son compartidos por los miembros de la organización, que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas, se evidencia en la organización la existencia de un código ético y la interiorización de normas, sin embargo, el personal percibe poca coherencia en los líderes en “hacer lo que dicen”.

En cuanto a la Coordinación e Integración, índice más bajo, se identifica una problemática en la coordinación de proyectos, trabajo en equipo con otras áreas de la organización y el compartir perspectivas y metas comunes. Esto genera que se presenten dificultades para llegar a acuerdos, incluso ante problemas difíciles o asuntos claves de la organización.

Sin embargo, el puntaje bajo en Consistencia de toda la organización, indica en forma general debilidad en la cultura organizacional y falta de coherencia en la misma, a pesar de compartir valores básicos y código de ética estos se debilitan ante la falta de coordinación e integración en toda la organización.

Para lograr la coordinación e integración, es necesario que la organización desarrolle el fortalecimiento y la interiorización de sus valores, como pieza fundamental dentro de los sistemas de control interno.

**7.2.3 Adaptabilidad.** La característica Adaptabilidad señala, qué tanto la organización convierte las demandas del entorno de los negocios en acciones efectivas de respuesta. El índice que presentó el mayor promedio correspondió a ENFOQUE AL CLIENTE y el de menor promedio CREACION DEL CAMBIO.

Tabla 9:

Tabla 9. Índices de Adaptabilidad.

<b>ADAPTABILIDAD</b>	<b>3,44</b>
CREACIÓN DEL CAMBIO	3,31
ENFOQUE EN EL CLIENTE	3,51
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	3,49

Encuesta realizada por los autores.

De los ítems o preguntas evaluados, ver Anexo 4, que presentó el puntaje más alto correspondió al índice de APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:

“Ítem 44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas”, promedio: 4,22.

El ítem de puntaje más bajo correspondió al índice de APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:

“Ítem 43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos”, promedio: 2,51.

El índice Enfoque en el Cliente tiene mayor promedio que el índice Aprendizaje Organizacional y Creación del Cambio, Denison lo evalúa de la siguiente manera:

“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.” (Denison y Neale, 1996:(4)-20).

En relación a la característica de Adaptabilidad, Ecocapital S.A. E.S.P. tiene una buena capacidad de recibir e interpretar las necesidades de los clientes dando respuestas inmediatas; sin embargo el promedio bajo del índice Creación del Cambio impide que se dedique tiempo, recursos y esfuerzos para proyectar las necesidades futuras de los clientes, que conducirían a la planeación de cambios internos de la organización para lograr el incremento de su crecimiento y desarrollo.

En el ítem 34, “generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar los cambios”, tiene el promedio más bajo del índice Creación del Cambio, debido probablemente a las presiones internas de la dirección y externa de los clientes y autoridades para dar pronta respuesta y lograr resultados a corto plazo.

El ítem 44, “el aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas”, posee el promedio más alto de los 60 ítems estudiados. El Aprendizaje Organizacional se muestra en la encuesta como un proceso en desarrollo, identificado en los colaboradores como un objetivo importante en sus labores cotidianas, sin embargo se identifica que no hay un proceso estructurado de aprendizaje que pueda identificar: puntos claves, riesgos y fallas para transformarlas en oportunidades y acciones de mejora, y estas a su vez en fortalezas para el desarrollo de la organización.

**7.2.4 Misión.** La característica Misión indica hasta donde la organización ha definido una dirección a largo plazo con sentido para sí misma. El índice que presentó el mayor promedio correspondió a DIRECCION E INTENCION ESTRATEGICA y el de menor promedio corresponde a VISION. Tabla 10:

Tabla 10. Índices de Misión.

<b>MISIÓN</b>	<b>3,47</b>
DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA	3,58
OBJETIVOS Y METAS	3,54
VISIÓN	3,30

Encuesta realizada por los autores.

De los ítems evaluados, ver Anexo 5, el que presentó el puntaje más alto correspondió al índice de DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA:

“Ítem 48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo”, promedio: 3,91.

El ítem de puntaje más bajo correspondió al índice de VISION:

“Ítem 58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo”, promedio: 2,62.

Siendo la Misión la característica que presenta el mayor promedio en el perfil cultural, la cual genera el propósito y sentido de la organización, presenta debilidad en el índice de Visión en donde la formulación estratégica no se proyecta para un desarrollo de escenarios futuros, quedando la Misión solamente en un tiempo presente, muy posiblemente esto se debe por el origen de la organización hace 7 años, que inició sus actividades de forma exclusiva para el desarrollo del contrato de concesión del servicio especial de aseo en la ciudad de Bogotá, pero la visión se ve influenciada por los factores externos como son la continuidad del contrato, exigencias normativas y demanda del mercado.

La articulación entre Dirección e Intención Estratégica, Objetivos y Metas con la Visión se ven influenciadas por las diferentes tendencias, demandas y entorno externo que obligan al replanteamiento dinámico de la dirección y planes estratégicos de la organización, es importante que siempre se mantenga el equilibrio entre la misión, visión, objetivos y metas, es decir, el presente y el futuro.

## **7.3 DIMENSIONES CULTURALES**

**7.3.1 Enfoque Interno: Apoyado en CONSISTENCIA e INVOLUCRAMIENTO.** Indica la buena utilización de los recursos e indicadores financieros, la calidad de productos y servicios y la satisfacción de los empleados:

**Foco Interno**  
**3,33**

Para el estudio, el promedio obtenido fue bajo: 3,33, en relación al promedio de las empresas Bogotanas estudiadas: 3,66.

La dimensión se ve afectada por el resultado de la característica de Consistencia que fue la más baja de la organización, es decir, a pesar de que existe involucramiento del personal no se logra integrar la coordinación, los acuerdos con sus valores fundamentales.

**7.3.2 Enfoque Externo: Apoyado en Adaptabilidad y Misión.** Trata la relación de la organización y el ambiente externo, indica un crecimiento continuo en el ingreso, participación en el mercado e incremento en ventas.

**Foco Externo**  
**3,45**

El promedio obtenido 3,45 es bajo en relación con el promedio de las empresas Bogotanas: 3,67.

En el Foco Externo obtenido en la investigación, se evidencia debilidad de la Visión a largo plazo que genera resistencia al cambio, observándose a una organización reactiva frente a las necesidades de sus clientes.

**7.3.3 Estabilidad: Apoyado por Misión y Consistencia.** La estabilidad de la organización, al integrarse la Misión que es la directriz de la compañía con la Consistencia de los objetivos y valores logran en la organización una estabilidad longeva.

**Estabilidad**  
**3,34**

El promedio obtenido en el estudio es bajo: 3,34 en relación con el promedio de las empresas Bogotanas: 3,67.

El promedio alto de la característica de Misión en Ecocapital S.A. E.S.P. se ve influenciado por los bajos resultados de la característica Consistencia, es decir, hay un direccionamiento estratégico pero este no logra trascender a todos los niveles de la organización por la ausencia de integración, coordinación y acuerdos entre sus miembros.

**7.3.4 Flexibilidad: Apoyada por Involucramiento y Adaptabilidad.** Determina la capacidad de adaptación que tiene la organización ante estímulos y situaciones externas, minimizando el impacto de cualquier eventualidad en la actuación de la organización.

**Flexibilidad**  
**3,44**

El valor promedio obtenido: 3,44 es inferior al promedio de esta dimensión en las empresas Bogotanas: 3,65.

A pesar de tener un promedio bajo en relación a las empresas Bogotanas, se resalta el enfoque al cliente y la orientación al equipo que permite tener una favorable capacidad de adaptación y flexibilidad.

Sin embargo, este valor de la dimensión se relaciona con aspectos poco desarrollados de creatividad e innovación en la organización.

## 7.4 SUBCULTURAS

Dentro de las culturas pueden presentarse subculturas, esto es unidades organizacionales de menor tamaño que desarrollan una cultura propia dentro de otra, las cuales llegan a tener enorme influencia en las empresas.<sup>11</sup>

---

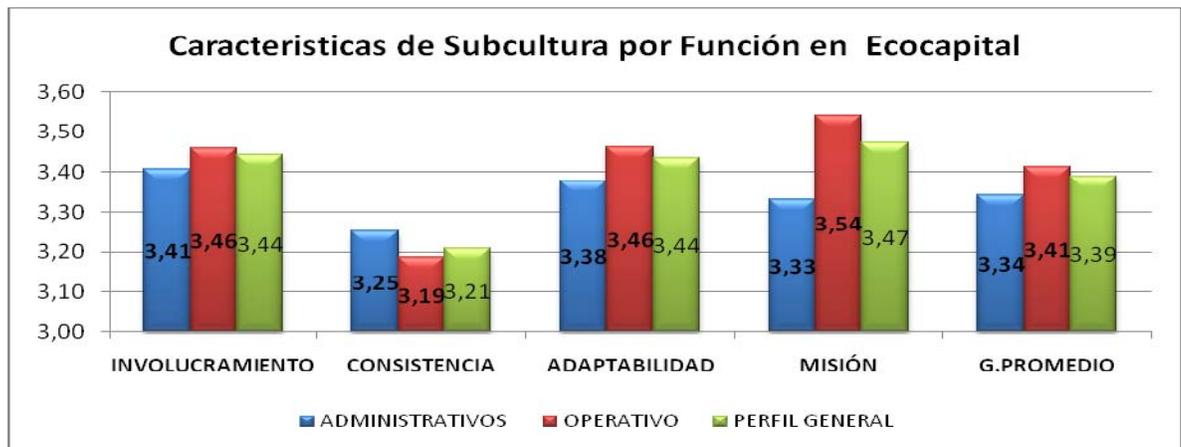
<sup>11</sup> [www.mercadero.com](http://www.mercadero.com).

Cuando las culturas se diferencian significativamente, emergen las subculturas que solo expresan los valores y creencias de pequeños segmentos o grupos minoritarios de personas de la misma organización. Autores de renombre como Baba (1.994), Hamada (1994) y Jordan (1990) analizan otras dimensiones que forman subculturas organizacionales como el origen, el género, las profesiones, las actividades laborales, entre otras, que sirven de identificación a los miembros de una organizacional y facilita la comprensión de valores, creencias, etc. Las subculturas organizacionales facilitan la permeabilidad y la movilidad de los diferentes comportamientos involucrados, según las diferentes contingencias, facilitando respuestas adaptativas a los ambientes laborales.<sup>12</sup>

En la investigación realizada a la empresa estudio, se analizó las posibles subculturas bajo dos aspectos que pueden llegar a influenciar el desempeño organizacional: áreas funcionales y antigüedad de los colaboradores.

