

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

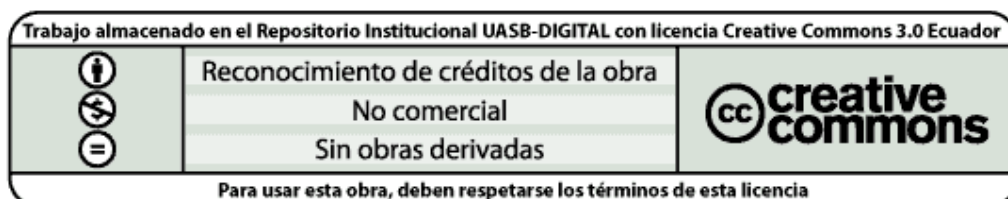
Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**La Cultura Organizacional como variable estratégica para el cambio
empresarial: Caso Óptica los Andes Cía. Ltda.**

Paola Sofía Villalba Porras

2014



CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Paola Sofía Villalba Porras, autor de la tesis intitulada “La Cultura Organizacional como variable estratégica para el cambio empresarial: Caso Óptica los Andes Cía. Ltda.” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. Quito, 26 de marzo de 2014.

.....
Paola Villalba P.

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**La Cultura Organizacional como variable estratégica para el cambio
empresarial: Caso Óptica los Andes Cía. Ltda.**

Paola Sofía Villalba Porras

2014

Daniel Montalvo

Quito – Ecuador

RESUMEN

Para muchas empresas la cultura organizacional se considera como una estrategia, que puede ser efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras de las organizaciones, especialmente si éstas se están enfrentando a grandes cambios.

Por lo expuesto, el presente trabajo de investigación sobre la cultura organizacional puede convertirse en una herramienta administrativa muy útil para los directivos de la organización.

El desarrollo de la investigación tiene cuatro momentos identificados claramente: en el primer capítulo se realiza un análisis teórico, donde se hablará sobre las organizaciones, tipos de estructuras, la cadena de valor y la administración estratégica.

En el segundo capítulo hablaremos sobre la cultura organizacional, tipos de culturas y especialmente analizaremos cómo se crea y mantiene una cultura.

En el tercer capítulo se aborda el tema sobre el cambio organizacional y finalmente en el cuarto capítulo, se realiza el análisis de las encuestas aplicadas en la empresa Óptica los Andes de la cultura organizacional y estilos de dirección.

En el último capítulo se detallan las conclusiones y las recomendaciones para llegar a la cultura organizacional deseada.

DEDICATORIA

Gracias a Dios porque me dio toda la fuerza, paciencia y dedicación para poder alcanzar una meta mas en mi vida.

A mis padres y hermanos por todo su amor y apoyo incondicional y especialmente por estar siempre a mi lado y ser un ejemplo en mi vida.

A los directivos de la empresa Óptica los Andes por la oportunidad de desarrollar la tesis.

Mi agradecimiento y gratitud a la Universidad Andina Simón Bolívar, especialmente a Daniel Montalvo director de tesis, por todo el apoyo y conocimiento impartido.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	4
DEDICATORIA.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. CAPÍTULO I: LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	13
2.1 La Organización.....	13
2.2 Tipos de Estructuras Organizacionales.....	14
2.3 Cadena de valor.....	21
2.4 Administración Estratégica.....	24
3. CAPÍTULO II: LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	28
3.1 Definición.....	28
3.2 Componentes de la cultura organizacional.....	28
3.3 Crear y sostener una cultura.....	30
3.4 Modelo Hay de la cultura organizativa.....	32
3.5 Liderazgo.....	36
4. CAPÍTULO III: EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	39
4.1 Etapas del cambio	39
4.2 Modelos de cambio	40

5. CAPÍTULO IV: MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	42
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	76

ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta de Cultura Organizacional.

Anexo N° 2: Tabulación del cuestionario de Cultura Organizacional.

Anexo N° 3: Encuesta de Estilos de Dirección.

Anexo N° 4: Informes de la encuesta de Estilos de Dirección.

INTRODUCCIÓN.

Como primera referencia de esta investigación, es importante tener presente que las organizaciones son sistemas sociales donde intervienen varios aspectos entre ellos creencias, valores y tradiciones, a lo que llamamos cultura. En este conjunto de conceptos están inmersas todas las normas informales, que orientan el comportamiento de los miembros de la organización, y que pueden o no estar orientados con la estrategia empresarial.

Gareth Morgan (1991), menciona en su libro de las imágenes de las organizaciones que, “La organización se ve ahora como la residencia de las ideas, los valores, las normas, los rituales y las creencias que sostienen las organizaciones como realidades sociales”.¹

A medida que se van desarrollando los cambios organizacionales, las empresas tendrán que buscar formas de mejorar su productividad y su desempeño, para lo cual deben crear mejoras a partir de la cultura organizacional. Se puede empezar por tener a la cultura actual como punto de referencia, para pasar a realizar los cambios que se estimen necesarios para lograr la cultura deseada y que se oriente a la estrategia empresarial.

Keith Davis y John Newstrom (2003), estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, afirman que: “no existe una mejor cultura para todas las organizaciones; está claro que la cultura depende de los objetivos, el

¹ Gareth, Morgan, *Imágenes de las Organizaciones*, México, Alfaomega, 1991, p. 4.

giro industrial, los competidores y otros factores del ambiente de una compañía”.²

Teniendo en cuenta la importancia de la Cultura Organizacional como variable estratégica para el cambio empresarial, se seleccionó a Óptica los Andes Cía. Ltda. como la organización de estudio para la presente investigación.

Escogí a Óptica los Andes Cía. Ltda. como la organización de estudio para la presente investigación, por la accesibilidad que tengo hacia la misma para el levantamiento de información.

El presente trabajo inició con el levantamiento de información para el marco teórico y los antecedentes. Se investigó sobre la cultura organizacional, tipos de cultura, como se identifica la cultura en una organización, tipos de liderazgo, plan estratégico, cambio organizacional, entre varios temas relacionados.

Esta investigación se apoyó principalmente en los estudios y conceptos de Stephen P. Robbins, autor del libro *Comportamiento Organizacional*, así como también se tomó como referencia los estudios realizados por Hay Group, una consultora multinacional que trabaja en gestión de Recursos Humanos. Este grupo se centra en lograr el cambio organizacional y en ayudar a que las personas y las organizaciones exploten su potencial. El texto *Factbook*

² Keith, Davis y John W., Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Undécima Edición, México, McGraw-Hill, 2003, p. 109.

Recursos Humanos, fue el principal apoyo teórico en el que me basé para llegar a los conceptos de Hay Group.

Posteriormente se hizo el marco metodológico a través de la encuesta de Stephen P. Robbins, en la que se puede identificar el tipo de cultura que tiene una organización. La encuesta se aplicó a una muestra a nivel nacional en la que participaron 168 colaboradores de Óptica Los Andes.

Con los datos arrojados por la encuesta, se hizo un análisis de la información basado en la estadística descriptiva, se procedió a elaborar hipótesis y conclusiones que son las que forman parte de esta tesis que contiene los siguientes capítulos:

- 1.- La estrategia empresarial.
- 2.- La cultura organizacional.
- 3.- El cambio organizacional.
- 4.- Medición de la cultura organizacional

En el primer tema se considera los conceptos sobre organización y se realiza un especial énfasis sobre las empresas familiares, ya que la empresa contemplada para el estudio es una organización conformada por un grupo familiar. También se hace un estudio sobre los tipos de estructuras organizacionales, así como también se considera a la cadena de valor como principal herramienta para la construcción de procesos internos. Finalmente este primer capítulo cierra con la administración estratégica.

En el segundo capítulo se realiza un estudio sobre los conceptos de cultura organizacional, qué es, sus componentes, como se crea y se sostiene una cultura, se realiza un análisis del Modelo Hay de la cultura organizativa y finalmente se hace una importante revisión sobre el liderazgo, ya que este será un importante factor considerado en el cuarto capítulo.

En el tercer capítulo se consideran los conceptos de Paulo Motta especialmente los relacionados con su publicación de Transformación Organizacional: la teoría y la práctica de innovar, donde hace un estudio sobre los modelos del cambio organizacional.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se aborda la medición de la cultura organizacional, en este gran capítulo se desarrolla todo el proceso de levantamiento de datos: la estructura de la herramienta de investigación (encuesta), se incluyen todos los datos arrojados por la encuesta, se determinan las hipótesis en base a los resultados de investigación y finalmente se incluyen datos sobre el tipo de liderazgo que existe en la empresa de estudio. Estos datos fueron levantados a través de una encuesta muestral aplicada al mismo grupo de colaboradores que participó en el desarrollo de esta investigación. Se consideró al liderazgo ya que es un pilar fundamental para analizar el tipo de cultura.

Teniendo en cuenta el levantamiento de información apoyada en los estudios de varios conocedores de estos temas y considerando los resultados del análisis de campo, este documento termina con conclusiones y

recomendaciones sobre la importancia de la cultura organizacional y la situación actual de la empresa de estudio, Óptica Los Andes.

Por lo expuesto anteriormente y dado que la cultura organizacional influye de manera importante en una empresa, la pregunta central de esta investigación es; ¿Por qué se considera a la cultura organizacional como una variable estratégica para el cambio empresarial?

Objetivo General

Estudiar la influencia e importancia de la cultura organizacional en el cambio empresarial.

Objetivos Específicos

Analizar los fundamentos teóricos sobre la cultura y cambio organizacional.

Determinar qué tipo de cultura organizacional posee la empresa Óptica los Andes Cía. Ltda.

Señalar las posibilidades y dificultades para el cambio organizacional en la empresa Óptica los Andes Cía. Ltda., para obtener la cultura deseada

CAPITULO I: LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

2.1 La organización.

Las organizaciones son sistemas sociales. Como sistemas son un todo, tienen un propósito, todas sus partes son interactuantes y están diseñadas para alcanzar metas y objetivos.

Las organizaciones como sistemas abiertos deben saber interactuar con el ambiente (clientes, proveedores, competidores), no tienen miedo al cambio. Por otro lado las organizaciones como sistemas cerrados tienen poca relación con el ambiente externo.

También a las organizaciones se las puede ver como un fenómeno cultural, porque “cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario”.³

Para efectos de la investigación es necesario conocer sobre las organizaciones familiares, ya que Óptica los Andes es una empresa familiar que abre sus puertas en el año 1979.

Se denominan empresas familiares, “las que son propiedad de un grupo familiar o de parentesco en las que, además, intervienen activamente en la gestión de la empresa alguna de sus miembros.”⁴

³ Gareth, Morgan. *Imágenes de las Organizaciones*. México, Alfaomega, 1991, p. 100.

⁴ José Javier, Pérez y Fadón, Martínez. *La empresa familiar. Fiscalidad, organización y protocolo familiar*. España, Cisspraxis S.A., 2005, p. 15.

Por otro lado, es importante saber que toda empresa consta de una estructura organizacional o una forma de organización, donde se detallan las actividades, los procesos y en sí, el funcionamiento de la empresa.

2.2 Tipos de estructuras organizacionales

La estructura organizacional es el marco en el que se desempeña la organización, de acuerdo con el cual, las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de objetivos y metas organizacionales.

Para seleccionar una estructura organizacional es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus necesidades, es decir la estructura debe acoplarse y responder con la estrategia empresarial.

Existen diversas clasificaciones y tipologías sobre las estructuras organizacionales. A continuación se detallan las más importantes:

Estructura Funcional.

La división de trabajo en una estructura funcional se agrupa por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización por cada departamento (ventas, marketing, recursos humanos, financiero).

Los empleados en este tipo de estructuras tienden a realizar un conjunto especializado de tareas, esto conduce a la eficiencia operativa y especialización en el trabajo.

“Gracias a la estructura funcional se consolida todo el conocimiento y las habilidades humanas referentes a actividades específicas, lo que ofrece una profundidad de conocimiento valiosa para la organización”.⁵

Las ventajas de dicha estructura es que al agrupar a las personas y departamentos sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar personal mucho más calificado, reduce la duplicación de funciones y esfuerzos, y la jerarquía es muy clara.

Las desventajas de esta estructura es que se puede observar una tendencia hacia la burocracia, la jerarquía se sobrecarga, y los directivos no responden con la velocidad para la toma de decisiones.

Estructura Geográfica.

La estructura geográfica es adoptada por organizaciones que tienen distribuido su negocio por zonas geográficas. Estas zonas son establecidas donde la empresa tiene cobertura, es importante mencionar que cada zona puede tener distintos gustos y necesidades. Las organizaciones pueden adaptarse a las necesidades específicas de su propia región y los empleados identificarse con las ventas regionales y no con las ventas nacionales.

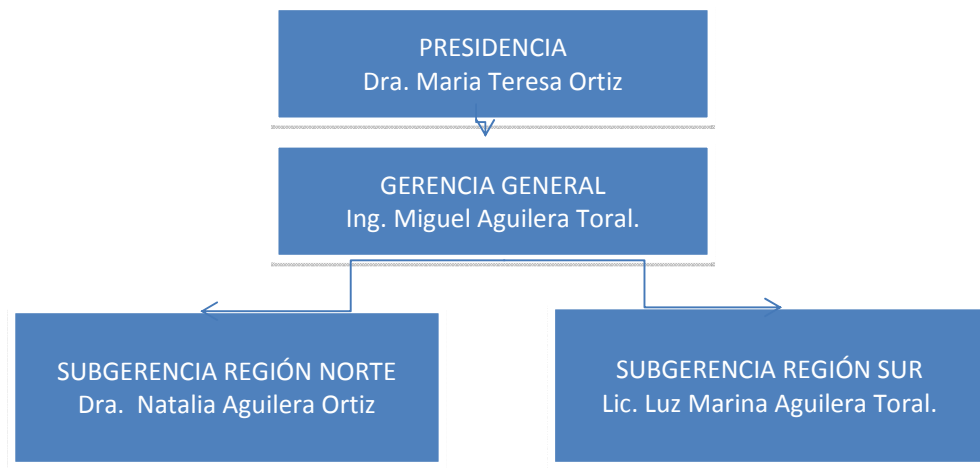
Las ventajas de este tipo de estructura es que existe una visibilidad y eficacia en la adecuación de los productos y servicios al mercado, soporta bien el crecimiento.

⁵ Richard L., Daft., *Teoría y Diseño Organizacional*, México, Cengage Learning Editores S.A., 2007, p.102.

Por otro lado la desventaja principal de esta estructura es que puede provocar conflicto e inequidad en la distribución de recursos y la comunicación se dificulta por las barreras regionales.

Tomando en cuenta lo expuesto, la empresa Óptica los Andes ha adoptado una estructura geográfica, como se puede observar en el siguiente gráfico N°1:

Grafico N° 1: Estructura geográfica.



Fuente: La autora

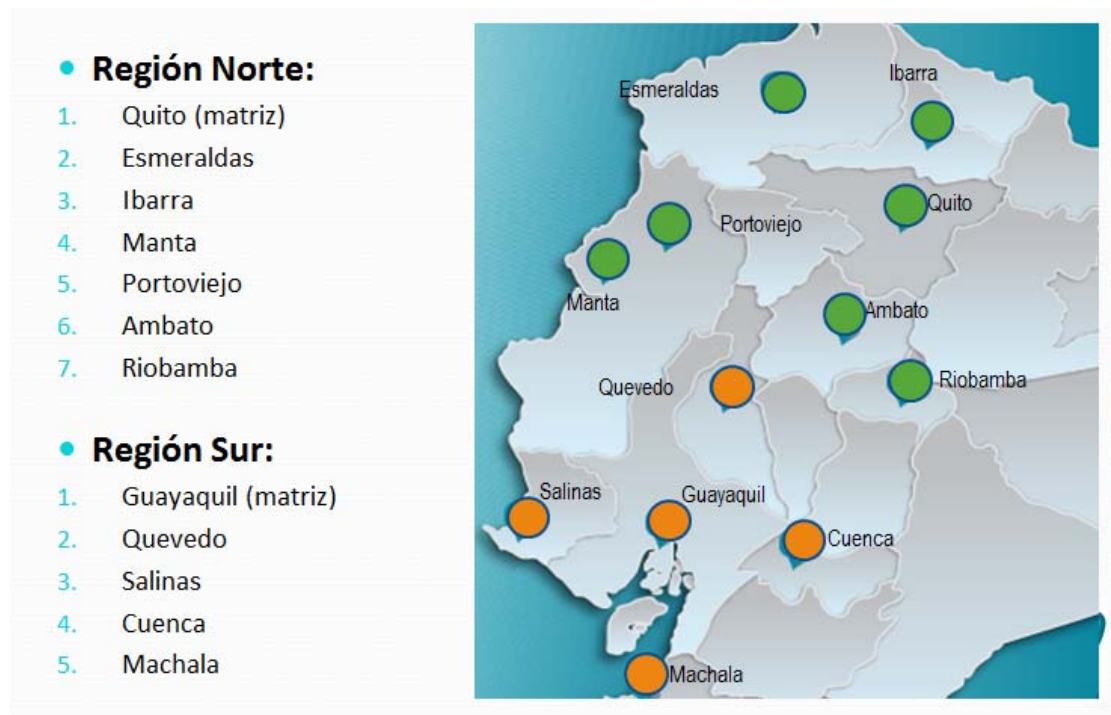
Como se mencionó anteriormente Óptica los Andes, es una empresa familiar y que está administrada por regiones. Cada región está compuesta por provincias, donde están ubicados cada uno de los locales que posee la empresa.

La región norte está compuesta por las provincial de Pichincha, Esmeraldas, Imbabura, Tungurahua, Chimborazo y Manabí, y está administrada por la Subgerente Regional, hija del dueño de la empresa.

La región sur está compuesta por las provincias de Guayas, Santa Elena, Azuay y el Oro y está administrada por la Subgerente Regional, hermana del dueño de la empresa.

En el siguiente gráfico se puede observar la delimitación por regiones.

Grafico N° 2: Administración por regiones



Fuente: Archivo Óptica los Andes.

