

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Propuesta de un plan de acción para un modelamiento de cultura organizacional en institución gremial, año 2017

Nancy Gabriela Altuna Pazmiño

Tutor: Hugo Fabricio Ojeda Flores

Quito, 2019



CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS/MONOGRAFÍA

Yo, Nancy Gabriela Altuna Pazmiño, autor/a de la tesis titulada **Propuesta de un Plan de Acción para un modelamiento de Cultura Organizacional en Institución Gremial, año 2019** mediante el presente documentos 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 el caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autoría dela 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:.....

Firma.....

RESUMEN

El presente trabajo de investigación trata sobre el estudio de cultura actual y la cultura requerida de una Institución Gremial, la misma que ha pasado los últimos años por varios cambios de directivos, cambios gerenciales, reducciones de personal, lo cual a desencadenado un mal estar de sus colaboradores. Por lo que este estudio tiene por objeto ayudar a identificar las falencias que vive actualmente la Institución y plantear acciones nuevas para que puedan mejorar los procedimientos de trabajo y el servicio a los socios antiguos y nuevos.

La metodología que se utilizó para este trabajo fue la investigación analítica, y las herramientas que se utilizaron fueron encuestas basadas en el modelo de OCC Ricardo Matamala, las cuales fueron aplicadas a todos los trabajadores de la Institución, y entrevistas de igual manera del mismo autor y éstas fueron aplicadas a las altas direcciones de la Institución. Las cuales fueron tabuladas y permitieron arrojar los siguientes resultados.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes: en la actualidad vive una Cultura Responsable con un puntaje del 1.46%, la misma que se caracteriza por tener una admiración por sus clientes, se inclinan al servicio al cliente y brindar lo mejor para poner mantener a sus socios y finalmente trabajan mucho por sostenibilidad de la Institución.

De acuerdo a los talleres realizados con las altas direcciones de la Institución se llegó a la conclusión que la Cultura que necesitan es la Cultura Competitiva con un puntaje de 3,7 y esta es caracterizada por dirigirse exclusivamente en objetivos, metas, por tener gente competente y retener a los mejores talentos. Por lo tanto se recomienda trabajar en ciertos atributos importantes como son la Innovación, Clientes, Liderazgo y Comunicación, para lo cual se realizó algunos planes de acción que más adelante serán apreciados con más detalle.

AGRADECIMIENTO

A mi Padre Celestial, por brindarme el regalo de la vida.

A mi Madre por ser mi luz, quien con mucha paciencia, amor y dedicación, me ha enseñado a luchar para obtener mi formación.

A mi Padre por brindarme el aliento más sublime de la perseverancia, la honradez para ser mejor y ser una persona libre.

Robert Yanes por brindarme su amor, sus conocimientos buscando siempre la perfección y su persistente ayuda para concluir este trabajo de investigación.

A mi Profesor Tutor Mgs. Hugo Ojeda, por apoyarme en toda esta gran aventura estudiantil, quien con su profesionalismo y amplios conocimientos en Talento Humano, supo guiarme para poder hacer este sueño realidad.

A la Institución Gremial y a todos sus colaboradores quienes con mucha cordialidad ayudaron para obtener toda la información necesaria y así desarrollar este trabajo de investigación.

Índice

Introducción	11
Capítulo primero	13
Marco teórico	13
I. Justificación de la cultura.....	13
II. ¿Qué es la cultura actual y futura?.....	22
II.I Validez y Confiabilidad de la encuesta de cultura organizacional.....	25
III. Metodología de Investigación y herramientas utilizadas.	27
Capítulo segundo.....	29
Medición de la cultura actual y requerida	29
I. Antecedentes de la Institución	29
I.I Análisis por dimensiones obtenidos por Subculturas.	34
I.II Análisis de Subculturas por dimensión cultural y atributos.....	39
I.III Análisis de vivencia de valores y antivalores por cultura y subcultura	46
I.IV. Resumen de las principales observaciones de la Cultura actual y sus características.....	51
I.V Cultura Requerida y sus Características.....	52
II. Brechas entre Cultura actual y Cultura requerida.....	53
II.II Comunicación	58
II. IX Clientes	59
Capítulo tercero	63
Propuesta de un plan de acción para modelamiento de cultura para institución.	63
I. Cultura propuesta: actual y futura.....	63
II. Plan de acción para modelamiento cultural	63
Conclusiones	69

Recomendaciones.....	70
Bibliografía.....	71
ANEXOS.....	73
Anexo 1: Formato de entrevista, Modelo OCC aplicada para jefes y gerentes ..	73
Anexo 2: Resultados de las entrevistas realizadas a Gerencias / Jefaturas	73
Anexo 3: Formato de encuesta aplicada a la institución	74
Anexo 5: Resultados de las Encuestas Aplicadas en la Institución Área 1	86
Anexo 6: Resultados de las Encuestas Aplicadas en la Institución Área 2.....	89

Introducción

El presente trabajo tiene por objeto conocer cuál es la importancia de la Cultura Organizacional en las empresas y cuáles pueden ser las consecuencias positivas o negativas de mantener o realizar cambios a una Cultura.