**7.4.1 Subcultura por área funcional.** El análisis se realizó segregando la información de las encuestas entre las áreas administrativas (31 encuestas) y el área operativa (67 encuestas), en donde se obtuvo un perfil para cada área que se comparó con el perfil general. Gráfico 3:

Gráfico 3. Características de subcultura por función en Ecocapital.



Datos encuesta realizada por los autores.

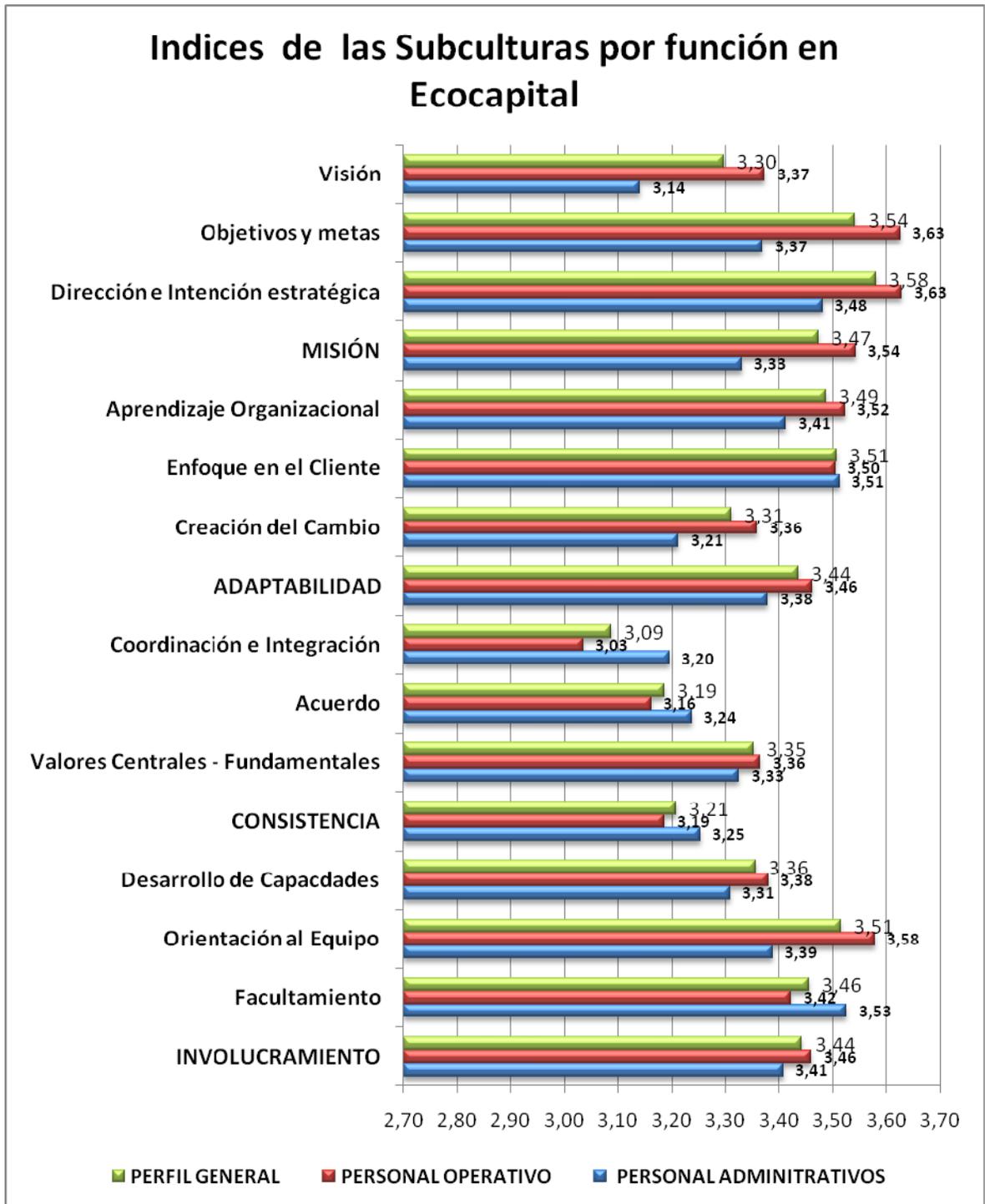
<sup>12</sup> VARGAS HERNÁNDEZ, Jose G. La culturocracia organizacional de México. Ed electrónica, [www.eumed.net/libros/2007b/](http://www.eumed.net/libros/2007b/)

Se observa en forma general similitudes entre los promedios de las características entre las áreas, a excepción de la característica de Misión que presenta el mayor rango entre los perfiles administrativos (3,33) y operativos (3,54).

La característica de Consistencia, se ratifica como la característica de más bajo promedio en el perfil cultural tanto en las áreas como en la organización.

Al analizar la característica de Misión, se observa que las diferencias más representativas entre el perfil de cultura del personal administrativo y del operativo, se presentan en todos los índices que componen esta característica: Visión, Objetivo y Metas y Dirección e intención estratégica. Ver Gráfico 4.

Grafico 4. Índices de las subculturas por función en Ecocapital.



Datos de encuesta realizada por los autores.

Los índices de menor promedio para el personal operativo son: Coordinación e integración y Acuerdo.

Los índices de menor promedio para el personal administrativo son: Visión, Coordinación e integración y Acuerdo.

Los índices diferenciadores entre los perfiles culturales de las áreas funcionales estudiadas son: Objetivos y Metas, Visión, Orientación al Equipo y Coordinación e integración.

Esto se puede deber a la instrucción clara que tiene el personal operativo a partir de los sistemas de gestión implementados por la organización, a cambio de una perspectiva holística con la que cuenta el personal del área administrativa, teniendo en cuenta el entorno comercial, factores externos y competencia que puede influenciar en que no se siga una única dirección estratégica en la compañía.

Se resalta Enfoque al Cliente como un índice equilibrado en la organización en los diferentes niveles y funciones.

Al identificar estos dos perfiles culturales, observamos mayor fortaleza en la subcultura operativa que la presentada por el área administrativa, Grafico 5; el análisis de sus fortalezas y debilidades, permite a la administración tener herramientas y plantear estrategias específicas en busca de la integración del hacer y el planear, la coordinación de los equipos de trabajo y proyectar a la organización hacia objetivos comunes y mejora de la competitividad.

Grafico 5. Perfil cultural de las áreas funcionales de Ecocapital S.A. ESP.

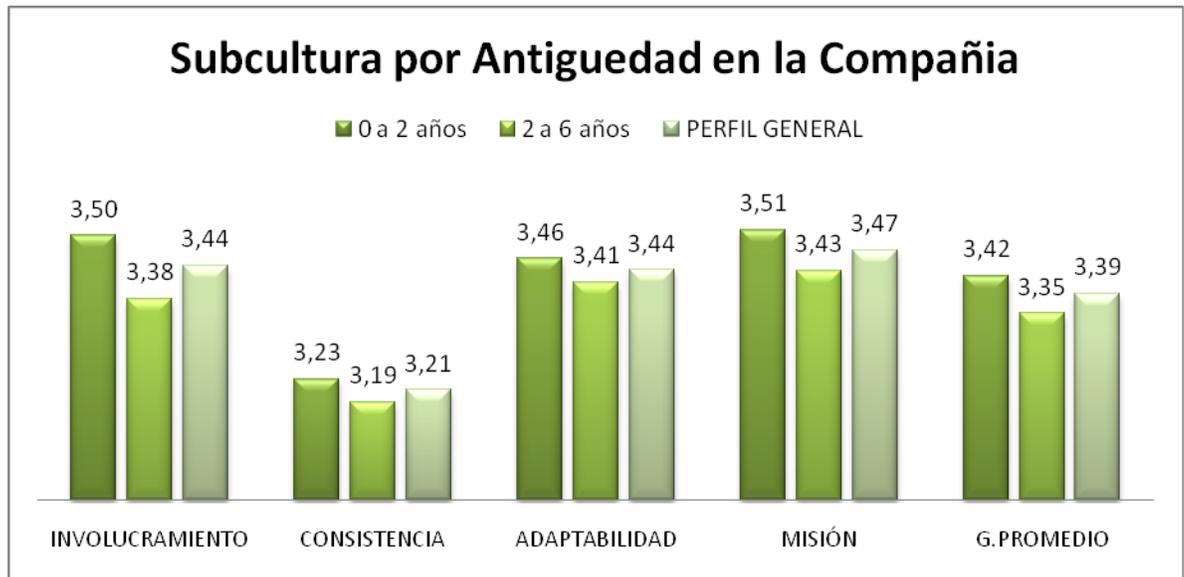


Datos de encuesta realizada por los autores.

**7.4.2 Subcultura por antigüedad.** Se realizó el análisis para identificar si existe una subcultura por tiempo de antigüedad del personal en la organización. Los

grupos fueron conformados por personal con antigüedad entre: 0-2 años (51 encuestas) y Mayor de 2 hasta 7 años (47 encuestas). Grafico 6.