En cada región la empresa adoptó una estructura funcional que se detalla en el gráfico N°3:

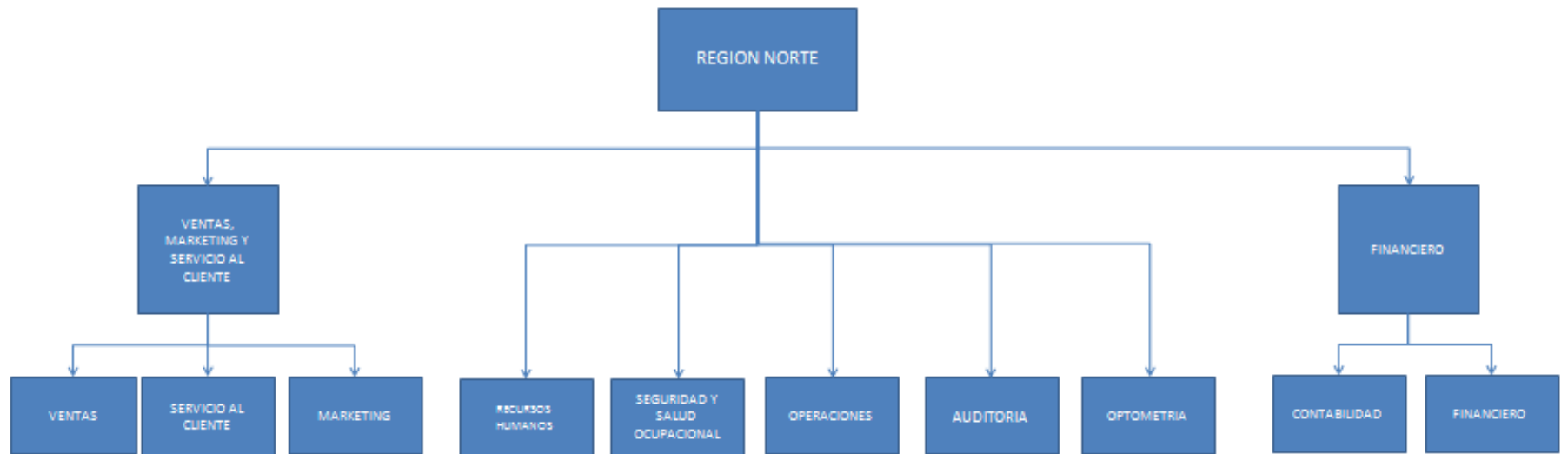
En la región norte podemos observar que existe el departamento de ventas, marketing y servicio al cliente, dirigido por el Gerente, esposo de la Subgerente Región Norte. De igual manera existe el departamento de financiero dirigido por el Gerente, hijo del dueño de la empresa.

Existen áreas funcionales, cada uno posee su jefatura entre ellos encontramos a ventas, servicio al cliente, marketing, optometría, recursos humanos, SSO, operaciones, auditoría, contabilidad.

En la región sur encontramos áreas de soporte como ventas, servicio al cliente, recursos humanos, contabilidad y auditoría, todos estas áreas reportan al Subgerente Región Sur.

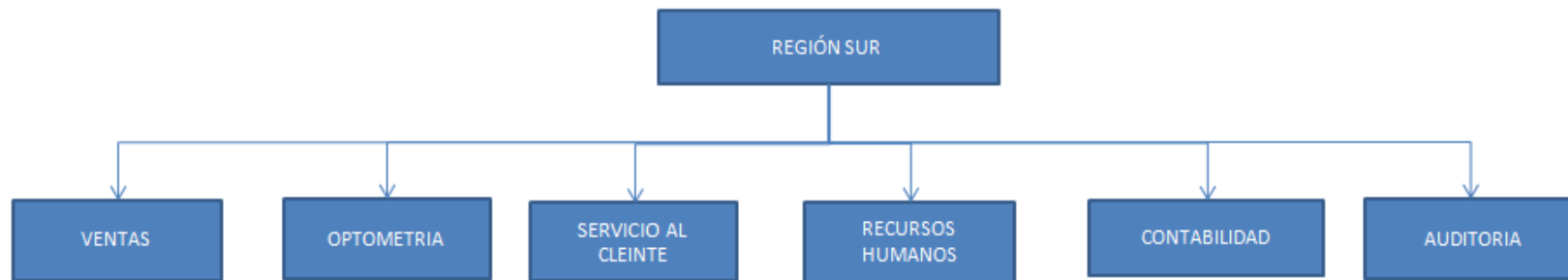
Gráfico N° 3: Estructura funcional.

ESTRUCTURA REGIÓN NORTE



Fuente: La autora

ESTRUCTURA REGIÓN SUR



Fuente: La autora

La importancia de la definición de una estructura organizacional radica en que es una herramienta que muestra los niveles jerárquicos, nos señala como está dividido el trabajo, el modo de comunicación entre cada unidad y principalmente, es un mecanismo que permite que se cumpla de manera correcta y eficiente las estrategias que tiene la organización.

Para entender cómo se maneja la estructura organizacional, a continuación analizaremos la cadena de valor como la principal herramienta para la construcción de procesos internos.

2.3 La cadena de valor.

Michael Porter en el año de 1985, planteó la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente. Se basa en que cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio.

“Las empresas están conformadas por una serie de actividades cuya suma constituye lo que se conoce como la cadena de valor. La cadena de valor es una herramienta de gran utilidad para examinar, en forma sistemática, todas las actividades que la empresa desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado y apoyar los productos, en términos de calidad, valor y garantía, así como también la forma en que interactúan esas actividades”⁶

El modelo identifica cinco actividades primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicios post ventas) y cuatro de soporte (infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de la tecnología, compras).

⁶ Guillermo, Guerra, *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*, IICA, San José, 2002, p. 102.

A continuación se detalla la cadena de valor de la empresa Óptica los Andes.

Gráfico N° 4: Cadena de valor



Fuente: La autora

La principal actividad primaria es Optometría, ya que se encarga de realizar el diagnóstico del paciente y la prevención y tratamiento de defectos visuales.

Ventas se encarga de la comercialización directa de los productos y servicios, de la gestión de la fuerza de ventas, de realizar el pronóstico de ventas y fijar los precios para la venta al público.

En Marketing, la principal actividad es la gestión de la publicidad, así como la de establecer promociones y canales de comunicación para la venta de los productos o servicios.

La actividad de servicio al cliente se encarga de la gestión del sistema de información CRM y call center y de dar seguimiento a las quejas de los clientes y de la gestión post venta.

Estas actividades primarias están apoyadas por las actividades de soporte, que identificamos a continuación:

La actividad de Operaciones se encarga de planificar la adquisición de mercadería, control de inventarios y stocks en puntos de venta y de la distribución de la mercadería.

Recursos Humanos se encarga de seleccionar al personal según el perfil que busca la empresa, capacitar y desarrollar al personal, así como del pago de nómina.

Dentro de las actividades del Financiero encontramos la administración de los recursos económicos, el control de presupuestos, gastos de la empresa y el pago a proveedores.

Las actividades de Auditoria son: el control de los procedimientos y políticas internas, velar por el cumplimiento de inventarios y política en puntos de venta.

Sistemas administra el procedimiento informático que da soporte a toda la organización, mantenimiento de equipos y la prevención de la seguridad de los sistemas.

La cadena de valor nos permite identificar aquellas actividades de la empresa que aportan una ventaja competitiva. Es importante mencionar que la

cadena de valor es considerada como una herramienta de análisis para planificación estratégica.

2.4 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.”⁷

La administración estratégica es un proceso que constituye la base para el desarrollo de tácticas y otras actividades para lograr los objetivos y metas organizacionales. La estrategia es la determinación de la misión, visión y objetivos claves a largo plazo de una organización, y la asignación de recursos necesarios para el cumplimiento de esos objetivos.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas: ¿Dónde queremos ir?, ¿Dónde estamos hoy?, ¿A dónde debemos ir?, ¿A dónde podemos ir?, ¿Cómo estamos llegando a las metas?

Para Hill y Jones (1996), el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes:

- La selección de la misión y las principales metas corporativas.
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

⁷ Fred R., David, *Conceptos de administración estratégica*, México, Pearson Educación, 2008, p. 5.

- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.

- La implementación de la estrategia.⁸

Basándonos en lo expuesto, para definir su estrategia empresarial Óptica los Andes se basó en su historia y trayectoria en el mercado.

Es una empresa privada que abre sus puertas en el año 1979, gracias al emprendimiento de la familia Aguilera, esta empresa ha ido creciendo hasta convertirse en Grupo OLA a partir del año 2012.

Grupo OLA está conformado por: Óptica los Andes, Laboratorio Centro Óptico Indulentes, Sunglass Hot y Eyes Illusion, este último es un emprendimiento en Perú.

Óptica los Andes ofrece salud visual y moda. La empresa se destaca por entregar a sus clientes el mejor servicio a través de una atención personalizada y la distribución de colecciones nuevas y de renombre mundial.

La empresa cuenta actualmente con 75 locales y alrededor de 300 colaboradores a nivel nacional.

En el año 2012 Grupo OLA redefinió su misión, visión y valores corporativos que se detallan a continuación:

⁸ Charles W., Hill y Gareth, R. Jones, *Administración Estratégica: Un enfoque integrado*, Santafé de Bogotá - Colombia, McGraw-Hill Interamericana, 1996, p. 8.

Misión: Ser el grupo óptico que a través de la excelencia en el trabajo, innovación y enfoque en el servicio al cliente, genere un crecimiento rentable.

Visión Óptica los Andes: Fortalecer en tres años nuestro liderazgo con innovación y moda, construyendo excelentes relaciones con nuestros clientes,

Valores corporativos:

- El respeto: como seres humanos sabemos que no todos somos iguales; procuramos entender las diferencias individuales en ideas, criterios, concepciones y pensamientos, buscando una convivencia armónica y manteniendo un respeto mutuo, para lograr las metas y objetivos.

- La responsabilidad: En Óptica Los Andes damos cumplimiento a los compromisos adquiridos con nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

- La innovación: Los integrantes del grupo liberamos la energía y creatividad de nuestros colaboradores, aceptando lo nuevo y diferente, somos gestores permanentes de acciones de mejoramiento.

- El compromiso: Los colaboradores del Óptica los Andes tenemos sentido de pertenencia con nuestra Compañía y contribuimos a su mejoramiento continuo, el cual redundará en beneficio de todos y cada uno de nuestros clientes.

- La honestidad: Utilizamos correcta, veraz y eficientemente los recursos y la información del grupo, así como promovemos la transparencia de todas

nuestras actuaciones cuando servimos a nuestros clientes y cumplimos con todas las responsabilidades con el estado.⁹

Óptica los Andes incluye su filosofía empresarial: misión, visión, valores en sus diferentes medios de comunicación como intranet, página web, inducciones y reglamentos internos.

Al definir toda esta información, la empresa se está encaminando al direccionamiento de la organización, la ventaja de especificar estos elementos es que: mediante la misión, la empresa sabe cuál es su razón de ser y su propósito, con la determinación de la visión se está proyectando en el futuro y con los valores está creando una filosofía alrededor de la cual se estructuran los esfuerzos, acciones y comportamientos de todos los miembros para la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

⁹ <http://wiki.ola.ec/valores.html>

CAPITULO II: LA CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 Definición.

“La cultura organizacional se ha definido como el “conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización”.¹⁰

La cultura identifica a una organización y la diferencia de otras haciendo que los miembros que la conforman se sientan parte de ella, ya que actúan con los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas y lenguaje. La cultura se transmite a los empleados de diferentes maneras, las más comunes son las historias, los rituales, los símbolos y el lenguaje.

“Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple su misión, se deben en gran medida a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primera de su cultura: los fundadores. Como éstos son los autores de la idea original, también suelen tener prejuicios sobre la forma de alcanzar las metas”.¹¹

3.2 Componentes de la cultura organizacional.

La cultura de una organización resulta de la interacción entre:

Los fundadores, son los encargados de incorporar a los empleados sus iniciativas, principios y valores que tiene la organización, deben hacer explícito los principios y valores que inspiran la creación y permanencia de la empresa.

¹⁰ Keith Davis y John W. Newstrom. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Undécima Edición, México, McGraw-Hill, 2003, p.107.

¹¹ Rafael, Guízar M., *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*, México, McGraw-Hill, 1998, p. 250.

Se crea cultura viviendo los valores en cada decisión y en cada operación organizacional.

Por otro lado, el **estilo de dirección o liderazgo** fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye en el sistema de comunicación, toma de decisiones y la forma de dirigir la organización. Independientemente del estilo de dirección que se desarrolla en una organización, el liderazgo tiene una influencia significativa ya que su actuación incide en todos los procedimientos, en el comportamiento del personal y de los jefes, la planificación, la coordinación, la supervisión y división del trabajo.

Como pudimos observar en el capítulo I, la **estructura organizacional** es el marco en que se desempeña la organización, por lo tanto es un mecanismo para crear cultura, ya que por medio de ella, se definen los puestos de trabajo, las líneas de supervisión, las tareas y procedimientos.

Otro elemento que influye en la cultura organizacional es el **direccionamiento estratégico**. El punto clave está en saber hasta dónde la visión, misión y objetivos coinciden con la estrategia empresarial.

Cabe mencionar que a través del **talento humano**; su nivel educativo, su experiencia, compromiso con la organización, representan un elemento fundamental de la cultura organizacional, es importante reconocer que la satisfacción, el reconocimiento de cada individuo en la organización, el respeto por su dignidad, la remuneración justa, el desarrollo profesional, el trabajo en equipo y la evaluación de desempeño, son componentes no sólo del clima organizacional, sino también de la cultura organizacional.

En la actualidad el **manejo y la distribución de la información** crean una cultura, así como el grado de responsabilidad, independencia y creatividad de los miembros de la organización. No es lo mismo una organización donde los empleados aplican sus iniciativas y gozan de autocontrol, a otra donde no los permitan desarrollar las propias ideas y ejecutar iniciativas.

Para Schein (1992), la cultura organizacional es considerada como un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que lo ha trabajado suficientemente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

3.3 Crear y sostener una cultura.

Los fundadores de una organización tienen gran impacto en las primeras etapas de una organización, tienen una visión de lo que debe ser y a dónde quiere llegar la organización.

La cultura surge de tres maneras:

Grafico N° 5: Crear y sostener una cultura organizacional.



Fuente: *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall, 2004, p. 535.

“En primer lugar, los fundadores contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos. Segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y de pensar. Tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alientan a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito. En este punto, la personalidad estera de los fundadores queda asimilada en la cultura de la organización”¹²

Existen varias formas para mantener una cultura, las cuales se detallan a continuación:

La selección de personal, es un proceso en el cual se identifica y contrata al personal que más se adecue al perfil del puesto, es decir que tenga los conocimientos, habilidades y capacidades para realizar bien el trabajo y que concuerde con los valores organizacionales. Este proceso sustenta la cultura organizacional al descartar a las personas que no se identifiquen con los valores organizacionales.

Dentro de la organización, influyen de manera significativa las decisiones que tome **la alta gerencia**, ellos establecen las normas, políticas y reglas que se filtran a toda la organización, la tendencia a correr riesgos, la libertad que den los jefes a sus subordinados, marcan la cultura organizacional.

La socialización es clave para marcar una cultura, este proceso integra al nuevo empleado a la organización, lo que trata es que el individuo se adapte a los valores, filosofía, políticas y reglas que tiene la organización. “Una de las estrategias menos costosas y de más difícil instrumentación para socializar al

¹² Stephen P, Robbins., *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall, 2004, p. 531.

individuo, es la aprobación social del nuevo integrante a su equipo de trabajo, ya que esta aprobación se refiere al instrumento colectivo de estimulación o reconocimiento para el comportamiento del sujeto”¹³

Como pudimos observar la cultura organizacional nace de la filosofía de los fundadores y ejerce una influencia en el proceso de selección del personal, los altos directivos fijan el ambiente en que se desenvuelve la organización y la socialización ayuda a que los nuevos empleados se acoplen a los valores, filosofía y reglas de la organización.

3.4 Modelo Hay de Cultura Organizativa.

Hay Group (2000), determina cuatro modelos de la cultura organizacional:

La cultura funcional

Las organizaciones con este tipo de cultura, se caracterizan por el respeto a la jerarquía y las normas. La cultura funcional hace énfasis a la estructura organizacional con puestos de trabajo y procesos claramente establecidos.

Los principales atributos de esta cultura son los siguientes:

- Empresas sumamente organizadas.
- Mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad.

¹³ Martín, González y Socorro Olivares, *Comportamiento Organizacional: un enfoque latinoamericano*, México, 2000, p. 223.

- Limitadas a correr riesgos.
- Personal comprometido con la organización.
- Las decisiones se respaldan con la alta dirección.
- Planifican para tener resultados seguros.
- Proporcionan empleo estable.
- Tratan a los empleados con justicia y equidad.
- Tienen la descripción de puestos y procesos claros.

La cultura funcional posibilita la especialización del trabajo, llegando a ser las más eficientes en su funcionamiento. Las funciones y actividades se encuentran claramente establecidas.

La cultura de proceso.

Al igual que en la cultura funcional, los procesos de trabajo deben estar claramente definidos, sin embargo, este tipo de cultura se fundamenta en fiabilidad y la orientación al cliente.

El cliente pasa a ser el centro de atención de la organización, todos los esfuerzos se relacionan en atender la satisfacción y necesidades del cliente.

Estas organizaciones se caracterizan por:

- Maximizar la satisfacción del cliente interno y externo.
- Comprender el punto de vista y transmitir confianza con los clientes interno y externo.

- Mejorar y establecer continuamente los procesos.
- Fomentar el intercambio de conocimientos y habilidades interfuncionales.
- Fomentar la toma de decisiones hasta los niveles más bajos.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Sacar partido de la creatividad y la innovación.

La cultura de proceso utiliza una estructura organizativa enfocada hacia la orientación, satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, mediante el diseño de procesos claramente establecidos.

La cultura de proyecto.

A diferencia de la cultura funcional y de proceso, la cultura de proyecto se caracteriza por la rapidez y la calidad de respuesta, los esfuerzos se dirigen al desarrollo de nuevos productos o servicios en un corto plazo, en vez de tratar un único producto o servicios de forma estable, optimizando los recursos internos.

Estas organizaciones son más flexibles, se adaptan a las nuevas situaciones y se anticipan a los cambios en el entorno, identificando y aprovechando las oportunidades que surgen en el mercado. Fomentan entre sus empleados comportamientos como la iniciativa, la innovación y buscan nuevas formas de hacer las cosas.

Las organizaciones con este tipo de cultura se caracterizan por:

- Desarrollar nuevos productos o servicios.
- Disminuir el tiempo de respuesta.
- Actuar para aprovechar las oportunidades.
- Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.
- Aumentar la rapidez en la toma de decisiones.
- Encontrar nuevas manera de hacer las cosas.
- Aplicar tecnologías punteras para resolver los problemas o necesidades.
- Maximizar la satisfacción del cliente.
- Fomentar la creatividad y la innovación.

La cultura de Network.

En este tipo de organizaciones no se hace énfasis a los puestos, ni las funciones, ni la estructura, sino en la eficacia de las personas que trabajan en equipo. La finalidad de la cultura de red es conseguir equipos de alto rendimiento y darles libertad para actuar.