Grafico 6. Características de las subculturas por antigüedad en Ecocapital S.A. ESP

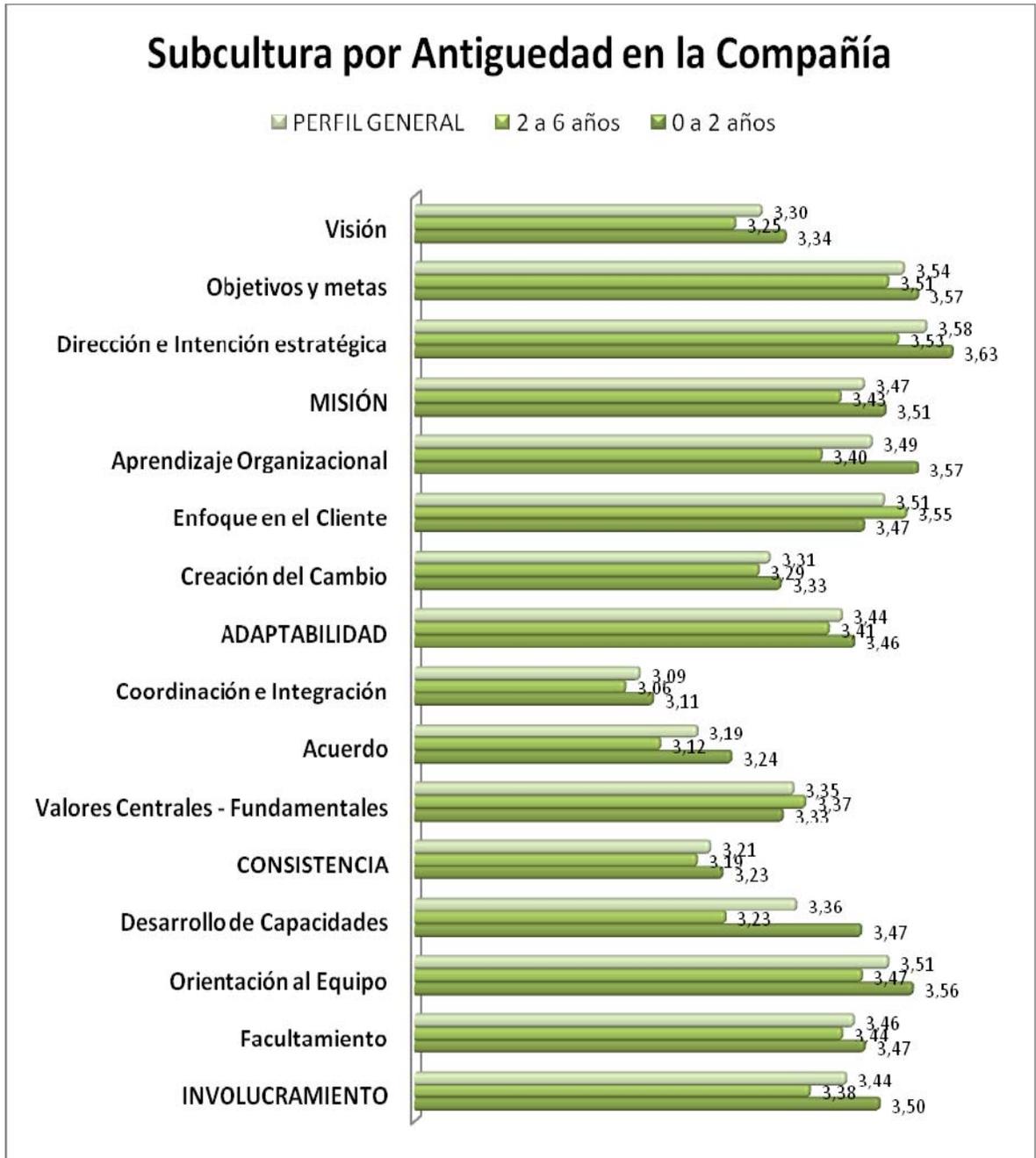


Datos de encuesta realizada por los autores.

Se observa un comportamiento similar entre los perfiles de las características en las subculturas por antigüedad en relación con el perfil general de la organización. La característica de involucramiento es donde se presenta una diferenciación con un mayor promedio entre las personas nuevas (0-2 años) respecto a las de mayor antigüedad; en la característica Misión la diferenciación es ligera siendo el personal nuevo de mayor promedio.

Al realizar el análisis detallado de los índices en cada una de las características para cada subcultura se observa, Gráfico 7:

Grafico 7. Índices de las subculturas por antigüedad en Ecocapital S.A. ESP.



Datos de encuesta realizada por los autores.

Para el grupo de personas entre 2-7 años en la organización, se observa que sus promedios de índices más bajos son: Coordinación e integración, Acuerdos y Desarrollo de Capacidades.

En el grupo de personas entre 0 – 2 años en la organización, los promedios más bajos en los índices corresponden a: Coordinación e Integración, Acuerdos y Valores Centrales, todos pertenecientes a la característica de Consistencia.

Las mayores diferencias entre los promedios de los índices de las dos subculturas se presenta en: Desarrollo de Capacidades, Aprendizaje Organizacional y Acuerdos.

A pesar de que no existe una caracterización que permita definir las subculturas por antigüedad del personal en la organización, este factor permite identificar los puntos más relevantes del personal nuevo y antiguo. Gráfico 8.

El personal de 0 a 2 años, percibe en la organización mayores oportunidades para el desarrollo de sus capacidades y aprendizaje.

En el personal entre 2 – 7 años en la organización, se resalta como aspectos dominantes el enfoque en el cliente y valores centrales.

Grafico 8. Perfil cultural por antigüedad en Ecocapital S.A. ESP.



<b>2 a 7 años</b>				
<b>Foco Externo</b>				
<b>3,42</b>				
	<b><u>ADAPTABILIDAD</u></b> 3,41		<b><u>MISION</u></b> 3,43	
<b>FLEXIBILIDAD</b> 3,40		<i>Creencias y suposiciones</i>		<b>ESTABILIDAD</b> 3,31
	<b><u>INVOLUCRAMIENTO</u></b> 3,38		<b><u>CONSISTENCIA</u></b> 3,19	
<b>Foco Interno</b>				
<b>3,28</b>				

Datos de encuesta realizada por los autores.

Como estrategia competitiva la dirección debe aprovechar las expectativas, dinamismo y adaptabilidad de los nuevos empleados, donde ven en la organización la oportunidad para su desarrollo y estabilidad, interiorizando en ellos los valores y principios fundamentales, el enfoque al cliente, la experiencia y conocimientos que son fortalezas del personal de mayor antigüedad.

## 7.5 PERFILES DE DESEMPEÑO

El resultado obtenido en la encuesta de Percepción sobre el Desempeño de la empresa, evaluado en 7 ítems se resume en la siguiente tabla (Tabla 11.):

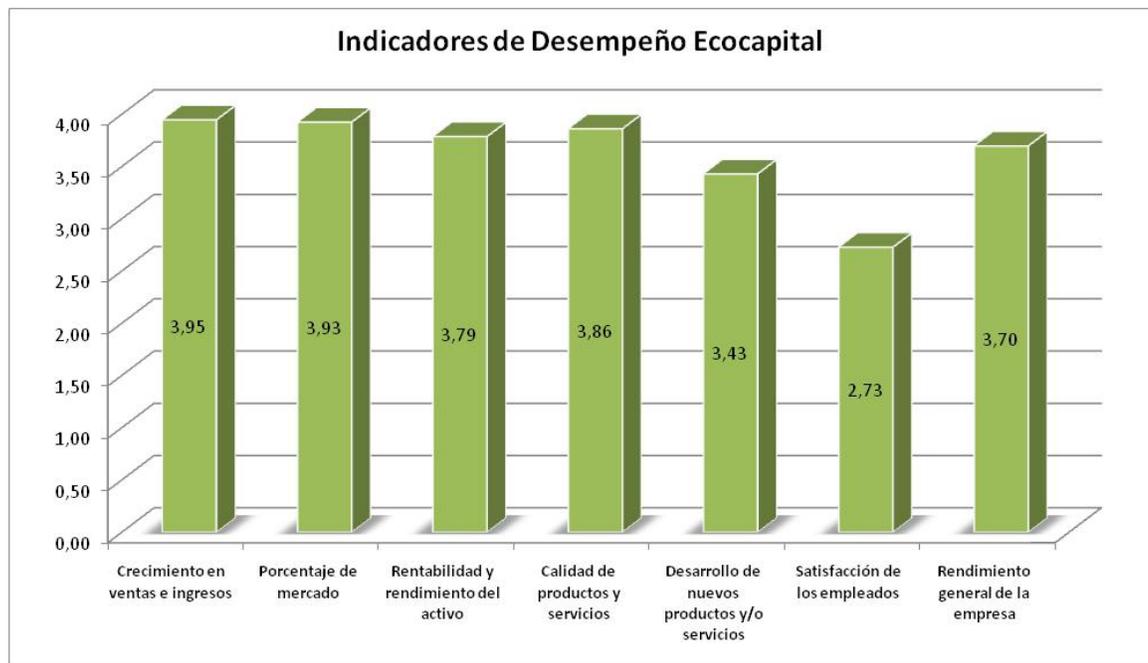
Tabla 11. Perfil de desempeño Ecocapital S.A. ESP.

<b>DESEMPEÑO</b>	<b>3,63</b>
Crecimiento en ventas e ingresos	3,95
Porcentaje de mercado	3,93
Rentabilidad y rendimiento del activo	3,79
Calidad de productos y servicios	3,86
Desarrollo de nuevos productos y/o servicios	3,43
Satisfacción de los empleados	2,73
Rendimiento general de la empresa	3,70

Datos de encuesta realizada por los autores.

El valor del Indicador de Desempeño: 3,63, indica que el personal percibe a la empresa en un nivel PROMEDIO frente al desempeño de empresas similares.

Gráfico 9. Indicadores de desempeño Ecocapital S.A. E.S.P.



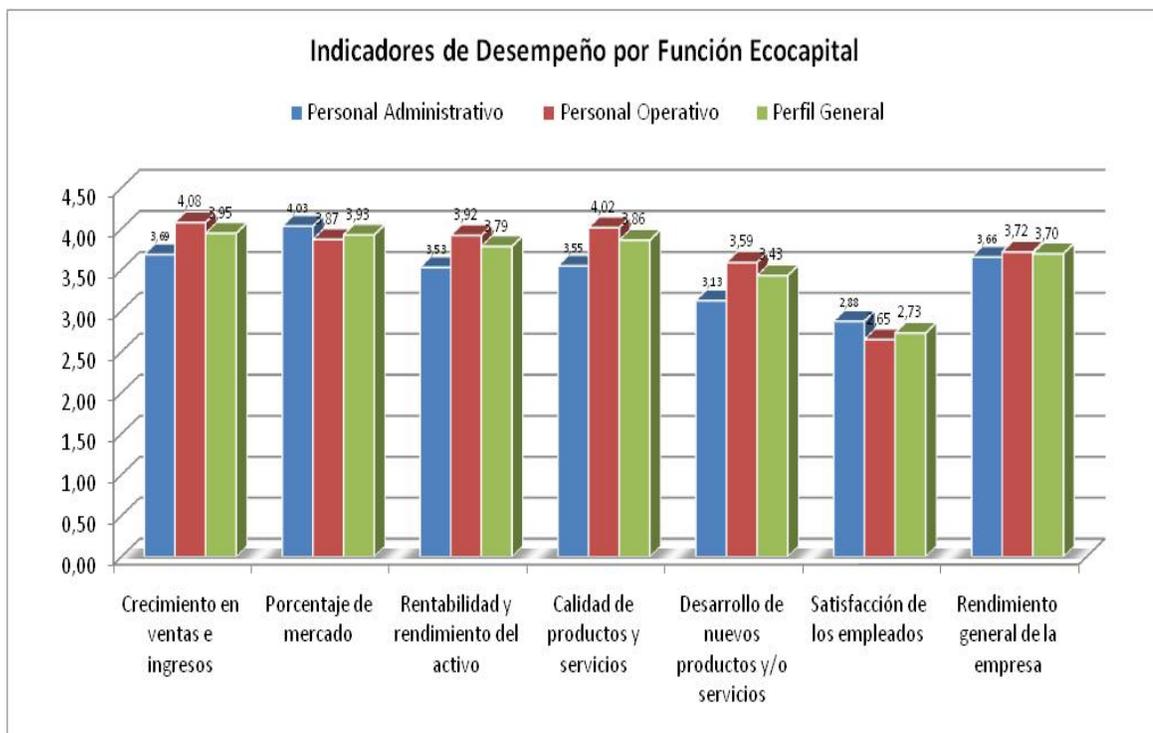
Datos de encuesta realizada por los autores.

Los promedios altos de percepción en los indicadores, Gráfico 9: Crecimiento en ventas e ingresos, Porcentaje en el mercado y Rentabilidad y rendimiento del activo, se deben probablemente al tipo de servicio que presta la compañía, en donde actualmente cuenta con la exclusividad en Bogotá para el manejo de los residuos infecciosos o de riesgo biológico, esto significa, que no cuenta con competencia durante la ejecución del contrato de concesión.

Se resalta el indicador de Calidad de productos y servicios: 3,86, la organización percibe que presta un servicio de calidad, fortalecido por los sistemas de gestión integral en calidad, medio ambiente y salud ocupacional.

El indicador de desempeño con el promedio más bajo, corresponde a satisfacción de los empleados: 2,73; Gráfico 10, dentro de la organización esta percepción esta acentuada en el personal operativo.

Gráfico 10. Indicadores de desempeño por área de función en Ecocapital S.A. ESP.



Datos de encuesta realizada por los autores.

**7.6 Perfiles de innovación.** Las causas principales que activan la innovación en una empresa son: responder a las demandas de los consumidores, a las exigencias del mercado y a la competencia global.

En cuanto a la relación cultura y desempeño innovador actualmente se reconoce que:

“Los negocios de hoy están funcionando en entornos altamente competitivos y rápidamente cambiantes. Esto hace que sus capacidades para innovar sean cruciales para su supervivencia a largo plazo. Por lo tanto, entender cómo sus culturas apoyan o entorpecen el proceso de innovación es crítico si quieren permanecer competitivos en mercados exigentes...Para ser verdaderamente innovadora una organización no sólo debe ser creativa, sino también ser capaz de implementar exitosamente esas ideas creativas. Debido a esta distinción, los comportamientos, valores y normas organizacionales que promueven la producción de ideas creativas dentro de una organización pueden diferir de aquellos que estimulan la implementación exitosa de las ideas creativas, o la innovación como tal (Flynn y Chatman, 2001). En consecuencia las características de perfiles culturales que impulsan a cada una pueden diferir también”.<sup>13</sup>

Los resultados obtenidos en la investigación respecto al tema de Innovación, evaluados en las 98 encuestas son: Ver Tabla 12:

Tabla 12. Percepción de Innovación.

Ítem o pregunta	Frecuencia Porcentual					
	1	2	3	4	5	6
74. Empresa innovadora	14	23	37	17	8,2	
75. Concentración de la innovación	12	28	20	7,5	17	15
76. Frecuencia de la innovación	13	10	20	24	33	
77. Origen de la innovación	26	8,3	66			
78. Dentro de empresa la innovación se originó en	7,2	11	42	9,3	19	11

<sup>13</sup> [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com).

79. Fuera de empresa innovación se originó en	6,3	40	12	21	13	8,4
80. Finanzas y contabilidad	11	17	20	25	8	18
81. Recolección y transporte	5,3	5,3	17	38	29	5,3
82. Tratamiento	4,4	7,8	12	33	31	11
83.						
84. Ventas y Mercadeo	6,7	11	20	29	12	21
85. Compras	9,9	20	21	27	3,3	19
86. Recursos Humanos	8,7	21	23	22	12	14
87. Administración	9,9	15	20	29	13	13
88. Personal de apoyo	9,8	13	20	34	9,8	14
89. Asesoría profesional	7,6	16	23	22	14	17

Datos de encuesta realizada por los autores.

La información de la Tabla 12, se traduce en las siguientes características:

- La empresa es satisfactoriamente innovadora.
- La innovación en la empresa se concentra los procesos productivos.
- Las innovaciones son muchas y de gran importancia.
- El origen de la innovación se da dentro y fuera de la empresa.
- Los directivos y equipos de trabajo originan las innovaciones dentro de la empresa.
- Fuera de la empresa, las innovaciones se originan de los clientes.
- El impacto de las innovaciones en las áreas funcionales de la organización dió como resultado que el proceso de Recolección y trasporte genera innovaciones entre satisfactorias y excelentes en la organización, seguido por el Tratamiento.

**7.6.1 Perfil innovador de Ecocapital S.A. E.S.P.** El siguiente gráfico representa el perfil cultural de las empresas de mayor desempeño en innovación, indicando las características e índices que lo representan. Gráfico 11:

Gráfico 11. Perfil Cultural de las Organizaciones más Innovadoras



RICARDO BRAY, Rafael Guillermo y GÓMEZ ROLDÁN, Ignacio. Cultura organizacional y desempeño en empresas bogotanas. En: V Congreso internacional de análisis organizacional, modernidad, ética e intervención en las organizaciones (8,9 -10, noviembre: Guanajuato, México).

Misión es la característica más fuerte seguida por involucramiento. En general, hay un balance entre las cuatro dimensiones de flexibilidad, estabilidad, foco externo y foco interno. (Perfiles Culturales de las organizaciones innovadoras, Ricardo y Gómez).

El siguiente gráfico resume los promedios agregados de las cuatro características y las cuatro dimensiones para las 25 organizaciones de menor desempeño en innovación.

Gráfico 12. Perfiles Culturales de las Organizaciones Menos Innovadoras



RICARDO BRAY, Rafael Guillermo y GÓMEZ ROLDÁN, Ignacio. Cultura organizacional y desempeño en empresas bogotanas. En: V Congreso internacional de análisis organizacional, modernidad, ética e intervención en las organizaciones (8,9 -10, noviembre: Guanajuato, México).

Misión es la característica más fuerte seguida por involucramiento y adaptabilidad. En general, hay un balance entre las cuatro dimensiones de flexibilidad, estabilidad, foco externo y foco interno. Sin embargo, todos los promedios son significativamente inferiores a los de las organizaciones de mayor desempeño en innovación. (Perfiles Culturales de las organizaciones innovadoras, Ricardo y Gómez).

El perfil obtenido de la investigación clasifica a Ecocapital S.A. E.S.P. en el grupo de empresas Bogotanas de menor desempeño en innovación, se debe tener en cuenta el deseo del personal de aportar sus capacidades para el mejor desempeño de la organización, sin embargo su debilidad en la formulación de visión, integración y resistencia al cambio se refleja en los bajos promedios de los indicadores de desempeño e innovación.