Estas organizaciones son creadas con este tipo de cultura para la creación de nuevos productos y mercados, los profesionales que trabajan en estas empresas son capaces de trabajar en equipo aprovechando los conocimientos y habilidades, consiguiendo equipos de alto rendimiento.

Las características claves de estas organizaciones son las siguientes:

- Desarrollar nuevos productos o servicios.
- Crear nuevas ideas de negocio.
- Fomentar alianzas estratégicas con otras empresas.
- Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.
- Encontrar nuevas maneras de hacer las cosas.
- Aplicar tecnologías punteras para resolver los problemas o necesidades.
- Atraer a los mejor talentos, fomentar la innovación y la creatividad.
- Actuar a pesar de la incertidumbre.
- Recompensar el rendimiento superior.

Dentro del capítulo hemos hablado sobre el liderazgo y es importante reconocer que éste fija el ambiente en que se desenvuelve la organización y que permite mantener con vida una cultura organizacional.

3.5 Liderazgo.

El liderazgo es el proceso en el cual una persona o grupo influye sobre otro u otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. “El liderazgo es seguramente la habilidad directiva que, dentro del ámbito empresarial, se considera hoy por hoy como la más importante. Todos somos

consientes de la importancia y la función del líder dentro de un grupo, cualquiera que sea la finalidad para la que éste se haya constituido".¹⁴

Hay Group (2000), señala 6 estilos de dirección, los cuales permiten clarificar los posibles patrones de liderazgo, los cuales se detallan a continuación:

El estilo coercitivo: Cuando el líder utiliza este estilo hace referencia a comportamientos de dirección que son claros y directos, indicando a los colaboradores qué hacer sin escuchar ni permitir opiniones, existe un mayor control a través de la supervisión, utiliza feedback negativo para enfatizar lo que se está haciendo de forma equivocada. En este estilo de dirección predomina el comportamiento hacia el logro.

El estilo orientativo: Este estilo refleja el esfuerzo del líder para crear una visión de quipo, solicita la opinión de los colaboradores sobre esa visión y la mejor manera de alcanzar los objetivos, utiliza feedback positivo y negativo, persuade y orienta a los colaboradores hacia el desarrollo a esa visión a largo plazo. En este estilo de dirección predomina el comportamiento hacia el poder.

El estilo afiliativo: El líder tiene la capacidad de fomentar la afiliación entre los miembros de su equipo, presta atención a las personas, mantiene relaciones estrechas con los colaboradores para conocer sus necesidades, evita confrontaciones, da feedback positivo, pone menos énfasis en las direcciones de tareas, objetivos y normas. En este estilo de dirección predomina el comportamiento hacia la afiliación.

¹⁴ Rodrigo, Vásquez, *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*, Ideaspropias Editorial, Vigo, 2006, p. 121

El estilo participativo: El líder que utiliza este estilo es capaz de confiar en sus colaboradores, los motiva empujándoles a tomar decisiones, fomenta el trabajo en equipo, recompensa el rendimiento y da poco feedback negativo. En este estilo de dirección predomina el comportamiento hacia la afiliación.

El estilo imitativo: El líder dirige dando ejemplo, soluciona las situaciones urgentes y da instrucciones cuando el colaborador solicita ayuda, desarrolla a sus colaboradores, duda cuando tiene que delegar tareas. En este estilo de dirección predomina el comportamiento hacia el logro.

El estilo capacitador: El líder se esfuerza por capacitar a su equipo de trabajo, motiva a los colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles, Se preocupa por el desarrollo de su personal, da feedback positivo. En este estilo de dirección predomina el comportamiento hacia el poder.

En esencia, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Las personas tienden a seguir a quienes le ofrezcan los medios para la satisfacción de sus necesidades.

El liderazgo y la cultura organizacional están estrechamente interrelacionados. El líder necesita alinear a la organización y al factor humano para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

CAPITULO III: EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Uno de los más grandes desafíos que tendrán que afrontar las organizaciones es traducir la nueva visión a todos los miembros de la organización, es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

“Cada vez más organizaciones actuales enfrentan un ambiente dinámico y cambiante que las obliga a adaptarse. “Cambiar o morir” es el grito de aliento entre los administradores de todo el mundo”.¹⁵

4.1 Etapas del cambio.

El psicólogo social Kurt Lewin, propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado.¹⁶

Descongelamiento: esta fase implica que todo el personal participe en un proceso de desaprendizaje.

Cambio o movimiento: esta etapa consiste en trasladarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización, todo el personal de la empresa debe participar en procesos de reingeniería y desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes para enfocarse hacia las estrategias organizacionales.

¹⁵ Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, Mexico, 2004, p. 556.

¹⁶ Rafael, Guízar M, *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*, México, McGraw-Hill, 1998, p. 29.

Recongelamiento: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual se deben implementar programas de seguimiento y control.

4.2 Modelos de cambio.

Motta (2001) señala seis modelos conceptuales de la organización y las respectivas formas e instrumentos de cambio asociados con ellos.

Perspectiva estratégica: En esta perspectiva se ve a la organización como un sistema abierto e insertado en un contexto social, económico y político. Para cambiar una organización es necesario redefinir su misión, visión, objetivos y la forma de tomar las decisiones.

Perspectiva estructural: Desde esta perspectiva a la organización se le ve como un sistema de autoridad y responsabilidad. Para transformar una organización es necesario cambiar la manera que son distribuidas la autoridad y responsabilidad.

Perspectiva tecnológica: En esta perspectiva se hace énfasis a la especialización de funciones, división de trabajo y el tipo de tecnología que se utiliza. Para transformar una organización es necesario revisar la forma como se utilizan los recursos materiales e intelectuales, revisar procesos y redistribuir tareas.

Perspectiva humana: Esta perspectiva ve a la organización como un sistema social, se da énfasis a la relación de las personas con el trabajo y la intervención de factores psicosociales. Para cambiar una organización es

necesario modificar los comportamientos, actitudes y la forma de participación del individuo y del grupo.

Perspectiva cultural: En esta perspectiva la organización es un conjunto de valores, creencias y hábitos. Para cambiar una organización se debe buscar un nuevo sentido de identidad a través de la transformación de valores, creencias, hábitos e intereses comunes.

Perspectiva política: Desde esta perspectiva a la organización se le ve como un sistema de poder. Para transformar una organización se debe ampliar el acceso a la información, crear formas de gestión y criterios de concentración y distribución de poder, así como mejorar las comunicaciones internas.

La gestión del cambio consiste en aprovechar los cambios del entorno para el bien de la organización. Las organizaciones no solo deben ser flexibles, sino que los líderes que las manejan deben desarrollar una percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia.

CAPÍTULO IV: MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para la aplicación de herramientas que permitieron realizar la medición de la cultura organizacional, la investigación se basó en el análisis propuesto por Stephen P. Robbins, en su estudio realizado en la edición 2004 del Comportamiento Humano.

Antes de seleccionar las herramientas propuestas por Robbins, se tomó como marco de referencia a Matías Delgado-Ureña Ocaña, quien es mencionado en el estudio de Hay Group.

Ocaña manifiesta que existen diversos métodos y técnicas de mayor o menor fiabilidad para realizar el diagnóstico de la cultura organizativa que se detallan a continuación:

- Análisis de los documentos utilizados en la organización.
- Visita a la empresa para detectar símbolos y modos de hacer habituales.
- Cuestionarios que pueden ser cumplimentados por toda la organización o solamente por una muestra de empleados.
- Entrevistas individuales más o menos estructuradas.
- Otras posibilidades de diagnóstico: las encuestas de clientes, análisis de los tiempos de los directivos, encuestas con proveedores, etc.

Con la finalidad de identificar el tipo de cultura que tiene la empresa Óptica los Andes, se empleó una encuesta, instrumento tomado del modelo propuesto por Stephen P. Robbins (Anexo N°1).

La encuesta está distribuida en 14 enunciados, en una escala de 5 puntos de “Muy de acuerdo” a “Muy en desacuerdo”. Una puntuación elevada (49 o más) describe una organización abierta, que corre riesgos, de apoyo, humanista, orientada a los equipos y al crecimiento y llevadera. Una calificación baja (35 o menos) caracteriza una organización cerrada, estructurada, orientada a las tareas y la estabilidad, individualista y tensa.

Tomando en cuenta un nivel de confianza del 95% y un porcentaje de error del 5%, para una población de 300 empleados, se ha determinado una muestra de 168 empleados, a los cuales se les aplicó la encuesta de la cultura organizacional.

La tabulación de los resultados de la investigación, se muestra con detalle en el Anexo N°2 y los puntajes totales se exponen a continuación:

TABLA N°1: RESULTADOS POR ÁREA DE LA TABULACIÓN SOBRE LA ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

ÁREAS	PUNTAJE
AUDITORIA	44
BODEGA CENTRAL	45
BODEGA LUNAS	42
CÁMARAS	41
CONTABILIDAD	43
DIV. CORPORATIVA	48
FINANCIERO	46
MARKETING	42
OPERACIONES	47
OPTOMETRÍA	44

ÁREAS	PUNTAJE
PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	42
RR HH	46
SER. GENERALES	42
SERVICIO AL CLIENTE	48
SISTEMAS	37
VENTAS	43
VENTAS – IND	47
Total	43

Fuente: Resultados de la encuesta muestral de la cultura organizacional aplicada a los colaboradores de Óptica Los Andes.

En esta tabla resumen, con los resultados por área sobre el tipo de cultura organizacional que tiene la empresa encuestada, se obtuvo el siguiente resultado:

Óptica los Andes cuenta con 43 puntos, apoyados en la teoría de Stephen P. Robbins, la empresa no se encuentra dentro de la puntuación elevada (49 o más), ni tampoco en una puntuación (35 o menos); por lo tanto se llega a la conclusión que actualmente la empresa se encuentra creando la cultura organizacional.

Considerando que los resultados con los que cuenta Óptica Los Andes están en un nivel medio, se concluye que la empresa está creando cultura, no llega a un puntaje mayor a 49 puntos, por lo que no se puede decir que es una organización abierta, que corre riesgos, de apoyo, humanista, orientada a los equipos y al crecimiento, por lo tanto no es todavía una empresa en su estado de madurez total, sino más bien de construcción.

Tampoco se puede enmarcar a Óptica Los Andes como una organización cerrada, estructurada, orientada a las tareas y la estabilidad, individualista y tensa, ya que los datos no son menores a 35 puntos.

Considerando lo antes expuesto se ratifica que la empresa de estudio está en plena construcción de su cultura organizacional.

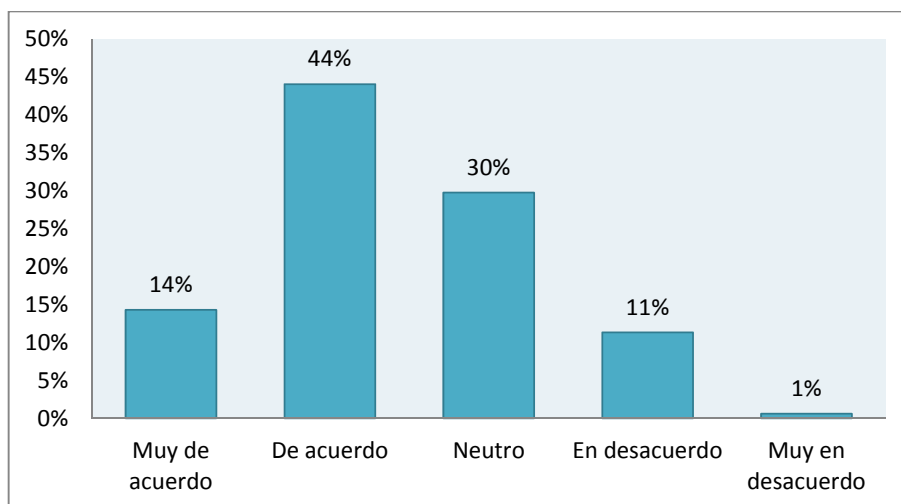
Para un mejor análisis, se estudió cada pregunta de la encuesta aplicando estadística descriptiva, los resultados se muestran teniendo los siguientes resultados:

PREGUNTAS APLICADAS EN LA ENCUESTA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

TABLA PREGUNTA N° 1
No me incomoda objetar las aseveraciones de mi jefe.

N°	ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
5	Muy de acuerdo	24	0,14	14%
4	De acuerdo	74	0,44	44%
3	Neutro	50	0,30	30%
2	En desacuerdo	19	0,11	11%
1	Muy en desacuerdo	1	0,01	1%
		168	1	100%

GRÁFICA PREGUNTA N° 1: No me incomoda objetar las aseveraciones de mi jefe.



Fuente: Resultados de la encuesta maestra de la cultura organizacional aplicada a los colaboradores de Óptica Los Andes.

Según los resultados de la primera pregunta aplicada a 168 colaboradores de Óptica Los Andes, el 58% de los empleados está de acuerdo y muy de acuerdo en que no le incomoda objetar las aseveraciones del jefe, por lo que nos hace pensar que existe una relación abierta entre jefe – subordinado. Con estos resultados se puede concluir que la mayoría de colaboradores se sienten cómodos al aportar con información o ideas a su jefe inmediato, no existe represión de parte de los líderes de la empresa y al contrario, se nota que la mayoría de los colaboradores confía en su jefe tanto para aceptar sus propuestas, así como para refutarlas con opciones de peso que puedan ser tomadas en cuenta como un importante aporte en la empresa.

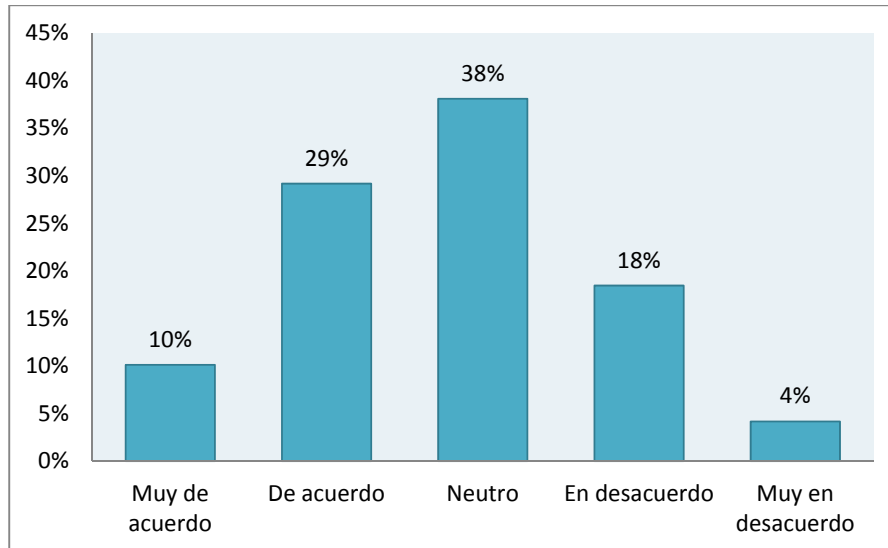
Es importante mencionar que existe un 30% que contesta neutro, por lo que llegamos a la conclusión que estas personas prefirieron abstenerse a contestar, sea porque no tuvieron clara la pregunta, la misma les causó confusión o tienen miedo a expresar su situación para no afectar a terceras personas.

Se puede concluir en base a estos resultados que la mayoría del personal se encuentra satisfecho con el liderazgo de sus superiores y se sienten en comodidad para refutar, así como también para aportar delante del mismo.

TABLA PREGUNTA N° 2
Mi jefe castiga a quienes no entregan sus trabajos a tiempo.

N°	ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	Muy de acuerdo	17	0,10	10%
2	De acuerdo	49	0,29	29%
3	Neutro	64	0,38	38%
4	En desacuerdo	31	0,18	18%
5	Muy en desacuerdo	7	0,04	4%
		168	1,00	100%

GRÁFICA PREGUNTA N°2: Mi jefe castiga a quienes no entregan sus trabajos a tiempo.



Fuente: Resultados de la encuesta maestra de la cultura organizacional aplicada a los colaboradores de Óptica Los Andes.

En la cultura latinoamericana la mayoría de encuestados tienden a responder neutro ante preguntas que puedan comprometerlos, este resultado se lo ratifica a través de la encuesta aplicada sobre cultura organizacional. Los puntajes más altos predominan en el punto medio de la encuesta, en este sentido por ejemplo, el 38% de los empleados contesta neutro, lo que arroja como hipótesis que la mayoría de ellos se acogen a lo antes expuesto: tendencia a un nivel medio para evitar afectar a terceros o al contrario, recibir represiones.

Teniendo en cuenta los resultados que no corresponden al nivel medio o neutro de la encuesta, tenemos el siguiente análisis: se suman los puntajes negativos: muy en desacuerdo y en desacuerdo y contamos con un 23%; mientras que si sumamos los puntajes del índice izquierdo de la tabla: muy de acuerdo y de acuerdo, el resultado es de 39%.

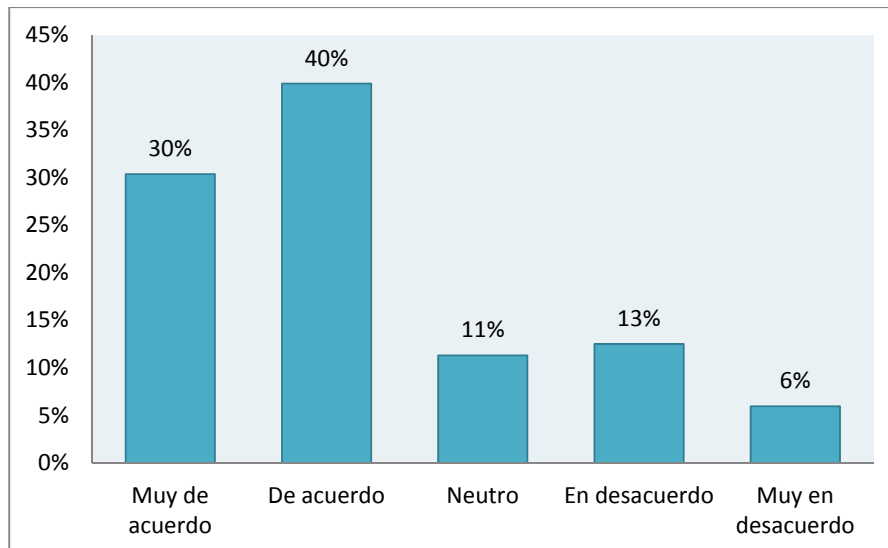
Considerando estos resultados se llega a la conclusión de que los colaboradores tienen una imagen sentada de castigo ante el incumplimiento de resultados. Con esta información se acudió al departamento de RR HH para la validación de información y efectivamente se evidenció que la empresa cuenta con políticas y reglamentos donde se mencionan las sanciones y multas en caso de incumplimiento de las mismas. Así también se acudió al registro de nómina para verificar los descuentos a los colaboradores por multas y sanciones y se comprobó que existe un porcentaje importante de descuentos mensuales por la falta de aplicación de los reglamentos, procedimientos y políticas de la empresa.

De tal manera que los datos de la encuesta se llevan con la información de apoyo levantada a través del departamento de RR HH: Óptica Los Andes cuenta con políticas y reglamentos que castigan a quienes no cumplen con los mismos. Parte de la cultura de la empresa en estudio es el cumplimiento en base a amonestaciones.

TABLA PREGUNTA N° 3
Mi jefe cree que lo que cuentan "son los resultados finales"

N°	ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	Muy de acuerdo	51	0,30	30%
2	De acuerdo	67	0,40	40%
3	Neutro	19	0,11	11%
4	En desacuerdo	21	0,13	13%
5	Muy en desacuerdo	10	0,06	6%
		168	1	100%

GRÁFICA PREGUNTA N°3: Mi jefe cree que lo que cuentan "son los resultados finales"



Fuente: Resultados de la encuesta maestra de la cultura organizacional aplicada a los colaboradores de Óptica Los Andes.

El 70% de los empleados está de acuerdo y muy de acuerdo en que el jefe cree que lo que cuentan “son los resultados finales”, este particular nos muestra que la organización se orienta hacia los resultados.

Efectivamente los datos arrojados por la encuesta ratifican el modo de trabajo de la empresa, la misma que anualmente realiza la Planificación Estratégica en base a índices de cumplimiento y resultados.

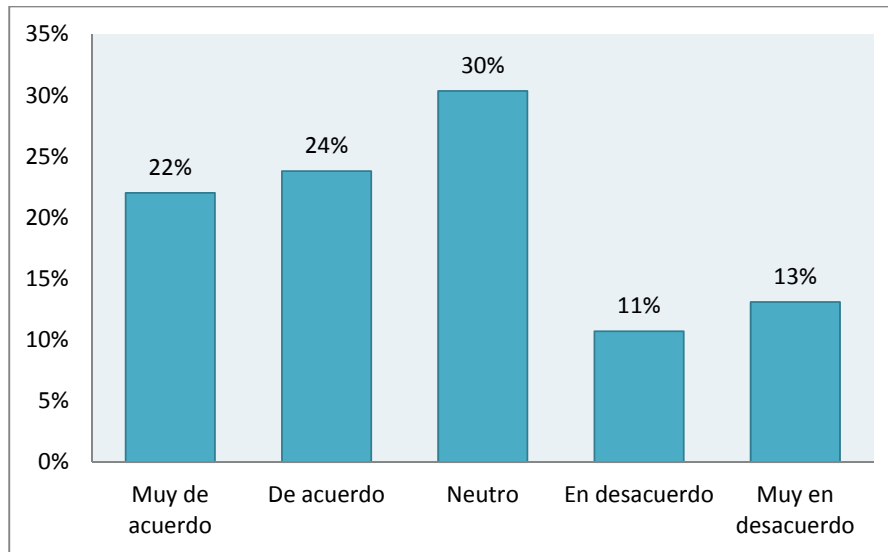
En Óptica Los Andes los líderes de área trabajan conjuntamente con su equipo en base al cumplimiento de los proyectos delineados en la planificación estratégica, los mismos que son socializados con los dueños de la empresa a través de reuniones de directorio donde se mide el crecimiento de cada departamento teniendo en cuenta el índice de cumplimiento.

En esta encuesta se reflejan estos resultados donde un gran porcentaje de los colaboradores, un 70% ratifican que para los jefes o líderes de área, lo que cuentan son los resultados finales y no necesariamente los procedimientos iniciales o intermedios

TABLA PREGUNTA N° 4
Mi jefe es sensible a mis necesidades y problemas.

N°	ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
5	Muy de acuerdo	37	0,22	22%
4	De acuerdo	40	0,24	24%
3	Neutro	51	0,30	30%
2	En desacuerdo	18	0,11	11%
1	Muy en desacuerdo	22	0,13	13%
		168	1	100%

GRÁFICA PREGUNTA N°4: Mi jefe es sensible a mis necesidades y problemas.



Fuente: Resultados de la encuesta maestra de la cultura organizacional aplicada a los colaboradores de Óptica Los Andes.

Nuevamente, ante una pregunta que puede comprometer o afectar a terceras personas, los encuestados tienden a contestar en un gran porcentaje con calificación neutro, en este caso el 30% de los empleados contestan de esta manera.

Existe un 24% de encuestados que está en desacuerdo y muy en desacuerdo en que el jefe es sensible a sus necesidades y problemas, esto nos indica que a los jefes de la organización priorizan los resultados frente al desarrollo del talento humano.

En contraposición al resultado negativo tenemos un 46% de encuestados que opinan que su jefe es sensible a sus necesidades y problemas.

Varios estudiosos del tema, entre ellos Hay Group, señalan que en la actualidad el crecimiento humano produce beneficios en la productividad, por

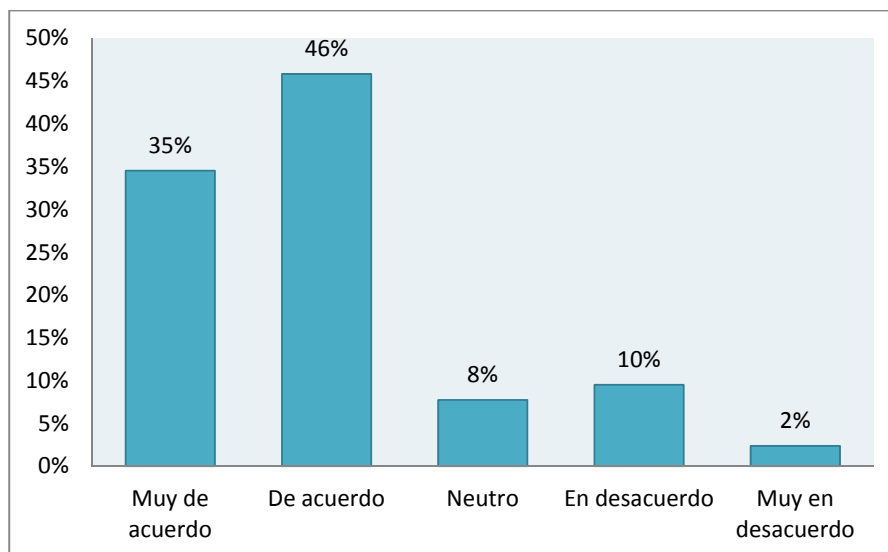
ello las empresas invierten un porcentaje importante en el crecimiento humano, así como profesional. Este también es el caso de Óptica Los Andes, donde los jefes y responsables de área han replicado el comportamiento y liderazgo del grupo familiar, quienes demuestran interés en el bienestar humano de todos sus colaboradores, a través de beneficios para el personal, con accesibilidad ante los pedidos para temas de estudio, salud, capacitaciones, apoyo para calamidades familiares o profesionales, etc.

TABLA PREGUNTA N° 5

Una gran parte de mi evaluación de desempeño depende de lo bien que trabajo con los compañeros.

N°	ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
5	Muy de acuerdo	58	0,35	35%
4	De acuerdo	77	0,46	46%
3	Neutro	13	0,08	8%
2	En desacuerdo	16	0,10	10%
1	Muy en desacuerdo	4	0,02	2%
		168	1	100%

GRÁFICA PREGUNTA N°5: Una gran parte de mi evaluación de desempeño depende de lo bien que trabajo con los compañeros.



Fuente: Resultados de la encuesta maestra de la cultura organizacional aplicada a los colaboradores de Óptica Los Andes.

Considerando que esta pregunta y sus resultados tienen afectación directa, únicamente al encuestado, vemos que el porcentaje en las respuestas neutras es mucho menor, este corresponde al 8%, con esto reafirmamos la hipótesis de que culturalmente los encuestados califican de manera neutral cuando pueden haber afectaciones a terceros.

El 80% de los empleados está de acuerdo y muy de acuerdo en que gran parte de la evaluación de desempeño depende de lo bien que trabaja con los compañeros. Este resultado es coherente con las políticas y reglamentos de la empresa, donde se establecen los motivacionales por área y grupo de trabajo.

La mayoría de políticas en Óptica los Andes están direccionadas a la premiación del trabajo en equipo, esta es una réplica del comportamiento de

las cabezas. El grupo familiar Aguilera trabaja de la misma manera, en consenso y bajo coordinación en equipo, simultáneamente este comportamiento se ha replicado en los jefes de área y en los colaboradores.

En el caso de premiaciones por buen desempeño tanto en las áreas de ventas como administrativas, son reconocidos los colaboradores que han trabajado en grupo. Así también los proyectos y actividades de esparcimiento, sociales, se diseñan para que sean realizados en grupos de trabajo.

Adicionalmente, considerando el giro del negocio de Óptica Los Andes, el trabajo en equipo es importante, ya que el asesor comercial depende del trabajo del optómetra y este a su vez del trabajo del laboratorio, así como la persona que factura depende de que el sistema funcione correctamente para un adecuado proceso de cobro. Es decir que la cadena de valor influye notablemente para un resultado de trabajo en equipo, el mismo que es reconocido por los jefes para la premiación de metas a todo el grupo que colaboró en la obtención de buenos resultados.

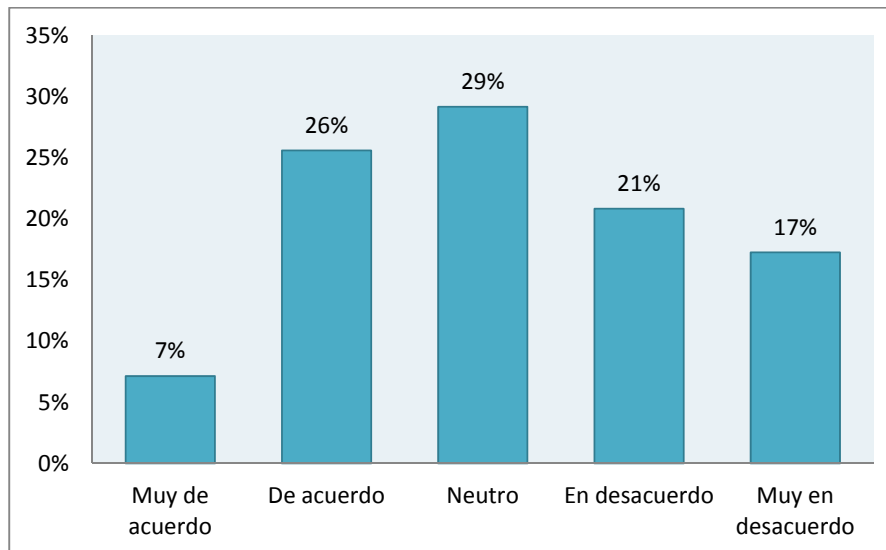
Hay Group manifiesta que la construcción de una cultura organizacional se desarrolla a través de fomentar el trabajo en equipo, por lo que se concluye que esta empresa cuenta con punto positivo para el desarrollo de una cultura organizacional ideal.

TABLA PREGUNTA N° 6

Muchas veces me siento nervioso y tenso en el trabajo.

N°	ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	Muy de acuerdo	12	0,07	7%
2	De acuerdo	43	0,26	26%
3	Neutro	49	0,29	29%
4	En desacuerdo	35	0,21	21%
5	Muy en desacuerdo	29	0,17	17%
		168	1	100%

GRÁFICA PREGUNTA N°6: Muchas veces me siento nervioso y tenso en el trabajo.



Fuente: Resultados de la encuesta maestra de la cultura organizacional aplicada a los colaboradores de Óptica Los Andes.

El análisis de esta pregunta fue mucho más complejo ya que los datos son bastante parejos, para eliminar hipótesis de que los resultados podrían variar dependiendo del área de trabajo, es decir personal que labora en oficinas y personal que labora en los puntos de venta, se realizó un análisis de datos por separado y se identificó que los resultados son similares, no hay mayor diferencia entre las áreas de trabajo.

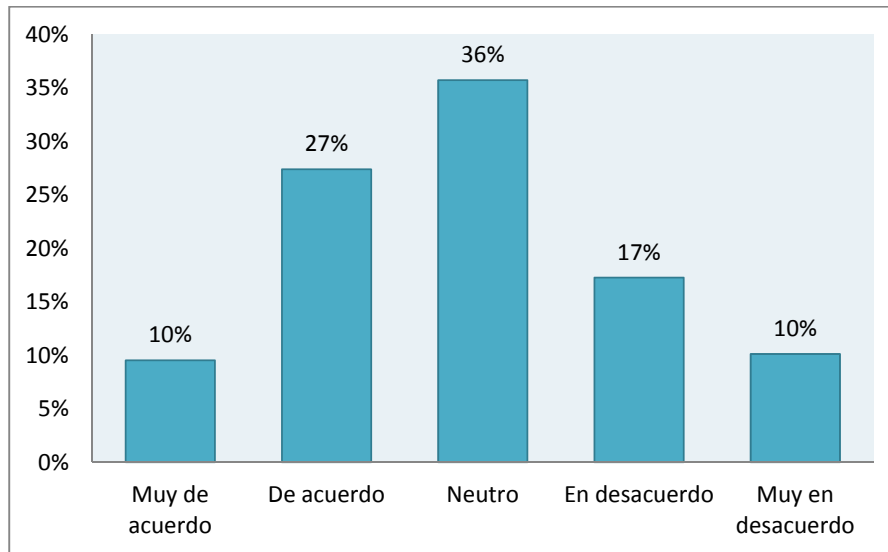
Teniendo en cuenta que Óptica Los Andes es una empresa que trabaja por resultados, el personal tiene temporadas de menor presión en épocas determinadas, mientras que en momentos de mayor venta, cierre de procesos, entrega de informes o resultados, el nivel de presión y tensión es mucho mayor. En los puntos de ventas los asesores y optómetras tienen que cumplir con la meta de ventas hasta una fecha determinada, así también el personal administrativo siente mayor presión a víspera de entregar informes con los resultados e indicadores que están en la planificación estratégica.

La hipótesis arrojada considerando el marco de resultados, es que en la cultura ecuatoriana la mayoría de personas no cuentan con organización adecuada del tiempo, postergando los trabajos, entregas y resultados hasta el último momento. La cultura ecuatoriana tiene a procrastinar dando como resultado mayor presión y tensión en días previos a la entrega de resultados.

TABLA PREGUNTA N° 7
Mi jefe prefiere la estabilidad al cambio

N°	ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	Muy de acuerdo	16	0,10	10%
2	De acuerdo	46	0,27	27%
3	Neutro	60	0,36	36%
4	En desacuerdo	29	0,17	17%
5	Muy en desacuerdo	17	0,10	10%
		168	1	100%

GRÁFICA PREGUNTA N°7: Mi jefe prefiere la estabilidad al cambio.



Fuente: Resultados de la encuesta maestra de la cultura organizacional aplicada a los colaboradores de Óptica Los Andes.

Nuevamente nos apoyamos en la hipótesis de la cultura ecuatoriana, donde se menciona que los encuestados contestan de manera neutral cuando sienten que su respuesta puede causar afectación a terceros, en este caso a sus jefes.

El 36% de los empleados contesta neutro, sin embargo el 37% está de acuerdo y muy de acuerdo en que su jefe prefiere la estabilidad al cambio.

Este fenómeno se da porque al ser una empresa familiar, el grupo toma las decisiones en consenso y en varias ocasiones, por distancia, logística, tiempo o falta de acuerdos en común, las decisiones son aplazadas dando como resultado un proceso lento para que la empresa tenga cambios continuos. Esta situación se refleja en los jefes y líderes quienes se acoplan al

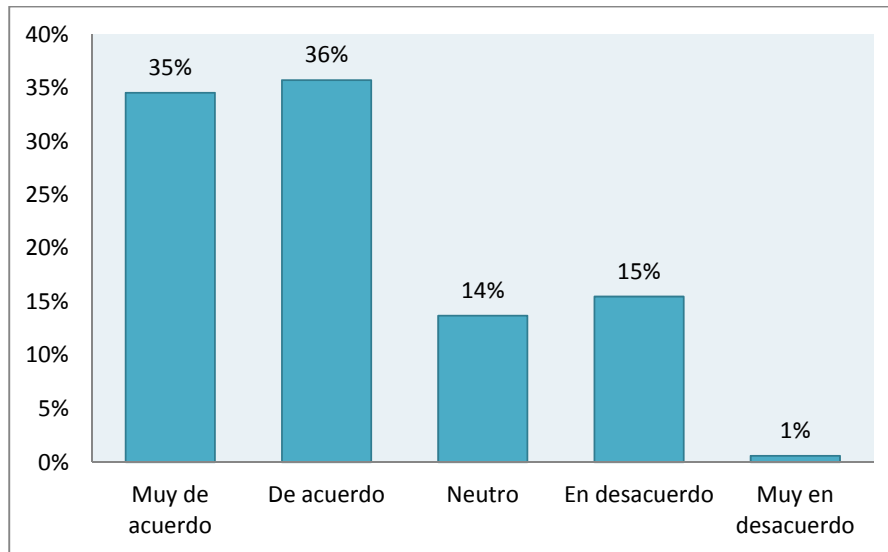
trabajo del día a día, reflejando en todos los colaboradores pocos cambios y estabilidad en las actividades del día a día.

TABLA PREGUNTA N° 8

Mi jefe me alienta para que conciba ideas nuevas y diferentes.

N°	ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
5	Muy de acuerdo	58	0,35	35%
4	De acuerdo	60	0,36	36%
3	Neutro	23	0,14	14%
2	En desacuerdo	26	0,15	15%
1	Muy en desacuerdo	1	0,01	1%
		168	1	100%

GRÁFICA PREGUNTA N°8: Mi jefe me alienta para que conciba ideas nuevas y diferentes



Fuente: Resultados de la encuesta maestra de la cultura organizacional aplicada a los colaboradores de Óptica Los Andes.