## 8. PRESUPUESTO

Informe presupuestario el dom 06/02/11  
Proyecto de Investigación n.º

Id	Nombre de tarea	Costo fijo	Acumulación de costo fijos	Costo total	Pre visto	Variación	Real	Rescate
26	MARCO TEORICO	‡ 0,00	Promaleo	‡ 5.483.000,00	‡ 0,00	‡ 5.483.000,00	‡ 5.483.000,00	‡ 0,00
18	CIERRE DE PROYECTO	‡ 0,00	Promaleo	‡ 2.944.000,00	‡ 0,00	‡ 2.944.000,00	‡ 2.944.000,00	‡ 0,00
17	FASE DOCUMENTO DE INVESTIGACION	‡ 0,00	Promaleo	‡ 1.840.000,00	‡ 0,00	‡ 1.840.000,00	‡ 1.840.000,00	‡ 0,00
42	GENERACION DE INDICADORES	‡ 0,00	Promaleo	‡ 1.675.000,00	‡ 0,00	‡ 1.675.000,00	‡ 1.403.000,00	‡ 272.000,00
43	GENERACION DE INDICADORES	‡ 0,00	Promaleo	‡ 1.675.000,00	‡ 0,00	‡ 1.675.000,00	‡ 1.403.000,00	‡ 272.000,00
45	IDENTIFICACION PERFILES CULTUR.	‡ 0,00	Promaleo	‡ 1.675.000,00	‡ 0,00	‡ 1.675.000,00	‡ 1.675.000,00	‡ 0,00
46	IDENTIFICACION SUBCULTURAS	‡ 0,00	Promaleo	‡ 1.675.000,00	‡ 0,00	‡ 1.675.000,00	‡ 859.000,00	‡ 1.088.000,00
47	DEFINICION DE VARIABLES CRITIC.	‡ 0,00	Promaleo	‡ 1.675.000,00	‡ 0,00	‡ 1.675.000,00	‡ 859.000,00	‡ 816.000,00
48	RECOMENDACIONES	‡ 0,00	Promaleo	‡ 1.131.000,00	‡ 0,00	‡ 1.131.000,00	‡ 587.000,00	‡ 544.000,00
49	COMPARACION DE PERFILES CULT.	‡ 0,00	Promaleo	‡ 1.131.000,00	‡ 0,00	‡ 1.131.000,00	‡ 859.000,00	‡ 272.000,00
50	CONCLUSIONES	‡ 0,00	Promaleo	‡ 1.131.000,00	‡ 0,00	‡ 1.131.000,00	‡ 587.000,00	‡ 544.000,00
33	REVISION Y AJUSTE FORMATO DE	‡ 0,00	Promaleo	‡ 1.119.000,00	‡ 0,00	‡ 1.119.000,00	‡ 751.000,00	‡ 368.000,00
36	PROCESO DE RECOLECCION	‡ 0,00	Promaleo	‡ 1.006.200,00	‡ 0,00	‡ 1.006.200,00	‡ 671.800,00	‡ 334.400,00
35	PROCESO COMERCIAL	‡ 0,00	Promaleo	‡ 944.000,00	‡ 0,00	‡ 944.000,00	‡ 944.000,00	‡ 0,00
39	PROCESO FINANCIERO Y CONTAB.	‡ 0,00	Promaleo	‡ 944.000,00	‡ 0,00	‡ 944.000,00	‡ 944.000,00	‡ 0,00
30	CRONOGRAMA	‡ 0,00	Promaleo	‡ 824.000,00	‡ 0,00	‡ 824.000,00	‡ 552.000,00	‡ 272.000,00
4	ACTA DE INICIO	‡ 0,00	Promaleo	‡ 816.000,00	‡ 0,00	‡ 816.000,00	‡ 816.000,00	‡ 0,00
16	FASE DE IMPLEMENTACION	‡ 0,00	Promaleo	‡ 736.000,00	‡ 0,00	‡ 736.000,00	‡ 736.000,00	‡ 0,00
37	PROCESO DE TRATAMIENTO	‡ 0,00	Promaleo	‡ 671.800,00	‡ 0,00	‡ 671.800,00	‡ 671.800,00	‡ 0,00
20	DETERMINACION PROBLEMA DE IN	‡ 0,00	Promaleo	‡ 587.000,00	‡ 0,00	‡ 587.000,00	‡ 315.000,00	‡ 272.000,00
25	OBJETIVO ESPECIFICO	‡ 0,00	Promaleo	‡ 587.000,00	‡ 0,00	‡ 587.000,00	‡ 315.000,00	‡ 272.000,00
29	PRESUPUESTO	‡ 0,00	Promaleo	‡ 567.000,00	‡ 0,00	‡ 567.000,00	‡ 567.000,00	‡ 0,00
27	METODOLOGIA	‡ 0,00	Promaleo	‡ 552.000,00	‡ 0,00	‡ 552.000,00	‡ 280.000,00	‡ 272.000,00
31	BIBLIOGRAFIA	‡ 0,00	Promaleo	‡ 549.000,00	‡ 0,00	‡ 549.000,00	‡ 549.000,00	‡ 0,00
38	PROCESO DE APOYO	‡ 0,00	Promaleo	‡ 472.000,00	‡ 0,00	‡ 472.000,00	‡ 236.000,00	‡ 236.000,00
10	REUNION CON ESPONSOR	‡ 0,00	Promaleo	‡ 383.000,00	‡ 0,00	‡ 383.000,00	‡ 383.000,00	‡ 0,00
12	REUNION INFORME DE AVANCE	‡ 0,00	Promaleo	‡ 383.000,00	‡ 0,00	‡ 383.000,00	‡ 383.000,00	‡ 0,00
40	TABULACION DE ENCUESTAS	‡ 0,00	Promaleo	‡ 379.400,00	‡ 0,00	‡ 379.400,00	‡ 192.200,00	‡ 187.200,00
6	REUNION DE INICIACION	‡ 0,00	Promaleo	‡ 368.000,00	‡ 0,00	‡ 368.000,00	‡ 368.000,00	‡ 0,00
15	FASE DE ANTEPROYECTO	‡ 0,00	Promaleo	‡ 368.000,00	‡ 0,00	‡ 368.000,00	‡ 368.000,00	‡ 0,00
21	JUSTIFICACION	‡ 0,00	Promaleo	‡ 315.000,00	‡ 0,00	‡ 315.000,00	‡ 315.000,00	‡ 0,00
22	DELIMITACION DEL PROBLEMA	‡ 0,00	Promaleo	‡ 315.000,00	‡ 0,00	‡ 315.000,00	‡ 315.000,00	‡ 0,00
24	OBJETIVO GENERAL	‡ 0,00	Promaleo	‡ 280.000,00	‡ 0,00	‡ 280.000,00	‡ 280.000,00	‡ 0,00
5	DECLARACION DEL ALCANCE	‡ 0,00	Promaleo	‡ 272.000,00	‡ 0,00	‡ 272.000,00	‡ 272.000,00	‡ 0,00
28	ALCANCE	‡ 0,00	Promaleo	‡ 42.000,00	‡ 0,00	‡ 42.000,00	‡ 42.000,00	‡ 0,00
8	PLAN DE PROYECTO	‡ 0,00	Promaleo	‡ 0,00	‡ 0,00	‡ 0,00	‡ 0,00	‡ 0,00
		‡ 0,00		‡ 36.616.400,00	‡ 0,00	‡ 36.616.400,00	‡ 29.488.800,00	‡ 6.021.600,00

## 9. CONCLUSIONES

El trabajo de investigación realizado en la empresa Ecocapital S.A. E.S.P. contó con la buena disposición y participación de la organización, teniendo en cuenta que la encuesta fue desarrollada a todo el personal de las diferentes sedes y turnos de trabajo.

Los resultados obtenidos a partir de la tabulación de la encuesta de Denison, aplicada en la empresa Ecocapital S.A. E.S.P. Identificó que la organización cuenta con un perfil cultural caracterizado por:

Misión: (3,47). Identifica la capacidad de definir una dirección significativa para la organización.

Adaptación: (3,44). Evalúa y comprende el mercado en el que opera la organización.

Involucramiento: (3,44). Identifica el grado de construcción de capacidad humana, sentido de propiedad y responsabilidad.

Consistencia: (3,21). Capacidad para desarrollar valores, sistemas y comportamientos que son la base de una cultura eficaz.

El promedio general que se obtuvo del perfil cultural de Ecocapital S.A. E.S.P. (3,39) identificó estabilidad en relación con las características de adaptabilidad, involucramiento y misión; sin embargo se encontró en la consistencia la característica crítica del perfil cultural de la organización al obtener el menor valor promedio.

Las dimensiones culturales de la organización son:

Enfoque Interno: Relación de la buena utilización de los recursos, los indicadores financieros, la calidad de productos y servicios y la satisfacción de los empleados, obtuvo un resultado de 3,33.

Enfoque Externo: Relación de la organización y el ambiente externo, indicando el crecimiento en el ingreso, participación en el mercado e incremento de ventas, obtuvo un resultado de 3,45.

Estabilidad: La integración entre la Misión y la Consistencia de los objetivos y valores, logrando en la organización una estabilidad longeva, obtuvo un resultado de 3,34.

Flexibilidad: Capacidad de la organización ante estímulos y situaciones extremas, minimizando el impacto de cualquier eventualidad en la actuación de la organización, obtuvo un resultado de 3,44.

El mayor promedio se registró en la característica de Misión (3,47) y la de menor promedio, Consistencia (3,21), la relación de estas características afecta el sesgo de Estabilidad en la organización, traduciéndose en una organización en donde existe claridad en el sentido de propósito, su significado y la dirección estratégica de la compañía; sin embargo, presentó debilidad en su Visión, que puede poner en riesgo en un futuro su permanencia en el mercado.

La dimensión del Enfoque Interno (3,33), integrado por la relación de la característica de Involucramiento (3,44) con la Consistencia (3,21 característica crítica), identificó debilidad de la organización en alcanzar la integración, coordinación, logro de acuerdos, valores centrales y el desarrollo de capacidades de los empleados, siendo en estos los aspectos que la dirección debe subsanar y fortalecer internamente para llevar a la organización a un mejor desempeño.

Con uno de los promedios más altos identificados en el perfil: Misión y Adaptabilidad, la dimensión del Enfoque Externo (3,45) se caracterizó porque la organización cuenta con una dirección estratégica enfocada principalmente a satisfacer las necesidades de los clientes, contando con una buena capacidad de adaptabilidad frente al mercado; sin embargo, su adaptabilidad es reactiva y carece de visión que permita la planeación y preparación de la organización a cambios futuros.

Existe un equilibrio entre las característica de Adaptabilidad (3,44) e Involucramiento (3,44), que origina el sesgo de Flexibilidad, dado por la orientación al equipo y el enfoque al cliente, estos dos índices sobresalen del perfil cultural, permiten a la organización contar con un buen desempeño acorde a las necesidades actuales de sus clientes.

El resultado equilibrado de las características Misión (3,47) e Involucramiento (3,44), indica una conexión entre el propósito y estrategias de la organización con

la responsabilidad y compromiso de los empleados, que origina comunicación en doble sentido y un personal comprometido y enfocado.

En la relación de Adaptabilidad (3,44) y Consistencia (3,21), se observó un desequilibrio de estas características, el bajo promedio de la Consistencia debilita la capacidad de la organización en coordinar y desarrollar sistemas y procesos que permita mejorar la calidad de productos y servicios que ofrece al cliente.

El promedio general obtenido del perfil cultural de Ecocapital S.A. E.S.P. (3,39) se ubicó en un nivel inferior en relación con los estudios realizados en 36 empresas Bogotanas: 3,66; la característica de menor promedio en el perfil de Ecocapital S.A. E.S.P. correspondió a Consistencia.

En las subculturas por antigüedad y por área funcional, no se evidenció un perfil cultural fuerte o subcultura dominante; sin embargo al realizar esta caracterización, permitió identificar fortalezas y debilidades específicas de los grupos de estudios.

En la subcultura por área funcional, se identificó que el perfil cultural del personal operativo cuenta con un mayor promedio (3,41) en relación con el perfil del personal administrativo (3,34). La diferenciación entre las áreas funcionales Administrativa y Operativa, está marcado por la característica Misión y los índices de Visión, Objetivos y Metas y Dirección estratégica. En ambos perfiles los índices de menor promedio fueron: Coordinación e integración y Acuerdo pertenecientes a la característica de consistencia.

En el estudio de la subcultura por antigüedad, que se realizó entre el personal de 0 a 2 años (promedio 3,42) y los de 2 a 7 años (promedio 3,35) de antigüedad, la diferenciación más relevante se observa en la característica Involucramiento en su índice de Desarrollo de Capacidades, seguida de Aprendizaje Organizacional y Acuerdos, esto indica la diferente percepción del personal en relación con los temas de sentido de pertenecía y desarrollo de capacidades; el personal nuevo percibe la organización como un medio de aprendizaje y crecimiento laboral.

El índice de Desempeño de Ecocapital S.A. E.S.P. percibido por los colaboradores, obtuvo un resultado de 3,63, destacándose los aspectos de: Crecimiento en ventas e ingresos y Porcentaje de mercado. El índice de menor promedio correspondió a la Satisfacción de los empleados. Estos valores se encuentran asociados por las condiciones actuales de la organización en donde su

actividad comercial se centra en el desarrollo del contrato de concesión con el Distrito, por tanto no cuenta con competidores del mismo sector.

El perfil cultura obtenido en la empresa Ecocapital S.A. E.S.P. tiene rasgos que se asemejan al perfil estudiado para las empresas de menor desempeño en innovación, con promedios similares en las características de Adaptabilidad, Involucramiento, Misión y Consistencia; se resalta que la característica Consistencia en ambos casos presenta el menor valor.

## 10. RECOMENDACIONES

Finalizada la etapa de investigación del perfil cultural de Ecocapital S.A. E.S.P. Las siguientes recomendaciones son alternativas a seguir con el fin de que la organización logre alcanzar mejores resultados en el desempeño e innovación de la empresa:

Las directivas de la organización deben enfocarse en lograr una cultura sólida y distintiva que influya significativamente en el comportamiento de las personas, teniendo en cuenta los sistemas compartidos de creencias, valores y símbolos, generando una base de gobierno dentro de la organización que funcione como un sistema de control interno; de esta manera pueda lograr la estabilidad y coordinación para el apalancamiento de las actividades en todos los niveles.