El 71% de los empleados está muy de acuerdo y de acuerdo en que el jefe le alienta para que conciba ideas nuevas y diferentes, lo que nos lleva a la conclusión de que la empresa se preocupa por el crecimiento humano y

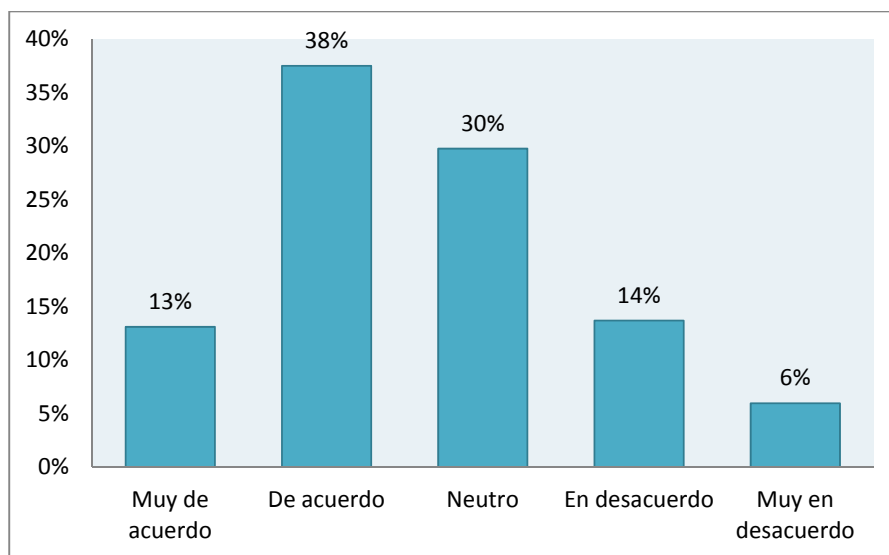
profesional del equipo, esta respuesta coincide con las de la pregunta N° 4: “Mi jefe es sensible a mis necesidades y problemas”

Óptica los Andes es una empresa que se ha preocupado por el crecimiento de su personal, tal es así que varios colaboradores a nivel nacional han iniciado como auxiliares de limpieza y actualmente se desempeñan como asesores comerciales en los puntos de venta, así mismo varios asesores han contado con el apoyo y facilidades de estudio para su crecimiento profesional y actualmente se desempeñan como optómetras. Personal de confianza inició con cargos en los puntos de ventas y su desempeño ha sido reconocido para que en la actualidad estén en jefaturas y coordinaciones importantes.

TABLA PREGUNTA N° 9
Mi jefe no tolera los razonamientos poco sustentados.

N°	ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	Muy de acuerdo	22	0,13	13%
2	De acuerdo	63	0,38	38%
3	Neutro	50	0,30	30%
4	En desacuerdo	23	0,14	14%
5	Muy en desacuerdo	10	0,06	6%
		168	1	100%

GRÁFICA PREGUNTA N°9: Mi jefe no tolera los razonamientos poco sustentados



Fuente: Resultados de la encuesta maestra de la cultura organizacional aplicada a los colaboradores de Óptica Los Andes.

El 51% de los empleados está de acuerdo y muy de acuerdo en que el jefe no tolera los razonamientos poco sustentados, esto se debe a que las jefaturas y gerencias son profesionales preparados que conocen sobre el giro del negocio.

Los líderes son abiertos a recibir propuestas e ideas siempre y cuando las mismas sean coherentes con el giro del negocio y aporten al crecimiento del mismo.

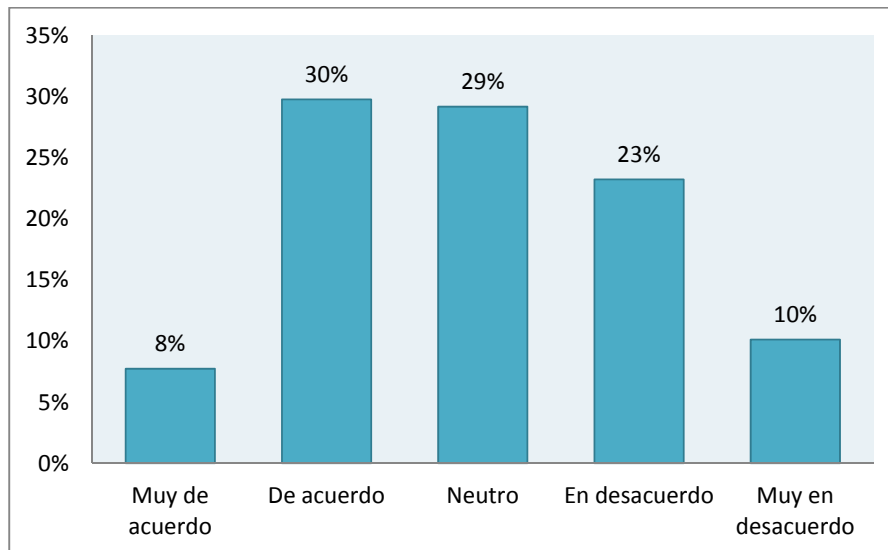
En caso de que los colaboradores incluyan propuestas poco razonadas o sustentadas, no son acogidas por los líderes y jefes de la organización.

TABLA PREGUNTA N° 10

Mi jefe está más interesado en la forma en que alcance los resultados que en los resultados en sí.

N°	ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
5	Muy de acuerdo	13	0,08	8%
4	De acuerdo	50	0,30	30%
3	Neutro	49	0,29	29%
2	En desacuerdo	39	0,23	23%
1	Muy en desacuerdo	17	0,10	10%
		168	1	100%

GRÁFICA PREGUNTA N°10: Mi jefe está más interesado en la forma en que alcance los resultados que en los resultados en sí.



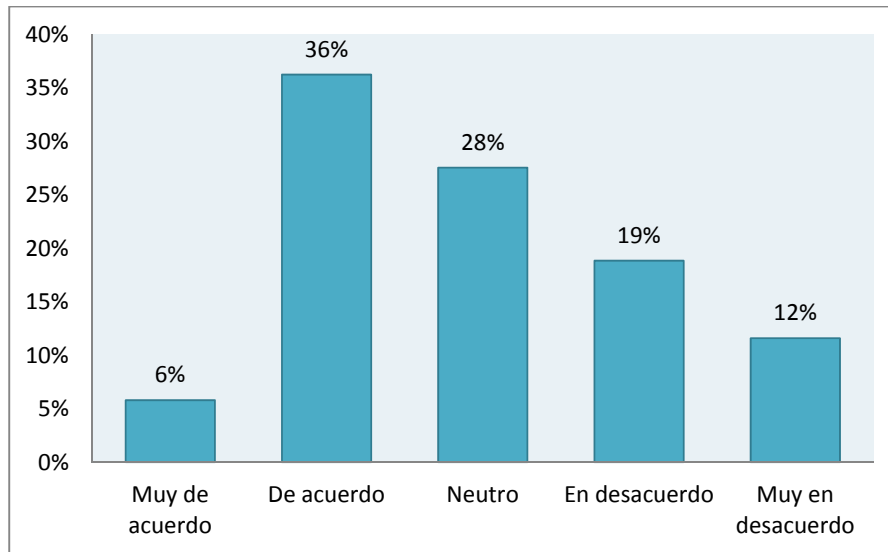
Fuente: Resultados de la encuesta maestra de la cultura organizacional aplicada a los colaboradores de Óptica Los Andes.

Estos resultados son bastante homogéneos ya que la suma de muy de acuerdo y de acuerdo nos da un 38%, mientras que los resultados de muy en desacuerdo y en desacuerdo suman 33% y el porcentaje neutro es de 29%. Considerando que estas respuestas no permiten contar con una conclusión clara se procedió a discriminar los resultados por áreas de trabajo: equipo

comercial compuesto por asesores y optómetras y equipo administrativo, es decir todo el personal que labora en oficinas.

Al realizar este segundo análisis en base a la respuesta de los encuestados obtuvimos el siguiente resultado:

GRÁFICO: ANÁLISIS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO.



Fuente: Resultados de la encuesta maestra de la cultura organizacional aplicada a los colaboradores de Óptica Los Andes.

El personal comercial que labora en locales tiene una posición totalmente neutral, mientras que en el cuadro anterior identificamos al personal administrativo que es quien debe entregar los resultados, informes e indicadores finales.

Los resultados del último cuadro (análisis del personal administrativo) definen esta pregunta y se apoya en los resultados de la número 3: “MI jefe cree que lo que cuentan “son los resultados finales”.

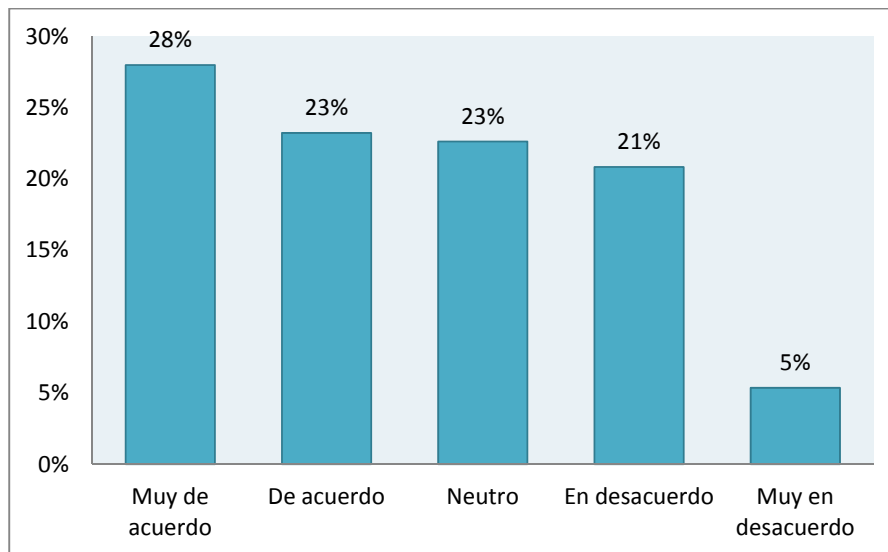
Con los datos arrojados a través de esta pregunta se concluye que la organización evaluada tiene una cultura reafirmada en la entrega de resultados.

TABLA PREGUNTA N° 11

Mi jefe trata a todos sus empleados por igual.

N°	ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	Muy de acuerdo	47	0,28	28%
2	De acuerdo	39	0,23	23%
3	Neutro	38	0,23	23%
4	En desacuerdo	35	0,21	21%
5	Muy en desacuerdo	9	0,05	5%
		168	1	100%

GRÁFICA PREGUNTA N°11: Mi jefe trata a todos sus empleados por igual.



Fuente: Resultados de la encuesta maestra de la cultura organizacional aplicada a los colaboradores de Óptica Los Andes.

El 51% de los empleados está muy de acuerdo y de acuerdo en que el jefe trata a todos sus empleados por igual. Esta respuesta se afirma en las políticas manejadas por la empresa donde los jefes de área, aplican el

reglamento, multas y motivaciones a todos los colaboradores de la misma manera.

Esta percepción del personal sobre la equidad de la empresa en cuanto al trato a sus colaboradores puede ser el reflejo del efecto cascada que se traduce desde la alta gerencia, es decir desde los dueños de la empresa.

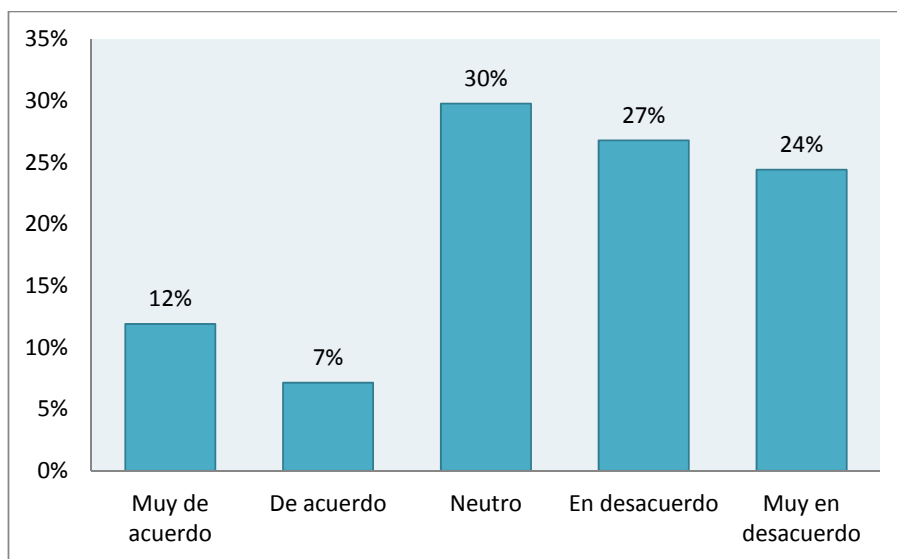
Óptica los Andes es una empresa familiar que está Subgerenciada por los hijos de la familia, quienes cuentan con cargos y beneficios similares. Desde la cabeza se da una percepción de estructura equitativa e igualitaria para todos los que conforman la organización.

TABLA PREGUNTA N° 12

Mi jefe se enoja con los compañeros que se ayudan entre ellos con los trabajos.

N°	ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	Muy de acuerdo	20	0,12	12%
2	De acuerdo	12	0,07	7%
3	Neutro	50	0,30	30%
4	En desacuerdo	45	0,27	27%
5	Muy en desacuerdo	41	0,24	24%
		168	1	100%

GRÁFICA PREGUNTA N°12: Mi jefe se enoja con los compañeros que se ayudan entre ellos con los trabajos



Fuente: Resultados de la encuesta maestra de la cultura organizacional aplicada a los colaboradores de Óptica Los Andes.

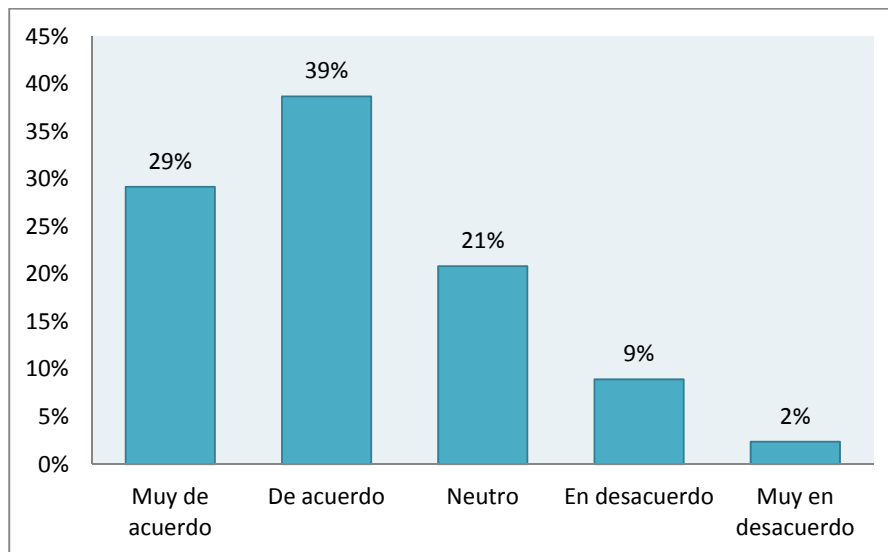
El 30% de los empleados responde neutro, manteniendo el modelo cultural de no afectación a terceros, mientras que el 51% de ellos está en desacuerdo y muy en desacuerdo en que el jefe se enoja con los compañeros que se ayudan entre ellos con los trabajos, respaldándonos en la respuesta de la pregunta N° 5, en la empresa prevalece el trabajo en equipo.

TABLA PREGUNTA N° 13

Las personas enérgicas y competitivas tienen una ventaja clara en el trabajo.

N°	ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1	Muy de acuerdo	49	0,29	29%
2	De acuerdo	65	0,39	39%
3	Neutro	35	0,21	21%
4	En desacuerdo	15	0,09	9%
5	Muy en desacuerdo	4	0,02	2%
		168	1	100%

GRÁFICA PREGUNTA N°13: Las personas enérgicas y competitivas tienen una ventaja clara en el trabajo.



Fuente: Resultados de la encuesta maestra de la cultura organizacional aplicada a los colaboradores de Óptica Los Andes.

El 68% de los empleados está de acuerdo y muy de acuerdo en que las personas enérgicas y competitivas tienen una ventaja clara en el trabajo. Los jefes y líderes de la empresa son enérgicos y competitivos al momento de obtener los resultados.

Este resultado se lleva de la mano con el perfil de los líderes y jefes de las diferentes áreas quienes demuestran un liderazgo firme, enérgico y competitivo.

La mayoría de colaboradores que han resaltado en la empresa cuentan con un perfil bastante competitivo.

Dentro de la cultura de la organización se han diseñado políticas para premiar a las personas que hayan cumplido o sobrepasado las metas propuestas. Considerando el giro del negocio, nos reafirmamos en que todos

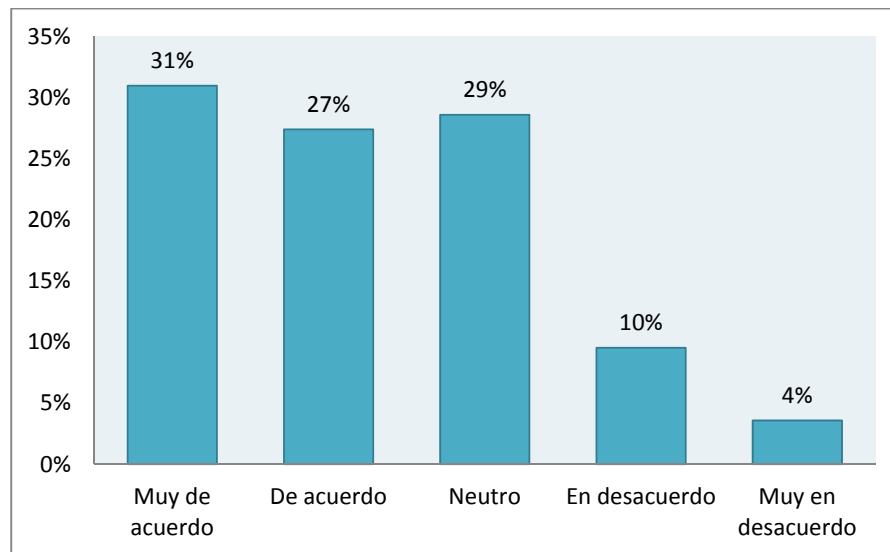
los empleados enérgicos y competitivos son reconocidos dentro de la empresa, ya sea con bonos, reubicación de trabajo, aumento de sueldo e inclusive premios.

TABLA PREGUNTA N° 14

Mi jefe me alienta a ver el mundo de otra manera.

N°	ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
5	Muy de acuerdo	52	0,31	31%
4	De acuerdo	46	0,27	27%
3	Neutro	48	0,29	29%
2	En desacuerdo	16	0,10	10%
1	Muy en desacuerdo	6	0,04	4%
		168	1	100%

GRÁFICA PREGUNTA N°14: Mi jefe me alienta a ver el mundo de otra manera



Fuente: Resultados de la encuesta maestra de la cultura organizacional aplicada a los colaboradores de Óptica Los Andes.

El 58% de los empleados está muy de acuerdo y de acuerdo en que el jefe le alienta a ver el mundo de otra manera, esto ratifica que los jefes de la organización se preocupan por el desarrollo del personal y profesional de los

colaboradores ya sea a través de la recepción de nuevas propuestas, capacitaciones para el personal, incentivos y apoyo en desarrollo personal y profesional.

Después del análisis realizado de cada pregunta de la encuesta de la cultura organizacional, llegamos a la conclusión que la empresa Óptica los Andes se orientan hacia una cultura funcional, por los siguientes rasgos:

Es una organización que se orienta hacia los resultados. Esto se demuestra no solo en las respuestas de la pregunta N° 3, sino también en la planificación estratégica de la empresa, las políticas, los reglamentos y la percepción que todos los colaboradores encuestados.

Existen procesos lentos que dan la percepción de mayor confort con la estabilidad que con el cambio.

Los altos directivos son los que toman las decisiones, los jefes mandan y los trabajadores cumplen con las directrices, siempre enfocadas al cumplimiento de resultados, los mismos que deben estar alineados a la planificación estratégica anual de la empresa.

Es parte de la cultura organizacional la percepción del trato equitativo e igualitario para todos los colaboradores.

Existe trabajo en equipo y se permite el desarrollo del personal, esta información se la valida con los datos arrojados a través de las respuestas de la preguntas número 4, 5 , 8 y 14; donde los colaboradores manifiestan que se sienten motivados, escuchados y consideran que sus líderes los alientan a ver el mundo de otra manera.

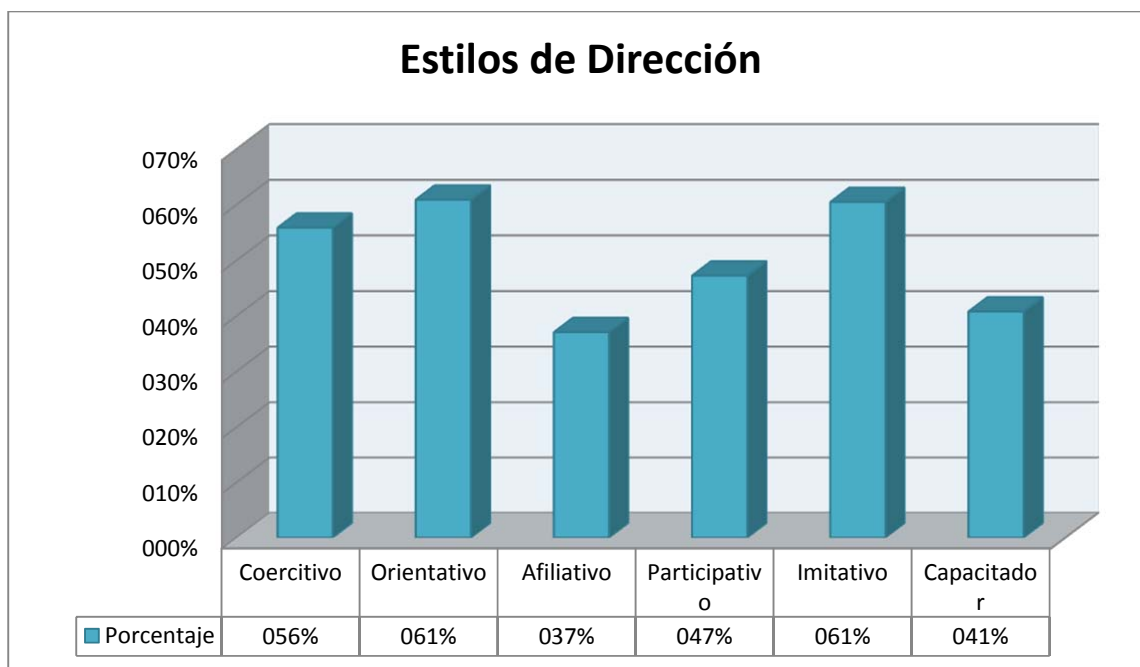
Dentro del capítulo hemos hablado sobre el liderazgo y es importante reconocer que éste fija el ambiente en que se desenvuelve la organización y que permite mantener con vida una cultura organizacional.

Para determinar el tipo de liderazgo que posee la empresa Óptica los Andes, se utilizó la encuesta de Estilos de Dirección de Hay Management Consultants que se adjunta en el Anexo N° 3, obteniendo los siguientes resultados (Anexo N°4):

TABLA: Resumen resultados encuesta de estilos de dirección.

Área	Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Participativo	Imitativo	Capacitador
AUDITORIA	69,44%	55,56%	44,44%	39,39%	50,00%	40,00%
CONTABILIDAD	46,67%	66,67%	45,00%	36,36%	66,00%	42,67%
OPERACIONES	54,17%	66,67%	18,75%	47,73%	75,00%	40,00%
OPTOMETRÍA	55,00%	51,67%	41,67%	49,09%	64,00%	42,67%
REGIÓN SUR	58,33%	61,11%	27,78%	60,61%	50,00%	44,44%
RR HH	55,00%	66,67%	35,00%	50,91%	62,00%	36,00%
VENTAS	52,78%	58,33%	47,22%	46,97%	56,67%	40,00%
TOTAL	55,91%	60,95%	37,12%	47,29%	60,52%	40,83%

GRÁFICA: Estilos de dirección por área.



Fuente: Resultados de la encuesta de estilos de dirección.

Según los resultados obtenidos, en la empresa Óptica los Andes predomina un estilo de dirección **orientativo** (60.95%) e **imitativo** (60.52%).

Con estos estilos de dirección, los líderes de la organización se enfatizan en los comportamientos de logro y poder.

El comportamiento de logro se orienta hacia el cumplimiento de objetivos y resultados, los líderes ayudan a que sus colaboradores para que consigan los objetivos individuales y grupales de trabajo.

El comportamiento de poder hace referencia a que los líderes tienen la capacidad de influenciar en los colaboradores, trabajan con su equipo para

lograr los objetivos en conjunto, influyen sobre sus colaboradores de modo que mejoren su desempeño y del equipo.

Las características principales que tienen los líderes de Óptica los Andes son las siguientes:

Los líderes marcan metas competitivas para un enfoque en resultados, esto lo pudimos observar en los resultados de la pregunta N°3, donde gran parte de los colaboradores afirman que para los jefes lo que cuentan “son los resultados finales”.

Los jefes de la organización dirigen dando ejemplo, esto se apoya en los resultados de la pregunta N°9, en la que se hace referencia a que los líderes de la organización no toleran los razonamientos poco sustentados, ya que son jefes con alta preparación y conocimiento del giro del negocio.

Los líderes crean una visión de equipo, el trabajo en conjunto es premiado, esto se confirma con los resultados de la pregunta N°5.

Los líderes de la organización motivan y orientan a los colaboradores hacia el desarrollo de visión a largo plazo, como lo pudimos observar en los resultados de las preguntas N° 4 ,8 y 14.

Tomando en cuenta el análisis realizado en este capítulo, la cultura organizacional es muy importante para una empresa, el objetivo principal es alinear la cultura actual hacia la cultura deseada para poder alcanzar la estrategia empresarial. Además, sin un liderazgo claro ninguna organización va a poder lograr una cultura organizacional, que le permita adecuar su

comportamiento para poder alcanzar las estrategias y objetivos; y de esa manera enfrentar el entorno actual.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Del análisis realizado en este trabajo se generan las siguientes conclusiones:

La empresa analizada está en pleno proceso de construcción de una cultura organizacional.

Dentro de la construcción de la cultura organizacional de Óptica Los Andes, hay un importante apego al trabajo en equipo, a pesar de que este lineamiento no forma parte de la filosofía empresarial: misión, visión y valores.

La cultura organizacional de esta empresa se orienta al crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.

Los líderes de la organización se orientan principalmente hacia la consecución de los objetivos establecidos en la planificación estratégica.

Se identifica la predominancia de un liderazgo orientativo basado en comportamientos de logro y poder, esto se ha establecido a través de políticas y procedimientos de trabajo, así como la planeación estratégica anual y los índices de resultados.

Los resultados de esta encuesta indican que Óptica Los Andes está orientando su cultura organizacional hacia tres pilares fundamentales: orientación al logro, trabajo en equipo y desarrollo del personal.

Se concluye que no existe una cultura organizacional buena o mala, lo que se trata es de alinear a la organización a la cultura deseada, para el cumplimiento de la estrategia empresarial.

Por lo expuesto anteriormente y basándonos en la estrategia organizacional definida por la empresa. Óptica los Andes busca una cultura de procesos, como nos menciona el modelo HAY de la cultura organizativa, la cultura de proceso tiene como pilares fundamentales la fiabilidad y la orientación al cliente, por lo que se recomienda realizar las siguientes acciones administrativas en base al modelo de Stephen P. Robbins:

Para alinear la organización hacia una cultura orientada al cliente, es importante contratar personal de servicio y con comportamientos que se apeguen hacia la satisfacción al cliente, se recomienda a la empresa definir los perfiles de puestos tanto duros como de competencias y seleccionar al personal con el criterio de elegir a la persona que más se adecue al perfil del puesto.

Una vez identificado el personal que va ingresar a la organización, se debe establecer un programa de inducción para facilitar la adaptación e integración del nuevo colaborador a la organización y al puesto. En este programa se debe mencionar la misión, visión, valores y objetivos organizacionales para que el personal tenga claro a donde quiere ir la organización.

Para el personal antiguo se debe realizar programas de capacitación que se centren en mejorar los conocimientos sobre los productos y servicios que la

organización brinda, así como de establecer un plan de desarrollo orientado hacia la nueva cultura organizacional.

En temas de estructura, es necesario que sea analizada dada que fue creada en función de una empresa familiar, actualmente la empresa no cuenta con un manual de puestos. Es importante que se definan los puestos, para alinear las funciones y los perfiles hacia la nueva cultura organizacional. Con estos perfiles cada colaborador puede sentir cual es su objetivo y las actividades que debe realizar para alcanzar las estrategias empresariales.

Los líderes de cada área son los encargados de replicar a todo su equipo de trabajo la nueva cultura organizacional. Es necesario que los directivos de la organización den empoderamiento a los jefes para la toma de decisiones, se debe mejorar los canales de comunicación entre áreas y difundir mediante las carteleras internas, intranet y mails la nueva estrategia empresarial.

Para manejar una cultura de servicio al cliente es preciso establecer un sistema de evaluación de desempeño, donde se valore a los empleados según los criterios de su esfuerzo, dedicación, trabajo en equipo, cordialidad y capacidad de resolver problemas de los clientes.

Finalmente con los resultados de estas evaluaciones, la empresa puede crear un sistema de compensaciones, donde se entreguen reconocimientos a los empleados que hayan demostrado un esfuerzo destacado para complacer a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA.

Alles, Martha, *Comportamiento Organizacional*, Buenos Aires, Granica, 2009.

Baguer, Angel, *Alerta!: descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de aguas*, Días de Santos, España, 2005.

Carrión, Juan Maroto, *Estrategia: de la visión a la acción*, Esic Editorial, Madrid, 2007.

Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, Colombia, McGraw-Hill, 2000.

Daft, Richard L., *Teoría y Diseño Organizacional*, México, Cengage Learning Editores S.A., 2007.

Davis, Keith, y John W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Undécima Edición, México, McGraw-Hill, 2003.

González, Martín, y Socorro Olivares, *Comportamiento Organizacional: un enfoque latinoamericano*, México, 2000.

Guerra, Guillermo, *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*, IICA, San José, 2002.

Guízar M., Rafael, *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*, México, McGraw-Hill, 1998.

Hall, Richard H., *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice Hall, 1996.

Hay Group, *Factbook Recursos Humanos*, Editorial Aranzadi S.A, Elcano (Navarro), 2000.

Hill, Charles W. y Gareth R. Jones, *Administración Estratégica: Un enfoque integrado*, Santafé de Bogotá - Colombia, McGraw-Hill Interamericana, 1996.

Jarillo, José Carlos, *Dirección estratégica*, Madrid, McGraw-Hill Interamericana de España, 1992.

Llaneza, F. Javier, *Ergonomía y Psicopsicología aplicada: manual para la formación del especialista*, Lex Nova, España, 2009.

Mintzberg, Henry, James Brian Quinn y John Voyer, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, México, Prentice Hall, 1997.

Morgan, Gareth, *Imágenes de las Organizaciones*, México, Alfaomega, 1991.

Motta, Paulo. *Transformación Organizacional: la teoría y la práctica de innovar*, Bogotá, Uniandes Alfaomega, 2001.

Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall, 2004.

Rodríguez, Carlos, *Liderazgo Contemporáneo: programa de actualización de habilidades directivas*, México, 2004.

Tena, Joaquín, *Organización de la empresa: teoría y aplicaciones*, Barcelona, 2000.

Vázquez, Rodrigo, *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo: su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*, España, Ideaspropias Editorial, 2006.

José Gpe. Vargas Hernández, La culturocracia organizacional en México, en

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/medicion%20de%20la%20cultura%20organizacional.htm>.

Rigoberto Soria Romo, Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa de la zona metropolitana de Guadalajara, México, en

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/cultura%20segun%20Schein.htm>.

A N E X O S

Anexo N° 1: Encuesta de Cultura Organizacional.

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

CIUDAD _____

EDAD _____

ÁREA _____

SEXO F M

Esta es una lista de 14 enunciados, ponga una x en la que mejor representa su opinión.

		Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	No me incomoda objetar las aseveraciones de mi jefe.	5	4	3	2	1
2	Mi jefe castiga a quienes no entregan sus trabajos a tiempo.	1	2	3	4	5
3	Mi jefe cree que los que cuentan "son los resultados finales"	1	2	3	4	5
4	Mi jefe es sensible a mis necesidades y problemas.	5	4	3	2	1
5	Una gran parte de mi evaluación de desempeño depende de lo bien que trabajo con los compañeros.	5	4	3	2	1
6	Muchas veces me siento nervioso y tenso en el trabajo.	1	2	3	4	5
7	Mi jefe prefiere la estabilidad al cambio	1	2	3	4	5
8	Mi jefe me alienta para que conciba ideas nuevas y diferentes.	5	4	3	2	1
9	Mi jefe no tolera los razonamientos poco sustentados.	1	2	3	4	5
10	Mi jefe está más interesado en la forma en que alcance los resultados que en los resultados en sí.	5	4	3	2	1

		Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
11	Mi jefe trata a todos sus empleados por igual.	1	2	3	4	5
12	Mi jefe se enoja con los compañeros que se ayudan entre ellos con los trabajos.	1	2	3	4	5
13	Las personas enérgicas y competitivas tienen una ventaja clara en el trabajo.	1	2	3	4	5
14	Mi jefe me alienta a ver el mundo de otra manera.	5	4	3	2	1

Fuente: *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall, 2004, p. 547-548.

Anexo N° 2: Tabulación de la encuesta de cultura organizacional.

ENCUESTA	PREGUNTAS														TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	4	2	1	3	4	3	3	3	2	3	2	4	3	3	40
2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	2	4	47
3	4	3	1	5	5	1	3	5	1	3	1	3	1	5	41
4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	45
5	4	2	1	3	3	3	2	2	3	4	2	2	3	2	36
6	3	4	2	3	4	3	2	4	3	3	3	4	2	4	44
7	4	2	2	2	4	5	5	5	1	1	1	5	1	5	43
8	1	5	4	4	5	5	1	5	5	1	1	3	2	3	45
9	4	4	2	5	5	4	1	5	2	4	1	4	2	5	48
10	4	2	1	3	4	3	4	4	4	4	4	5	2	3	47
11	4	3	2	2	4	5	3	2	2	5	4	3	3	3	45
12	3	2	1	1	4	2	2	1	5	1	5	5	1	1	34
13	2	2	3	5	5	3	4	5	2	4	3	5	5	1	49
14	4	1	2	4	5	4	2	5	4	4	1	4	3	3	46
15	4	1	2	4	5	4	2	5	4	4	1	4	3	3	46
16	4	1	2	5	5	4	2	5	2	4	1	5	1	5	46
17	3	2	1	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	39
18	4	1	1	5	5	4	4	5	1	2	1	1	4	5	43
19	5	1	3	4	3	3	4	4	2	3	4	5	2	5	48
20	4	3	2	3	3	3	5	3	3	3	4	4	3	3	46
21	4	2	4	5	5	3	2	4	2	4	1	5	4	3	48

ENCUESTA	PREGUNTAS														TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
22	4	3	2	3	5	4	2	4	1	4	1	3	2	3	41
23	4	3	1	2	2	3	2	2	4	5	4	1	4	2	39
24	4	3	1	2	5	3	2	5	5	5	1	1	2	4	43
25	5	4	4	5	4	4	4	5	2	2	4	5	5	5	58
26	3	4	2	4	3	2	3	2	4	4	1	3	3	4	42
27	3	4	1	4	4	3	5	2	2	4	2	4	2	5	45
28	4	3	1	3	5	2	2	5	1	4	2	1	2	5	40
29	3	4	1	5	5	3	3	5	3	5	1	4	2	5	49
30	4	3	2	4	3	2	3	4	1	3	2	3	3	4	41
31	3	4	3	3	2	2	3	3	2	4	4	3	2	3	41
32	4	2	4	2	3	2	5	5	1	2	4	2	1	3	40
33	3	4	2	5	4	3	2	5	2	3	1	5	2	5	46
34	3	2	2	5	5	4	3	5	4	2	1	5	1	4	46
35	4	4	1	3	1	2	3	5	2	2	4	4	2	4	41
36	5	4	1	3	5	5	4	4	4	4	2	5	1	5	52
37	2	4	2	5	5	4	4	2	3	4	1	5	3	3	47
38	4	3	5	1	4	3	2	4	3	2	4	4	3	3	45
39	3	2	2	3	1	1	3	2	2	1	2	5	2	3	32
40	3	1	1	3	4	1	3	4	2	1	3	5	2	3	36
41	4	3	1	5	5	1	1	5	2	4	2	3	1	5	42
42	4	2	2	5	2	2	2	3	2	3	2	5	1	3	38
43	2	1	1	3	4	3	5	3	1	4	3	4	2	3	39
44	5	3	1	3	4	4	3	4	3	2	2	3	4	3	44
45	4	5	4	5	4	4	4	5	4	2	2	4	2	2	51
46	5	3	1	3	4	5	4	3	2	1	3	5	1	1	41