Teniendo en cuenta que la Visión propuesta por la compañía está contemplada para el año 2011, es de vital importancia que ésta sea nuevamente replanteada, soportada por un Plan Estratégico que permita la definición de objetivos y metas, para lograr la integración y coordinación en todos los niveles de la organización.

Ecocapital S.A. E.S.P. debe enfocar sus esfuerzos para lograr la coordinación entre los diferentes grupos de trabajo y áreas funcionales, promoviendo las destrezas de trabajo en equipo.

La organización debe invertir e incentivar en el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores con el fin de mejorar el rendimiento y desempeño de sus labores, fortaleciendo en sus líderes la capacidad de facultamiento o empoderamiento para la toma correcta de decisiones.

La dirección de la organización cuenta con colaboradores “conscientes de que sus capacidades son de gran importancia para la competitividad de la organización”, siendo este un punto de apalancamiento para que la organización pueda alcanzar los objetivos propuestos.

Incentivar en los colaboradores la creatividad e innovación como un programa del plan estratégico de la compañía, con el fin de que estas acciones sean traducidas en un mejor desempeño de la organización.

Se debe aprovechar la capacidad de Adaptabilidad que tiene la organización, para que de una manera planificada logre generar cambios estratégicos en la forma de atraer el mercado, evitando acciones reactivas que generan sobre costos y que ponen a la organización “un paso atrás del cliente antes que un paso adelante”.

Al analizar las subculturas se pueden establecer estrategias específicas en las áreas funcionales estudiadas: administrativa y operativa, enfocadas a la búsqueda de la coordinación e integración, el logro de acuerdos y el desarrollo de capacidades.

Para el personal administrativo, es necesario que se continúe fortaleciendo el enfoque al cliente, es importante que se refuerce en aspectos como visión, creación al cambio; para el personal operativo desarrollar acciones para lograr el empoderamiento.

Es importante que la organización desarrolle estrategias encaminadas al desarrollo de nuevos productos y servicios, así como en la satisfacción de los empleados, para obtener mayores resultados en sus indicadores de desempeño e innovación.

Con el liderazgo de la administración, el trabajo en equipo y la satisfacción de los colaboradores, Ecocapital S.A. E.S.P. puede alcanzar un perfil cultural tal como lo describe José G. Vargas (*Tesis La Culturocracia Organizacional de México*): “Las mejores culturas son aquellas que siendo fuertes, tienen además una orientación positiva, que implica el mejoramiento constante y la superación de todos los miembros que la integran, con una escala de valores y principios claramente definidos y jerarquizados”.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

ARRIAGADA, Ricardo. Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal. En: ILPES. Julio 2002, no.20, p.56.

BONAVIA, Thomas y otros. Adaptación al castellano y estudio factorial del Denison Organizational Culture Survey. En: Psicothema. 2009, vol.21, no.4, p.633-638.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. México: McGraw-Hill, 2000. 699 p. ISBN: 9584100378.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración. 7 ed. México: McGraw-Hill, 2000. ISBN: 968-422-175-4.

DENISON, Daniel. Organizational Culture: Can it be a key lever for driving organizational change?. June 2000. International Institute for Management Development.

DENISON, D.R. y NEALE, W.S. Denison Organizational Culture Survey (DOCS), Facilitator Guide. Michigan: Published by Denison Consulting, LLC, 1996.

DE SOUZA, Adriana. Cultura Organizacional. De Souza & Partners.2001. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/culturaorganizacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/)

FRESCO, Juan C. Desarrollo gerencial hacia calidad total. 1 ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1991. p. 61 – 115. ISBN: 950-537-192-6.

GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda. Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. 2007. [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Referencias bibliográficas: contenido y estructura. NTC 5613. Bogotá D.C.: El Instituto, 2008. 38 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Documentación: presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Bogotá D.C.: El Instituto, 2008. 41p.

PARAMO MORALES, Dagoberto. Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. En: Revista colombiana de marketing. Junio 2001, año 2, no.2, p.26.

RICARDO BRAY, Rafael Guillermo. Debate teórico sobre la interrelación entre la cultura, el desempeño organizacional y la innovación. En: The Anáhuac Journal. 2006. Vol. 6, no.1, p.9-34. ISSN 1405-8448.

RICARDO BRAY, Rafael Guillermo y GÓMEZ ROLDÁN, Ignacio. Cultura organizacional y desempeño en empresas bogotanas. En: V Congreso internacional de análisis organizacional, modernidad, ética e intervención en las organizaciones (8,9 -10, noviembre: Guanajuato, México).

VALDIVIESO CAMACHO, Mario y Jaime. Reflexiones para una vida mejor. 7 ed. Bogotá D.C.: Olitocomputo Ltda, 2006. p. 28. ISBN 958-97776-0-0.

VARGAS HERNÁNDEZ, Jose G. La culturocracia organizacional de México. Ed electrónica, [www.eumed.net/libros/2007b/](http://www.eumed.net/libros/2007b/).

[www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com).

[www.denisonconsconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx](http://www.denisonconsconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx).

[www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)

[www.comunicacionorganizacional.com](http://www.comunicacionorganizacional.com)

[www.lanotadigital.com](http://www.lanotadigital.com)

[www.mercadero.com](http://www.mercadero.com)

## 12. ANEXOS

Anexo 1. Ficha de la empresa: Ecocapital Internacional S.A. E.S.P.

PROYECTO DE INVESTIGACION  
CULTURA, DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL E INNOVACION  
FICHA DE EMPRESA

1	nombre empresa	ECOCAPITAL INTERNACIONAL SA ESP			
2	nit	8301337554			
3	nombre contacto	Marcela Barreto Pardo			
	teléfono contacto	4155673 ext 122			
4	ciiu	9000			
	descripción de actividad	Gestión Externa de manejo de Residuos Peligrosos			
5	Código CUCI	9000			
6	Clasificación LAL				
7	número de empleados	98			
8	Valor de Activos	4.980.022 miles			
9	fecha encuesta DDMMAAAA	04/12/2010			
10	ciudad of ppal	Bogotá D.C			
11	otra ciudad	N.A			
12	% inversión extranjera	0			
13	Resolución de la Ultima encuesta sobre ciencia y tecnología	SI		NO	X
14	año fundación empresa	2004			
15	pertenencia a grupo empresarial si/no	No			
16	Actividad Economica Basica	Producción	Comercialización	Producción / Comercialización	Producción y comercialización propios y comercialización de productos de terceros
				X	
17	Empresa localizada en Colombia	si	X	Empresa Localizada Fuera de Colombia	

## Anexo 2. Ítems de encuesta Denison: Involucramiento.

ÍTEMS	Promedio	ÍNDICE	TRAIT O CARACTERÍSTICA
1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.	3,48	EMPOWERMENT	INVOLVEMENT
2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.	3,24	EMPOWERMENT	INVOLVEMENT
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	3,37	EMPOWERMENT	INVOLVEMENT
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	3,41	EMPOWERMENT	INVOLVEMENT
5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	3,78	EMPOWERMENT	INVOLVEMENT
6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.	3,00	TEAM ORIENTATION	INVOLVEMENT
7. Las personas trabajan en equipo.	3,44	TEAM ORIENTATION	INVOLVEMENT
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.	3,72	TEAM ORIENTATION	INVOLVEMENT
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.	3,83	TEAM ORIENTATION	INVOLVEMENT
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.	3,59	TEAM ORIENTATION	INVOLVEMENT
11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.	3,20	CAPABILITY DEVELOPMENT	INVOLVEMENT
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.	3,66	CAPABILITY DEVELOPMENT	INVOLVEMENT
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.	2,93	CAPABILITY DEVELOPMENT	INVOLVEMENT
14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor.	4,20	CAPABILITY DEVELOPMENT	INVOLVEMENT
15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	2,80	CAPABILITY DEVELOPMENT	INVOLVEMENT

### Anexo 3. Ítems de encuesta Denison: Consistencia.

ÍTEMS	Promedio	ÍNDICE	TRAIT O CARACTERÍSTICA
16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.	2,80	CORE VALUES	CONSISTENCY
17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.	2,96	CORE VALUES	CONSISTENCY
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales.	3,38	CORE VALUES	CONSISTENCY
19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.	3,85	CORE VALUES	CONSISTENCY
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	3,78	CORE VALUES	CONSISTENCY
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	3,38	AGREEMENT	CONSISTENCY
22. Existe una cultura sólida.	3,07	AGREEMENT	CONSISTENCY
23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles.	2,85	AGREEMENT	CONSISTENCY
24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.	2,94	AGREEMENT	CONSISTENCY
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	3,69	AGREEMENT	CONSISTENCY
26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.	3,47	COORDINATION AND INTEGRATION	CONSISTENCY
27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.	3,03	COORDINATION AND INTEGRATION	CONSISTENCY
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.	2,93	COORDINATION AND INTEGRATION	CONSISTENCY
29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.	2,80	COORDINATION AND INTEGRATION	CONSISTENCY
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.	3,20	COORDINATION AND INTEGRATION	CONSISTENCY

Anexo 4. Ítems de encuesta Denison: Adaptabilidad.

ÍTEMS	Promedio	ÍNDICE	TRAIT O CARACTERÍSTICA
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	3,45	CREATING CHANGE	ADAPTABILITY
32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.	3,72	CREATING CHANGE	ADAPTABILITY
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	3,44	CREATING CHANGE	ADAPTABILITY
34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	2,79	CREATING CHANGE	ADAPTABILITY
35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.	3,14	CREATING CHANGE	ADAPTABILITY
36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.	3,51	CUSTOMER FOCUS	ADAPTABILITY
37. Las sugerencias de los clientes influyen en nuestras decisiones.	3,69	CUSTOMER FOCUS	ADAPTABILITY
38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.	3,31	CUSTOMER FOCUS	ADAPTABILITY
39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.	3,31	CUSTOMER FOCUS	ADAPTABILITY
40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.	3,72	CUSTOMER FOCUS	ADAPTABILITY
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	4,12	ORGANIZATIONAL LEARNING	ADAPTABILITY
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	2,95	ORGANIZATIONAL LEARNING	ADAPTABILITY
43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.	2,51	ORGANIZATIONAL LEARNING	ADAPTABILITY
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.	4,22	ORGANIZATIONAL LEARNING	ADAPTABILITY
45. Nos aseguramos de que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda".	3,63	ORGANIZATIONAL LEARNING	ADAPTABILITY

Anexo 5. Ítems de encuesta Denison: Misión.

ÍTEMS	Promedio	ÍNDICE	TRAIT O CARACTERÍSTICA
46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.	3,64	STRATEGIG DIRECTION AND INTE	MISSION
47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria.	3,58	STRATEGIG DIRECTION AND INTE	MISSION
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	3,91	STRATEGIG DIRECTION AND INTE	MISSION
49. Existe una clara estrategia para el futuro.	3,58	STRATEGIG DIRECTION AND INTE	MISSION
50. No es clara nuestra dirección estratégica.	3,19	STRATEGIG DIRECTION AND INTE	MISSION
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	3,51	GOALS AND OBJECTIVES	MISSION
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	3,47	GOALS AND OBJECTIVES	MISSION
53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	3,33	GOALS AND OBJECTIVES	MISSION
54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.	3,64	GOALS AND OBJECTIVES	MISSION
55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	3,77	GOALS AND OBJECTIVES	MISSION
56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	3,63	VISION	MISSION
57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.	3,60	VISION	MISSION
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	2,62	VISION	MISSION
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.	3,24	VISION	MISSION
60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	3,40	VISION	MISSION

**PROYECTO DE INVESTIGACION  
CULTURA, DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL E I  
FICHA DE EMPRESA**

1	nombre empresa	ECI	
2	nit		
3	nombre contacto		
	teléfono contacto		
4	ciiu		
	descripción de actividad	Gestión E	
5	Código CUCI		
6	Clasificación LAL		
7	número de empleados		
8	Valor de Activos		
9	fecha encuesta DDMMAAAA		
10	ciudad of ppal		
11	otra ciudad		
12	% inversión extranjera		
13	Resolución de la Ultima encuesta sobre ciencia y tecnologia	SI	
14	año fundación empresa		
15	pertenencia a grupo empresarial si/no		
16	Actividad Economica Basica	Producción	Comercialización
17	Empresa localizada en Colombia	si	X

**INNOVACION**

<b>OCAPITAL INTERNACIONAL SA ESP</b>	
<b>8301337554</b>	
<b>Marcela Barreto Pardo</b>	
<b>4155673 ext 122</b>	
<b>9000</b>	
<b>Externa de manejo de Residuos Peligrosos</b>	
<b>9000</b>	
<b>98</b>	
<b>4.980.022 miles</b>	
<b>04/12/2010</b>	
<b>Bogotá D.C</b>	
<b>N.A</b>	
<b>0</b>	
<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>2004</b>	
<b>No</b>	
<b>Producción / Comercialización</b>	<b>Producción y comercialización propios y comercialización de productos de terceros</b>
<b>X</b>	
<b>Empresa Localizada Fuera de Colombia</b>	

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
**INSTITUTO DE POSTGRADOS**  
**RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN**

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	<b>NOMBRE DEL POSTGRADO</b>	Especialización en Gerencia de Operaciones
2	<b>TÍTULO DEL PROYECTO</b>	PERFIL CULTURAL Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ECOCAPITAL INTERNACIONAL S.A. E.S.P.
3	<b>AUTOR(es)</b>	María Victoria Bonilla Rojas Ligia Marcela Barreto Pardo
4	<b>AÑO Y MES</b>	Febrero de 2011
5	<b>NOMBRE DEL ASESOR(a)</b>	Ignacio Gómez Roldán
6	<b>DESCRIPCIÓN O ABSTRACT</b>	<p>Este proyecto de Investigación analiza cada una de las características y sesgos que identifica la Cultura Organizacional en la empresa Ecocapital Internacional S.A E.S.P. en la ciudad de Bogotá D.C, basandose en el Modelo Denison Organization Culture Survey (DOCS), como herramienta de recolección y análisis de datos. Las encuestas fueron realizadas a la totalidad del personal de la empresa (98 encuestas). Este analisis permitió identificar los rasgos críticos de la cultura en esta organización, los indices de desempeño e innovación, asi como su comparación con otras empresas Bogotanas, que conllevaron a realizar propuestas de mejoramiento de desempeño dentro de la organización.</p> <p>This Investigation project analyzes each one of the characteristics and slants that identifies the Organizational Culture in the business ECOCAPITAL International S.A. E. S. P. in the city of Bogota D.C, basing on the Model of Denison Organizational Culture Survey (DOCS), as a harvesting tool of analysis data. The surveys were carried out to the totality of the company employees (98 surveys). This analysis permitted to identify the critical characteristics of the culture in this organization, the index of performance and innovation, as well as their comparison with other businesses of Bogota, that involved to carry out improvement performance proposals inside the organization.</p>
7	<b>PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•CULTURA</li> <li>•CULTURA ORGANIZACIONAL</li> <li>•MODELO DENISON</li> <li>•DESEMPEÑO</li> <li>•INNOVACION</li> <li>•COMPETITIVIDAD</li> <li>•PERFIL CULTURAL</li> </ul>
8	<b>SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO</b>	Sector de Servicios: Gestión externa de residuos peligrosos.
9	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	Investigación Descriptiva: Analisis de características, rasgos y situaciones propias de la cultura organizacional de la empresa Ecocapital Internacional S.A ESP soportada por la encuesta de evaluación Cultural del modelo Denison.
10	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Estudiar la cultura de la organización Ecocapital Internacional S.A. E.S.P., identificando la tipología de los patrones de comportamiento de sus colaboradores
11	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el perfil cultural en la organización Ecocapital Internacional S.A. E.S.P. a partir de la aplicación de la encuesta sobre cultura organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey).</li> <li>• Identificar las sub-culturas presentes en la organización.</li> <li>• Determinar las características críticas de la cultura organizacional de la compañía.</li> <li>• Proponer recomendaciones para la administración de la cultura organizacional que incentive el mejoramiento del desempeño corporativo, la innovación e incremento de la competitividad en la empresa.</li> <li>• Comparar las características y dimensiones de la cultura organizacional de Ecocapital S.A. E.S.P. con empresas Bogotanas.</li> </ul>
12	<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b>	<p>ARRIAGADA, Ricardo. Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal. En: ILPES. Julio 2002, no.20, p.56.</p> <p>BONAVIA, Thomas y otros. Adaptación al castellano y estudio factorial del Denison Organizational Culture Survey. En: Psicothema. 2009, vol.21, no.4, p.633-638.</p> <p>CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. México: McGraw-Hill, 2000. 699 p. ISBN: 9584100378.</p> <p>CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7 ed. México: McGraw-Hill, 2000. ISBN: 968-422-175-4.</p> <p>DENISON, Daniel. Organizational Culture: Can it be a key lever for driving organizational change. June 2000. International Institute for Management Development.</p> <p>DENISON, D.R. y NEALE, W.S. Denison Organizational Culture Survey (DOCS), Facilitator Guide. Michigan: Published by Denison Consulting, LLC, 1996.</p> <p>DE SOUZA, Adriana. Cultura Organizacional. De Souza &amp; Partners.2001. <a href="http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/">http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/</a></p> <p>FRESCO, Juan C. Desarrollo gerencial hacia calidad total. 1 ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1991. p. 61 – 115. ISBN: 950-537-192-</p> <p>GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda. Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. 2007. <a href="http://www.eumed.net/libros/2007a/221/">www.eumed.net/libros/2007a/221/</a></p> <p>INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Referencias bibliográficas: contenido y estructura. NTC 5613. Bogotá D.C.: El Instituto, 2008. 38 p.</p> <p>INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Documentación: presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Bogotá D.C.: El Instituto, 2008. 41p.</p> <p>PARAMO MORALES, Dagoberto. Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. En: Revista colombiana de marketing. Junio 2001, año 2, no.2, p.26.</p> <p>RICARDO BRAY, Rafael Guillermo. Debate teórico sobre la interrelación entre la cultura, el desempeño organizacional y la innovación. En: The Anáhuac Journal. 2006. Vol. 6, no.1, p.9-34. ISSN 1405-8448.</p> <p>RICARDO BRAY, Rafael Guillermo y GÓMEZ ROLDÁN, Ignacio. Cultura organizacional y desempeño en empresas bogotanas. En: V Congreso internacional de análisis organizacional, modernidad, ética e intervención en las organizaciones (8,9 -10, noviembre: Guanajuato, México).</p> <p>VALDIVIESO CAMACHO, Mario y Jaime. Reflexiones para una vida mejor. 7 ed. Bogotá D.C.: Olitocomputo Ltda, 2006. p. 28. ISBN 958-97776-0-0.</p> <p>VARGAS HERNÁNDEZ, Jose G. La culturocracia organizacional de México. Ed electrónica, <a href="http://www.eumed.net/libros/2007b/">www.eumed.net/libros/2007b/</a>.</p> <p><a href="http://www.denisonconsulting.com">www.denisonconsulting.com</a>.</p> <p><a href="http://www.denisonconsconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx">www.denisonconsconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx</a>.</p> <p><a href="http://www.eumed.net/libros/2007a/221/">www.eumed.net/libros/2007a/221/</a></p> <p><a href="http://www.comunicacionorganizacional.com">www.comunicacionorganizacional.com</a></p> <p><a href="http://www.lanotadigital.com">www.lanotadigital.com</a></p> <p><a href="http://www.mercadero.com">www.mercadero.com</a></p>