ENCUESTA	PREGUNTAS														TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
47	4	5	4	5	4	3	1	5	4	2	1	4	2	5	49
48	4	3	4	4	4	3	2	5	2	4	3	4	2	4	48
49	4	3	2	1	5	4	2	2	4	4	2	3	2	4	42
50	4	3	2	2	5	4	2	2	4	4	2	3	2	2	41
51	5	2	3	4	5	5	2	4	4	4	1	3	1	5	48
52	3	3	2	4	4	2	3	5	2	3	1	3	2	5	42
53	3	3	3	3	4	3	2	4	2	2	1	4	2	4	40
54	4	2	3	2	2	5	1	2	1	2	4	4	4	2	38
55	4	4	2	4	4	3	2	4	1	4	2	4	2	3	43
56	5	3	2	5	5	5	5	5	4	4	1	5	1	4	54
57	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	43
58	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	41
59	3	2	1	3	2	2	3	2	2	2	4	3	3	2	34
60	2	1	1	1	5	1	1	5	1	5	3	5	1	5	37
61	4	2	2	4	4	2	2	4	2	4	3	2	2	4	41
62	3	3	1	3	4	5	2	4	3	3	4	3	3	3	44
63	4	2	1	3	5	5	5	5	3	1	3	5	2	5	49
64	4	4	2	2	4	3	3	4	3	3	2	4	2	4	44
65	3	3	1	3	2	4	3	2	3	3	4	3	2	3	39
66	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	45
67	4	5	2	4	2	4	4	3	3	4	2	4	1	3	45
68	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	2	4	2	4	46
69	5	1	1	5	5	5	5	5	3	1	1	5	1	5	48
70	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	50
71	3	3	4	3	4	1	1	5	2	2	4	5	3	5	45

ENCUESTA	PREGUNTAS														TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
72	5	4	5	5	5	2	3	5	5	3	1	1	1	5	50
73	2	3	1	5	5	5	3	5	5	1	1	1	1	5	43
74	4	3	4	5	3	5	5	5	5	3	1	5	3	4	55
75	5	5	2	5	2	4	3	5	3	2	1	4	4	4	49
76	4	3	2	3	4	4	3	4	2	2	3	3	2	3	42
77	4	3	5	1	2	3	1	5	3	4	2	1	2	4	40
78	5	2	2	1	4	2	2	2	2	2	5	3	1	5	38
79	4	2	2	1	5	5	5	4	1	3	5	1	1	1	40
80	2	2	5	1	4	2	2	4	2	4	3	2	2	4	39
81	5	1	1	5	5	4	4	3	4	2	3	1	1	5	44
82	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	41
83	3	2	2	4	4	2	3	5	2	4	3	3	2	3	42
84	4	2	1	3	5	2	3	4	3	4	3	2	1	3	40
85	3	3	3	5	3	5	5	3	1	2	4	4	5	3	49
86	3	3	2	4	5	3	4	4	2	4	3	2	2	4	45
87	5	1	1	1	1	1	2	4	2	1	2	3	3	5	32
88	4	2	1	2	4	3	3	2	1	4	4	5	1	2	38
89	3	2	2	4	4	3	1	4	3	4	4	4	3	4	45
90	4	3	2	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
91	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	1	2	45
92	3	4	2	5	5	3	3	4	3	5	1	5	3	5	51
93	3	3	1	2	4	2	3	3	2	5	4	3	4	2	41
94	5	4	2	4	4	2	3	5	2	3	4	5	4	5	52
95	2	3	3	3	4	4	2	4	2	3	2	3	1	4	40
96	4	3	2	3	5	5	2	5	2	5	1	5	1	4	47

ENCUESTA	PREGUNTAS														TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
97	2	4	4	4	5	3	4	5	4	2	1	4	2	5	49
98	4	3	2	3	5	2	2	4	3	4	1	4	2	5	44
99	4	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	2	38
100	4	1	1	1	4	2	3	2	2	3	4	4	4	2	37
101	3	2	1	1	4	1	1	2	1	3	5	3	2	3	32
102	3	2	1	2	5	2	3	2	2	4	5	1	3	2	37
103	3	5	3	1	4	5	3	5	2	3	1	5	2	3	45
104	3	4	3	5	5	4	4	5	1	4	3	5	3	5	54
105	3	3	2	4	3	2	3	4	2	3	2	4	3	4	42
106	3	3	3	5	4	5	5	5	3	1	1	5	1	5	49
107	5	3	4	4	3	4	4	2	3	1	1	5	1	4	44
108	2	3	2	2	4	2	2	4	2	3	2	3	2	4	37
109	4	3	1	5	2	3	2	4	2	2	1	3	4	3	39
110	3	2	4	3	4	2	4	4	2	2	2	4	1	4	41
111	3	2	4	3	4	3	4	4	1	2	2	5	1	5	43
112	3	3	3	5	3	4	3	5	3	3	1	4	3	3	46
113	3	2	1	3	2	2	3	2	2	2	4	3	3	2	34
114	2	1	1	1	5	1	1	5	1	5	3	5	1	5	37
115	4	2	2	4	4	2	2	4	2	4	3	2	2	4	41
116	3	3	1	3	4	5	2	4	3	3	4	3	3	3	44
117	4	2	1	3	5	5	5	5	3	1	3	5	2	5	49
118	4	4	2	2	4	3	3	4	3	3	2	4	2	4	44
119	3	3	1	3	2	4	3	2	3	3	4	3	2	3	39
120	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	45
121	4	5	2	4	2	4	4	3	3	4	2	4	1	3	45

ENCUESTA	PREGUNTAS														TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
122	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	2	4	2	4	46
123	5	1	1	5	5	5	5	5	3	1	1	5	1	5	48
124	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	50
125	3	3	4	3	4	1	1	5	2	2	4	5	3	5	45
126	5	4	5	5	5	2	3	5	5	3	1	1	1	5	50
127	2	3	1	5	5	5	3	5	5	1	1	1	1	5	43
128	4	3	2	3	4	4	3	4	2	2	3	3	2	3	42
129	4	3	5	1	2	3	1	5	3	4	2	1	2	4	40
130	5	2	2	1	4	2	2	2	2	2	5	3	1	5	38
131	4	2	2	1	5	5	5	4	1	3	5	1	1	1	40
132	2	2	5	1	4	2	2	4	2	4	3	2	2	4	39
133	5	1	1	5	5	4	4	3	4	2	3	1	1	5	44
134	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	41
135	3	2	2	4	4	2	3	5	2	4	3	3	2	3	42
136	4	2	1	3	5	2	3	4	3	4	3	2	1	3	40
137	3	3	3	5	3	5	5	3	1	2	4	4	5	3	49
138	3	3	2	4	5	3	4	4	2	4	3	2	2	4	45
139	5	1	1	1	1	1	2	4	2	1	2	3	3	5	32
140	4	2	1	2	4	3	3	2	1	4	4	5	1	2	38
141	3	2	2	4	4	3	1	4	3	4	4	4	3	4	45
142	4	3	2	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
143	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	1	2	45
144	3	4	2	5	5	3	3	4	3	5	1	5	3	5	51
145	3	3	1	2	4	2	3	3	2	5	4	3	4	2	41
146	5	4	2	4	4	2	3	5	2	3	4	5	4	5	52

ENCUESTA	PREGUNTAS														TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
147	2	3	3	3	4	4	2	4	2	3	2	3	1	4	40
148	4	3	2	3	5	5	2	5	2	5	1	5	1	4	47
149	2	4	4	4	5	3	4	5	4	2	1	4	2	5	49
150	4	3	2	3	5	2	2	4	3	4	1	4	2	5	44
151	3	3	4	3	4	1	1	5	2	2	4	5	3	5	45
152	5	4	5	5	5	2	3	5	5	3	1	1	1	5	50
153	2	3	1	5	5	5	3	5	5	1	1	1	1	5	43
154	4	3	2	3	4	4	3	4	2	2	3	3	2	3	42
155	4	3	5	1	2	3	1	5	3	4	2	1	2	4	40
156	5	2	2	1	4	2	2	2	2	2	5	3	1	5	38
157	4	2	2	1	5	5	5	4	1	3	5	1	1	1	40
158	2	2	5	1	4	2	2	4	2	4	3	2	2	4	39
159	5	1	1	5	5	4	4	3	4	2	3	1	1	5	44
160	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	41
161	3	2	2	4	4	2	3	5	2	4	3	3	2	3	42
162	4	2	1	3	4	3	3	3	2	3	2	4	3	3	40
163	4	2	2	4	4	2	2	4	2	4	3	2	2	4	41
164	3	3	1	3	4	5	2	4	3	3	4	3	3	3	44
165	2	3	3	3	4	4	2	4	2	3	2	3	1	4	40
166	4	3	2	3	5	5	2	5	2	5	1	5	1	4	47
167	2	4	4	4	5	3	4	5	4	2	1	4	2	5	49
168	4	3	2	3	5	2	2	4	3	4	1	4	2	5	44
PROMEDIO	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	43

Anexo N° 3: Encuesta de estilos de dirección.

Estilos de Dirección

CED

McBER & COMPANY

Nombre del Evaluado: _____

Fecha: _____

Versión Colaborador

Hay Management Consultors, S.A.
Pta. Leñidá, 3-5º
28014 Madrid

Instrucciones

Piense en cómo actúa su jefe en estos momentos con sus subordinados.

Se le plantean 36 pares de afirmaciones que pueden describir en la actuación de su jefe en su trabajo. Para cada pareja de afirmaciones, elija aquella que mejor se adapte a la actuación de su superior. Marque una "X" en el recuadro que corresponde a la afirmación que ha elegido.

(Fíjese que los recuadros varían de lugar de una pregunta a otra. Por ejemplo, en la Pregunta 1, los dos aparecen debajo de la Columna E).

Por ejemplo, si en la segunda pregunta piensa que la primera afirmación es la que mejor describe la actuación de su superior en el trabajo, marque una "X" en el recuadro que aparece debajo de la Columna F.

Debe responder a todas las preguntas. En algunas, puede que le resulte difícil elegir una de las dos afirmaciones, bien porque le parece que ambas son adecuadas, o bien porque ninguna de las dos le parece apropiada. En cualquier caso, debe elegir aquella de las dos que le parece que describe mejor la actuación de su jefe en el trabajo.

Por favor, asegúrese de haber marcado una "X" en el recuadro correspondiente a la frase que ha elegido.

	A	B	C	D	E	F
1. Cree su jefe que una vez que se han fijado objetivos, cada persona debería estar suficientemente motivada para lograrlos. o Su jefe delega en sus subordinados responsabilidades, pero se las quita si no rinden según lo esperado.					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
2. Su jefe anima a sus subordinados a que se concentren en su propia mejora y a que no se preocupen sobre cómo van los demás. o Su jefe piensa que no es necesaria una supervisión estrecha en situaciones en las que los subordinados han participado en las discusiones de trabajo.				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
3. Su jefe exige elevados niveles de rendimiento y siente poca simpatía por aquellos que no consiguen esos niveles. o Cuando el plan de un subordinado no es adecuado su jefe le sugiere que reconsidere la materia y prepare otro plan.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Su jefe cree que los derechos y sentimientos de los subordinados son más importantes que el trabajo inmediato que se tienen entre manos. o Su jefe premia el trabajo bien hecho y cree que reprender o castigar por unos resultados pobres tiene una utilidad limitada.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5. Su jefe sugiere vías alternativas de hacer las cosas más que indicar cómo lo haría el. o Su jefe piensa que sus subordinados deberían ser capaces de encontrar por sí mismos soluciones a las dificultades en el trabajo.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Cuando los subordinados sugieren a su jefe alternativas no tarda en indicar la que prefiere. o Su jefe se preocupa de explicar porqué quiere que algo se haga de una determinada manera cuando un subordinado no está de acuerdo con el.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
7. Su jefe cree que reprender o castigar a los empleados hace más daño que bien. o Su jefe cree que desarrollar estrechas relaciones personales con los subordinados es señal de ser buen directivo.			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
8. Su jefe premia el trabajo bien hecho y cree que reprender o castigar por unos resultados pobres tiene una utilidad limitada. o Su jefe explica, tranquilamente pero con firmeza, a sus subordinados porqué han fallado, cuando no han logrado los resultados previstos.		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
9. Su jefe espera de sus subordinados que lleven a cabo los planes que ha preparado. o Su jefe piensa que sus subordinados deberían ser capaces de encontrar por sí mismos soluciones a las dificultades en el trabajo.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	

	A	B	C	D	E	F
10. Cuando su jefe ha tomado una decisión trata de persuadir a sus subordinados para que la acepten. o Su jefe piensa que los planes de trabajo deben recoger las ideas de sus subordinados.		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
11. Su jefe piensa que las personas se desarrollan mejor cuando se les proporciona la oportunidad de participar. o Su jefe cree que una vez que se han fijado objetivos, cada persona debería estar suficientemente motivada para lograrlos.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. Cuando su jefe reprende a un subordinado, le hace saber qué es lo que ha hecho mal exactamente. o Su jefe piensa que no es necesaria una supervisión estrecha en las situaciones en las que los subordinados han participado en las discusiones de trabajo.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
13. Su jefe cree que la disciplina firme es importante para conseguir que las cosas se hagan. o Su jefe insiste en que mis subordinados presenten informes detallados de sus actividades.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
14. Su jefe cree que un líder popular es mejor que uno impopular. o Su jefe cree que los subordinados deberían ser capaces de superar por sí mismos los obstáculos y no desanimarse ante los contratiempos.			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
15. Su jefe cree que es función del directivo motivar a sus subordinados dándoles información concreta sobre su actuación. o Su jefe se preocupa por conseguir altos niveles de actuación y resultados y animo a sus subordinados a alcanzarlos.						<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16. Su jefe anima a sus subordinados a que actúen como consejeros entre ellos cuando necesitan ayuda. o Su jefe piensa que las personas se desarrollan mejor cuando se les proporciona la oportunidad de participar.				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
17. Cuando el plan de un subordinado no es adecuado su jefe le sugiere que reconsidere la materia y prepare otro plan. o Su jefe a menudo da órdenes en forma de sugerencia, pero deja claro lo que quiere.		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
18. Su jefe cree que la seguridad en el empleo y los beneficios sociales son importantes para la satisfacción de los empleados. o Cuando el plan de un subordinado no es adecuado su jefe le sugiere que reconsidere la materia y prepare otro plan.			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>

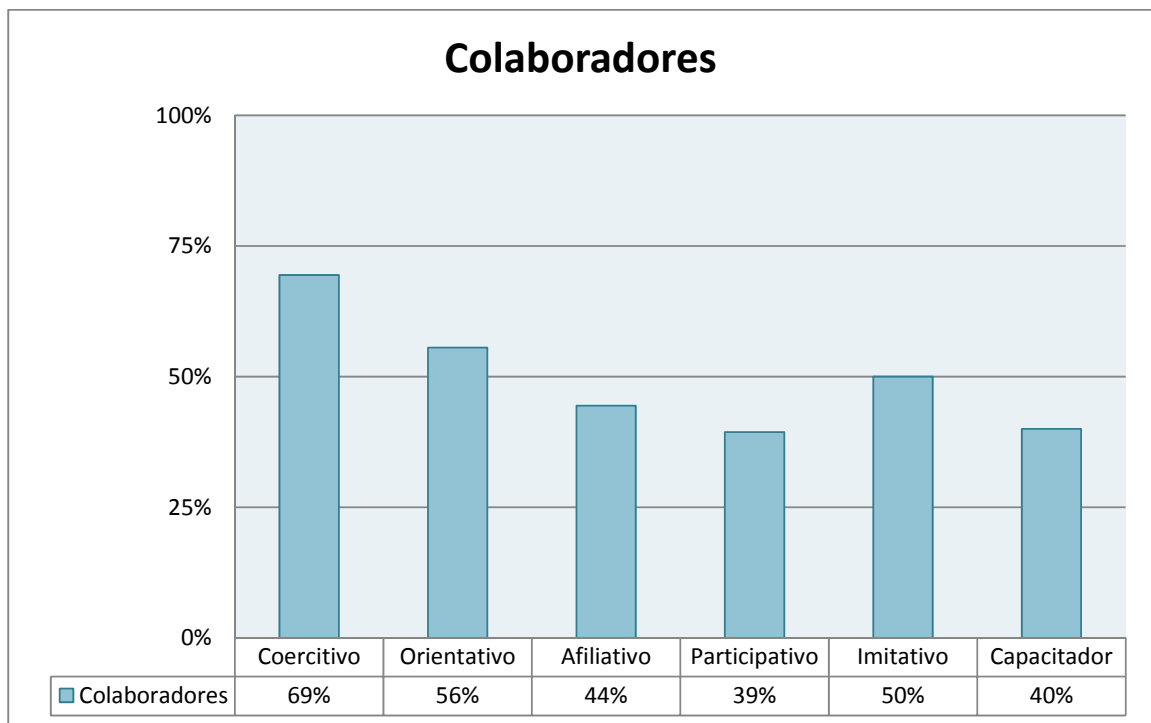
	A	B	C	D	E	F
19. A la larga, su jefe despedirá o trasladará a una persona a la que considero innamajable. o Su jefe trata de evitar las discusiones que puedan generar conflictos entre sus subordinados.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
20. Su jefe piensa que no es necesaria una supervisión estrecha en situaciones en las que los subordinados han participado en las discusiones de trabajo. o Su jefe espera de sus subordinados que lleven a cabo los planes que ha preparado.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
21. Su jefe se preocupa más que sus subordinados sigan su ejemplo, que establecer con ellos estrechas relaciones personales. o Su jefe cree que los derechos y sentimientos de los subordinados son más importantes que el trabajo inmediato que se tiene entre manos.			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
22. Su jefe se centra más en la mejora de sus subordinados, que en insistir en que se alcance un nivel de desempeño preestablecido. o Su jefe trata de evitar las discusiones que puedan generar conflictos entre sus subordinados.			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
23. Su jefe cree que sus subordinados deberían ser capaces de superar por sí mismos los obstáculos y no desanimarse ante los contratiempos. o Cuando ha tomado una decisión su jefe trata de persuadir a sus subordinados para que la acepten.		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
24. Su jefe se preocupa de explicar porqué quiere que algo se haga de una determinada manera cuando un subordinado no está de acuerdo con el. o Su jefe cree que reprender o castigar a sus empleados hace más daño que bien.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
25. Su jefe se preocupa por conseguir altos niveles de actuación y resultados y animo a sus subordinados a alcanzarlos. o Su jefe cree que la disciplina firme es importante para conseguir que las cosas se hagan.	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
26. Su jefe trata de evitar las discusiones que puedan generar conflictos entre sus subordinados. o Su jefe espera de sus subordinados que se ajusten a sus instrucciones.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
27. Su jefe cree que desarrollar estrechas relaciones personales con sus subordinados es señal de ser un buen directivo. o Cuando los subordinados sugieren a su jefe alternativas no tarda en indicar las que prefiere.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	A	B	C	D	E	F

28.	<p>Su jefe explica a sus subordinados, tranquilamente pero con firmeza, porqué han fallado, cuando no han logrado los resultados previstos.</p> <p>o</p> <p>Su jefe se preocupa más que sus subordinados sigan mi ejemplo, que establecer con ellos estrechas relaciones.</p>		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
29.	<p>Su jefe espera de sus subordinados que se ajusten a sus instrucciones.</p> <p>o</p> <p>A menudo su jefe da órdenes en forma de sugerencia, pero deja claro lo que quiere.</p>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
30.	<p>Su jefe delega en sus subordinados responsabilidades, pero se las quita si no rinden según lo esperado.</p> <p>o</p> <p>Su jefe anima a sus subordinados a que actúen como asesores entre ellos cuando necesitan ayuda.</p>					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	<p>Su jefe piensa que sus subordinados deberían ser capaces de encontrar por sí mismos soluciones a las dificultades del trabajo.</p> <p>o</p> <p>Cuando su jefe reprende a un subordinado, le hace saber qué es lo que ha hecho mal exactamente.</p>	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
32.	<p>Su jefe tiende a buscar más el consenso del grupo que a ejercer una supervisión o control directos.</p> <p>o</p> <p>Su jefe sugiere vías alternativas de hacer las cosas más que indicar cómo lo haría él.</p>				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
33.	<p>Su jefe trata de reducir la oposición a sus decisiones indicando a los subordinados las ventajas para ellos.</p> <p>o</p> <p>Su jefe se centra más en la mejora de la actuación de sus subordinados que en insistir en que se alcance un nivel de desempeño preestablecido.</p>		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
34.	<p>A menudo su jefe da órdenes en forma de sugerencia, pero deja claro lo que quiere.</p> <p>o</p> <p>A la larga, su jefe, despedirá o trasladará a una persona a la que considere inmanejable.</p>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
35.	<p>Su jefe insiste en que sus subordinados presenten informes detallados de sus actividades.</p> <p>o</p> <p>Su jefe se preocupa por conseguir altos niveles de actuación y resultados y anima a sus subordinados a alcanzarlos.</p>	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
36.	<p>Su jefe piensa que los planes de trabajo deben recoger las ideas de sus subordinados.</p> <p>o</p> <p>Su jefe cree que un líder popular es mejor que uno impopular.</p>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Anexo 4: Informes encuestas de estilos de dirección.