13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>1. Introducción  2. Problema de la Investigación  3. Objetivos  4. Marco de Referencia  5. Metodología  6. Reseña de la Empresa Estudio  7. Presentación de Resultados y/o alternativas de solución del problema  8. Presupuesto  9. Conclusiones  10 Recomendaciones</p>
14	METODOLOGÍA	<p>Para la evaluación de la cultura organizacional de la empresa Ecocapital S.A. E.S.P. se desarrolló bajo el modelo Denison (DOCS, Denison Organizational Culture Survey). La población de estudio está conformada por el personal de todas las áreas de la organización Ecocapital S.A. E.S.P. Teniendo en cuenta el tamaño de la organización, la encuesta se aplicó al censo de la población correspondiente a 98 personas.</p> <p>Para el desarrollo de la investigación se aplicó la encuesta de Denison, constituida por 60 preguntas cerradas, la cual permite generar una descripción y un análisis directo, sistemático y comprensible de la cultura organizacional por medio de la evaluación de los patrones de comportamiento o prácticas que influyen en el desempeño.</p> <p>Para cada una de las cuatro características culturales básicas: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, el modelo define tres índices para cada una de ellas, los cuales son medidos por cinco ítems o preguntas.</p> <p>Adicionalmente, la encuesta recogió la percepción de los encuestados sobre el desempeño de la empresa en siete (7) indicadores de desempeño.</p> <p>Finalmente, (16) preguntas adicionales, relacionadas con las características innovadoras de la empresa Ecocapital S.A. E.S.P.</p> <p>Una vez desarrollada la encuesta, se consolidó la información en el formato de tabulación diseñado por el grupo de Investigación cambio e innovación tecnológica. Finalmente, la investigación concluyó con el análisis e interpretación de la información del modelo de Denison Organizational Culture Survey (DOCS), describiendo las características propias del perfil cultural de la organización, los indicadores de desempeño e innovación de ECOCAPITAL S.A. E.S.P.</p>
15	CONCLUSIONES	<p>El trabajo de investigación realizado en la empresa Ecocapital S.A. E.S.P. contó con la buena disposición y participación de la organización, teniendo en cuenta que la encuesta fue desarrollada a todo el personal de las diferentes sedes y turnos de trabajo.</p> <p>Los resultados obtenidos a partir de la tabulación de la encuesta de Denison, aplicada en la empresa Ecocapital S.A. E.S.P. Identificó que la organización cuenta con un perfil cultural caracterizado por:</p> <p>Misión: (3,47). Identifica la capacidad de definir una dirección significativa para la organización.</p> <p>Adaptación: (3,44). Evalúa y comprende el mercado en el que opera la organización.</p> <p>Involucramiento: (3,44). Identifica el grado de construcción de capacidad humana, sentido de propiedad y responsabilidad.</p> <p>Consistencia: (3,21). Capacidad para desarrollar valores, sistemas y comportamientos que son la base de una cultura eficaz.</p> <p>El promedio general que se obtuvo del perfil cultural de Ecocapital S.A. E.S.P. (3,39) identificó estabilidad en relación con las características de adaptabilidad, involucramiento y misión; sin embargo se encontró en la consistencia la característica crítica del perfil cultural de la organización al obtener el menor valor promedio.</p> <p>Las dimensiones culturales de la organización son:</p> <p>Enfoque Interno: Relación de la buena utilización de los recursos, los indicadores financieros, la calidad de productos y servicios y la satisfacción de los empleados, obtuvo un resultado de 3,33.</p> <p>Enfoque Externo: Relación de la organización y el ambiente externo, indicando el crecimiento en el ingreso, participación en el mercado e incremento de ventas, obtuvo un resultado de 3,45.</p> <p>Estabilidad: La integración entre la Misión y la Consistencia de los objetivos y valores, logrando en la organización una estabilidad longeva, obtuvo un resultado de 3,34.</p> <p>Flexibilidad: Capacidad de la organización ante estímulos y situaciones extremas, minimizando el impacto de cualquier eventualidad en la actuación de la organización, obtuvo un resultado de 3,44.</p> <p>El mayor promedio se registró en la característica de Misión (3,47) y la de menor promedio, Consistencia (3,21), la relación de estas características afecta el sesgo de Estabilidad en la organización, traduciéndose en una organización en donde existe claridad en el sentido de propósito, su significado y la dirección estratégica de la compañía; sin embargo, presentó debilidad en su Visión, que puede poner en riesgo en un futuro su permanencia en el mercado.</p> <p>La dimensión del Enfoque Interno (3,33), integrado por la relación de la característica de Involucramiento (3,44) con la Consistencia (3,21 característica crítica), identificó debilidad de la organización en alcanzar la integración, coordinación, logro de acuerdos, valores centrales y el desarrollo de capacidades de los empleados, siendo en estos los aspectos que la dirección debe subsanar y fortalecer internamente para llevar a la organización a un mejor desempeño.</p> <p>Con uno de los promedios más altos identificados en el perfil: Misión y Adaptabilidad, la dimensión del Enfoque Externo (3,45) se caracterizó porque la organización cuenta con una dirección estratégica enfocada principalmente a satisfacer las necesidades de los clientes, contando con una buena capacidad de adaptabilidad frente al mercado; sin embargo, su adaptabilidad es reactiva y carece de visión que permita la planeación y preparación de la organización a cambios futuros.</p> <p>Existe un equilibrio entre las característica de Adaptabilidad (3,44) e Involucramiento (3,44), que origina el sesgo de Flexibilidad, dado por la orientación al equipo y el enfoque al cliente, estos dos índices sobresalen del perfil cultural, permiten a la organización contar con un buen desempeño acorde a las necesidades actuales de sus clientes.</p> <p>El resultado equilibrado de las características Misión (3,47) e Involucramiento (3,44), indica una conexión entre el propósito y estrategias de la organización con la responsabilidad y compromiso de los empleados, que origina comunicación en doble sentido y un personal comprometido y enfocado.</p> <p>En la relación de Adaptabilidad (3,44) y Consistencia (3,21), se observó un desequilibrio de estas características, el bajo promedio de la Consistencia debilita la capacidad de la organización en coordinar y desarrollar sistemas y procesos que permita mejorar la calidad de productos y servicios que ofrece al cliente.</p> <p>El promedio general obtenido del perfil cultural de Ecocapital S.A. E.S.P. (3,39) se ubicó en un nivel inferior en relación con los estudios realizados en 36 empresas Bogotanas: 3,66; la característica de menor promedio en el perfil de Ecocapital S.A. E.S.P. correspondió a Consistencia.</p> <p>En las subculturas por antigüedad y por área funcional, no se evidenció un perfil cultural fuerte o subcultura dominante; sin embargo al realizar esta caracterización, permitió identificar fortalezas y debilidades específicas de los grupos de estudios.</p> <p>En la subcultura por área funcional, se identificó que el perfil cultural del personal operativo cuenta con un mayor promedio (3,41) en relación con el perfil del personal administrativo (3,34). La diferenciación entre las áreas funcionales Administrativa y Operativa, está marcado por la característica Misión y los índices de Visión, Objetivos y Metas y Dirección estratégica. En ambos perfiles los índices de menor promedio fueron: Coordinación e integración y Acuerdo pertenecientes a la característica de consistencia.</p> <p>En el estudio de la subcultura por antigüedad, que se realizó entre el personal de 0 a 2 años (promedio 3,42) y los de 2 a 7 años (promedio 3,35) de antigüedad, la diferenciación más relevante se observa en la característica Involucramiento en su índice de Desarrollo de Capacidades, seguida de Aprendizaje Organizacional y Acuerdos, esto indica la diferente percepción del personal en relación con los temas de sentido de pertenencia y desarrollo de capacidades; el personal nuevo percibe la organización como un medio de aprendizaje y crecimiento laboral.</p> <p>El índice de Desempeño de Ecocapital S.A. E.S.P. percibido por los colaboradores, obtuvo un resultado de 3,63, destacándose los aspectos de: Crecimiento en ventas e ingresos y Porcentaje de mercado. El índice de menor promedio correspondió a la Satisfacción de los empleados. Estos valores se encuentran asociados por las condiciones actuales de la organización en donde su actividad comercial se centra en el desarrollo del contrato de concesión con el Distrito, por tanto no cuenta con competidores del mismo sector.</p> <p>El perfil cultura obtenido en la empresa Ecocapital S.A. E.S.P. tiene rasgos que se asemejan al perfil estudiado para las empresas de menor desempeño en innovación, con promedios similares en las características de Adaptabilidad, Involucramiento, Misión y Consistencia; se resalta que la característica Consistencia en ambos casos presenta el menor valor.</p>

16	RECOMENDACIONES	<p>alcanzar mejores resultados en el desempeño e innovación de la empresa.</p> <p>Las directivas de la organización deben enfocarse en lograr una cultura sólida y distintiva que influya significativamente en el comportamiento de las personas, teniendo en cuenta los sistemas compartidos de creencias, valores y símbolos, generando una base de gobierno dentro de la organización que funcione como un sistema de control interno; de esta manera pueda lograr la estabilidad y coordinación para el apalancamiento de las actividades en todos los niveles.</p> <p>Teniendo en cuenta que la Visión propuesta por la compañía está contemplada para el año 2011, es de vital importancia que ésta sea nuevamente replanteada, soportada por un Plan Estratégico que permita la definición de objetivos y metas, para lograr la integración y coordinación en todos los niveles de la organización.</p> <p>Ecocapital S.A. E.S.P. debe enfocar sus esfuerzos para lograr la coordinación entre los diferentes grupos de trabajo y áreas funcionales, promoviendo las destrezas de trabajo en equipo.</p> <p>La organización debe invertir e incentivar en el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores con el fin de mejorar el rendimiento y desempeño de sus labores, fortaleciendo en sus líderes la capacidad de facultamiento o empoderamiento para la toma correcta de decisiones.</p> <p>La dirección de la organización cuenta con colaboradores "conscientes de que sus capacidades son de gran importancia para la competitividad de la organización", siendo este un punto de apalancamiento para que la organización pueda alcanzar los objetivos propuestos.</p> <p>Incentivar en los colaboradores la creatividad e innovación como un programa del plan estratégico de la compañía, con el fin de que estas acciones sean traducidas en un mejor desempeño de la organización.</p> <p>Se debe aprovechar la capacidad de Adaptabilidad que tiene la organización, para que de una manera planificada logre generar cambios estratégicos en la forma de atraer el mercado, evitando acciones reactivas que generan sobre costos y que ponen a la organización "un paso atrás del cliente antes que un paso adelante".</p> <p>Al analizar las subculturas se pueden establecer estrategias específicas en las áreas funcionales estudiadas: administrativa y operativa, enfocadas a la búsqueda de la coordinación e integración, el logro de acuerdos y el desarrollo de capacidades.</p> <p>Para el personal administrativo, es necesario que se continúe fortaleciendo el enfoque al cliente, es importante que se refuerce en aspectos como visión, creación al cambio; para el personal operativo desarrollar acciones para lograr el empoderamiento.</p> <p>Es importante que la organización desarrolle estrategias encaminadas al desarrollo de nuevos productos y servicios, así como en la satisfacción de los empleados, para obtener mayores resultados en sus indicadores de desempeño e innovación.</p> <p>Con el liderazgo de la administración, el trabajo en equipo y la satisfacción de los colaboradores, Ecocapital S.A. E.S.P. puede alcanzar un perfil cultural tal como lo describe José G. Vargas (Tesis La Culturocracia Organizacional de México): "Las mejores culturas son aquellas que siendo fuertes, tienen además una orientación positiva, que implica el mejoramiento constante y la superación de todos los miembros que la integran, con una escala de valores y principios claramente definidos y jerarquizados".</p>
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.