Jefe de Auditoría.

Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Participativo	Imitativo	Capacitador
69%	56%	44%	39%	50%	40%



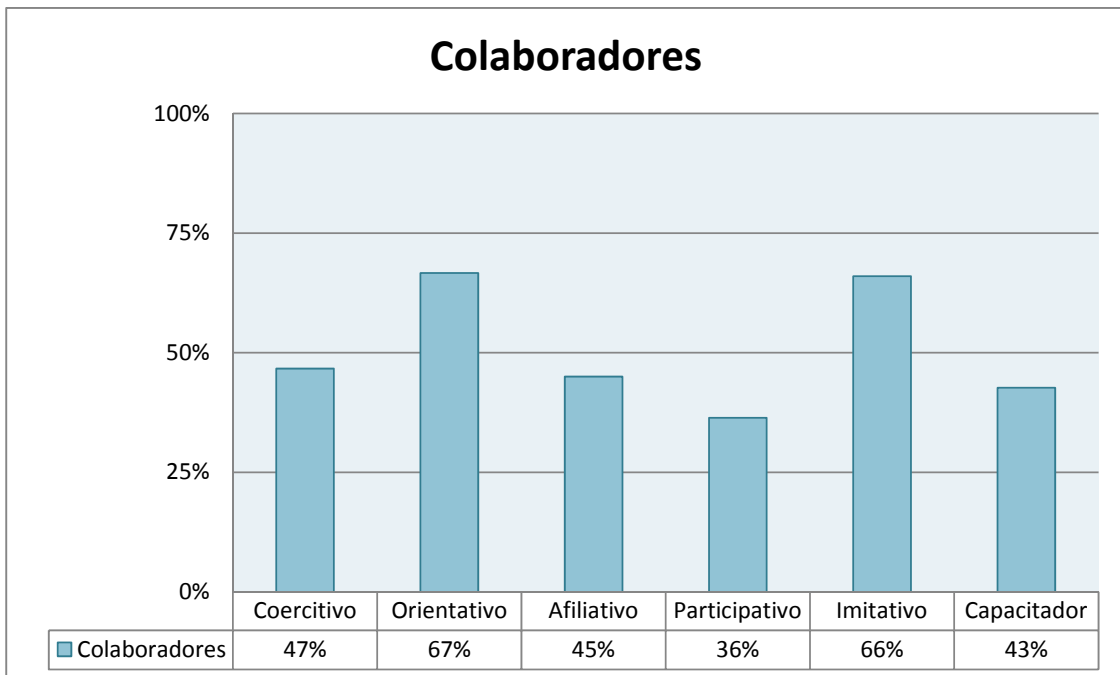
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada de estilos de dirección.

Conclusión:

En el jefe del área de auditoría predomina un estilo de dirección coercitivo con un 59% y orientativo con el 56%.

Jefe de Contabilidad

Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Participativo	Imitativo	Capacitador
47%	67%	45%	36%	66%	43%



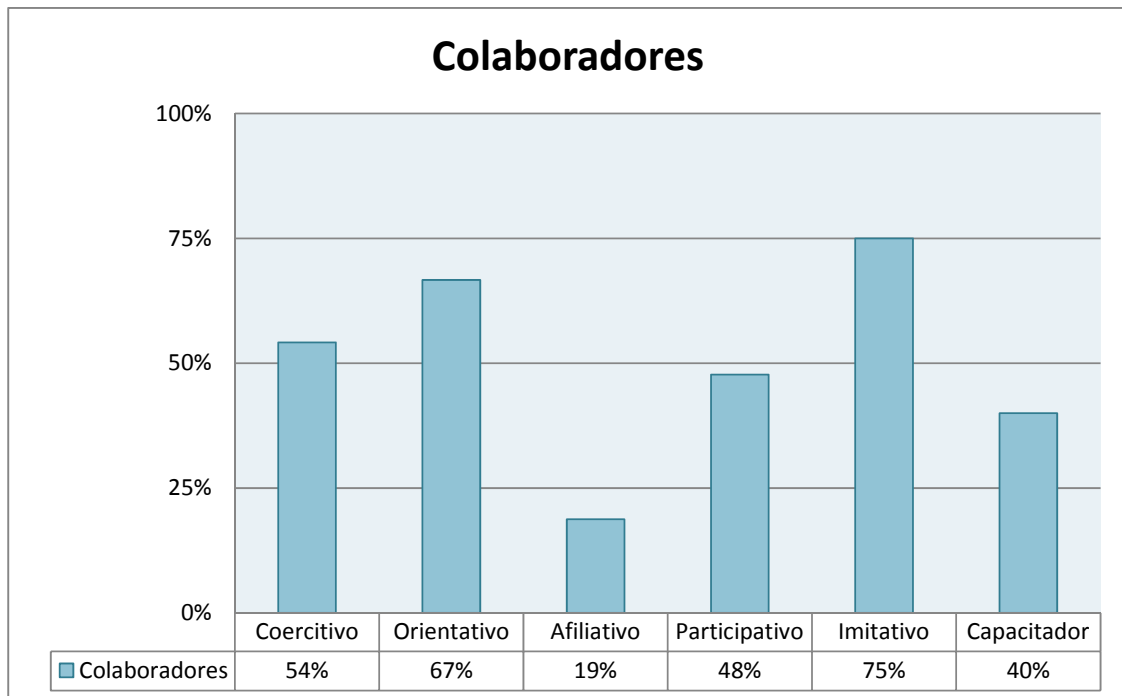
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada de estilos de dirección.

Conclusión:

En el jefe del área de contabilidad predomina un estilo de dirección orientativo con un 67% e imitativo con el 56%.

Jefe de Operaciones

Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Participativo	Imitativo	Capacitador
54%	67%	19%	48%	75%	40%



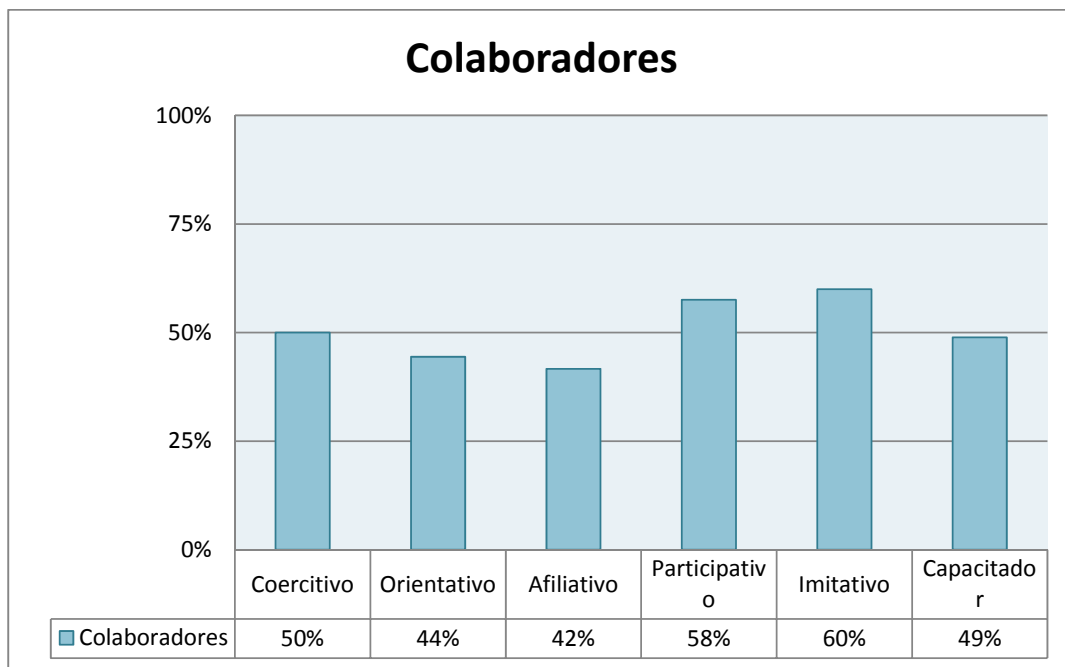
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada de estilos de dirección.

Conclusión:

En el jefe del área de operaciones predomina un estilo de dirección imitativo con un 75% y orientativo con el 67%.

Jefe de Optometría.

Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Participativo	Imitativo	Capacitador
50%	44%	42%	58%	60%	49%



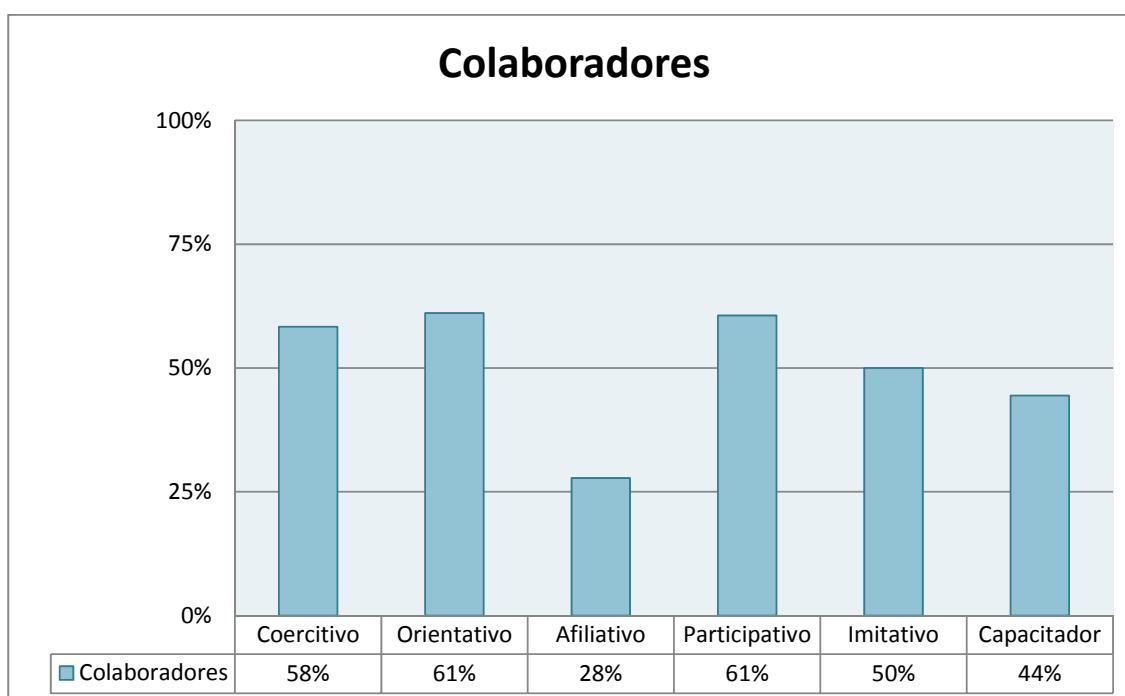
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada de estilos de dirección.

Conclusión:

En el jefe del área de optometría predomina un estilo de dirección imitativo con un 60% y participativo con el 58%.

Jefe de Región Sur.

Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Participativo	Imitativo	Capacitador
58%	61%	28%	61%	50%	44%



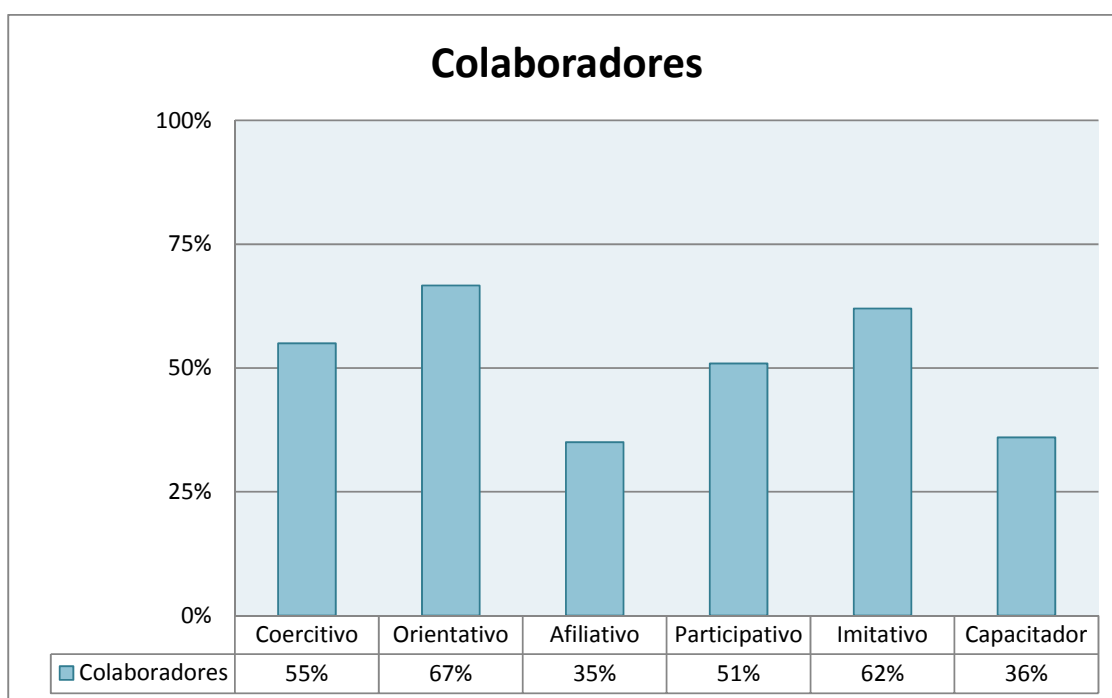
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada de estilos de dirección.

Conclusión:

En el jefe del área de la región sur predomina un estilo de dirección orientativo y participativo con un 61%.

Jefe de Recursos Humanos.

Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Participativo	Imitativo	Capacitador
55%	67%	35%	51%	62%	36%



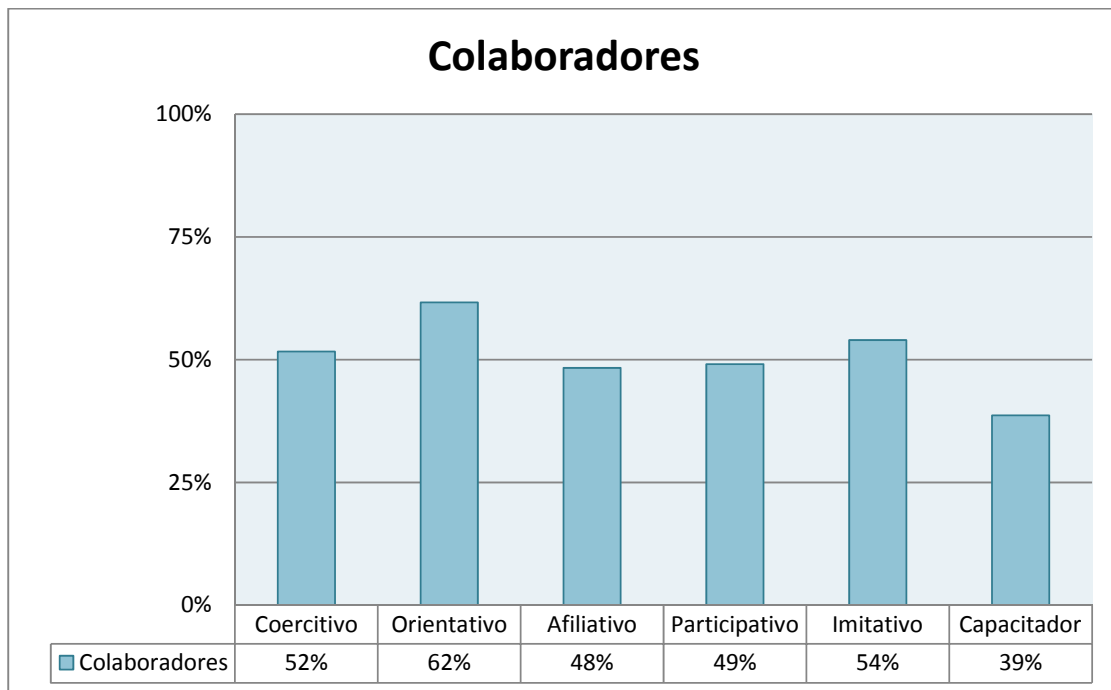
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada de estilos de dirección.

Conclusión:

En el jefe del área de recursos humanos predomina un estilo de dirección orientativo con un 67% e imitativo con el 62%.

Jefe de Ventas.

Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Participativo	Imitativo	Capacitador
52%	62%	48%	49%	54%	39%



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada de estilos de dirección.

Conclusión:

En el jefe del área de ventas predomina un estilo de dirección orientativo con un 62% e imitativo con el 54%.