Como es de conocimiento, la cultura no es más que un conjunto de creencias, valores, comportamientos, principios, entre otros que una empresa de acuerdo a su desarrollo se ha ido formando. (Interconsulting Bureau S.L. 2005, 65).

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, podremos encontrar ciertas opiniones y enfoques que tienen varios autores acerca de la Cultura. Cada uno indica los tipos de cultura que pueden existir de acuerdo a sus experiencias de investigación. De acuerdo al análisis de varios autores como Cameron & Quin, Carolyn Taylor, Hay Group, Ricardo Matamala, entre otros que se citan en el presente trabajo, no existen culturas buenas ni malas, simplemente hay Culturas que han adoptado comportamientos, creencias y actitudes de forma errada y deben ser manejadas de mejor manera. (Robbins y Coulter 2005, 53)

Existen empresas que tienen culturas débiles, a esas hay que potencializarlas y ayudarlas a mejorar sus falencias, y que sus comportamientos positivos se conviertan en grandes fortalezas.

Cuando una empresa tiene un buen manejo de su Cultura es evidente una comunicación fluida, un liderazgo caracterizado por generar confianza, formar líderes y no seguidores, personas que estén orientadas al logro. Cuando hay una adecuada gestión cultural, las políticas, procedimientos se llevan al pie de la letra, y las personas van a tener sentido de pertenencia y su rendimiento laboral mejorara notablemente.

Es reconfortante trabajar en un lugar donde exista el diálogo, la comprensión el trabajo en equipo, pero sobre todo la solidaridad entre áreas y/o departamentos, al tener buena relación los trabajos diarios fluyen con facilidad y se logran cumplir los objetivos institucionales. Adicional, es importante retener los mejores talentos por que también se trata de valorar a la gente competente y ayudarlos a desarrollar su área personal y profesional.

El presente trabajo brinda una forma de analizar las culturas organizacionales, no criticarlas ni juzgarlas, estudiarlas y ver la mejor manera con todas las personas que la conforman.

Capítulo primero

Marco teórico

I. Justificación de la cultura

La cultura organizacional se la define como “el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que componen los miembros de una organización” (Interconsulting Bureau S.L. 2005, 65).

Es importante que una empresa tenga desarrollada su cultura organizacional, porque propicia un mayor orden y pautas de comportamiento para los colaboradores, fortalecer el actuar a través de procedimientos, actitudes de las personas, e influye en la forma de comunicarse con los demás, así como ayuda en la toma de decisiones.

“Todas las culturas tienen aspectos positivos y negativos, no en su forma de aplicarse, sino en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, de acuerdo con sus objetivos, sus presiones internas y externas y sus expectativas de futuro” (Interconsulting Bureau S.L. 2005, 66).

Al tener una cultura organizacional ayudará a fidelizar el talento humano, siendo este un nuevo reto empresarial y primordial, ya que ayuda a desarrollar y cumplir los objetivos institucionales; siendo este un factor importante porque la empresa se enfrenta a una pérdida costosa al desaprovechar el talento humano, considerando varios aspectos como la pérdida de tiempo en entrenar a la persona en el puesto de trabajo y segundo por la inversión que conlleva realizar otro proceso de selección.

Existen varios beneficios cuando se tiene una cultura definida, por ejemplo ayuda a consolidar la marca de la empresa, las personas se sienten más comprometidas y su rendimiento laboral aumenta, por lo tanto la consecución de la estrategia es factible con una cultura alineada a los objetivos empresariales.

“La estrategia organizacional y la cultura organizacional han de marchar juntas en la empresa. Si a la empresa como al organismo la primera es el cerebro, la segunda es el corazón (...)” (Cuesta Santos 2010, 47).

Las culturas organizacionales determinan los estilos de liderazgo, por ejemplo una cultura de puertas abiertas, es cuando los líderes brindan confianza y existe comunicación positiva. Las actividades que haga la empresa, como todos están

relacionados con la compañía, debe generar un ambiente de trabajo agradable esto hace que las personas generen compromiso para alcanzar sus resultados y trabajar en ellos, porque pretenden permanecer en la compañía, se preocupan en el desarrollo personal y profesional.

En una cultura de innovación y desarrollo del talento humano, muestra preocupación por identificar las fortalezas y áreas de mejora de sus colaboradores, con la finalidad de generar planes de acción, que trabajen en equipo, que se delegue funciones, que haya empoderamiento, que genere en cada colaborador de la empresa un desarrollo personal y profesional que a ellos les garantice un compromiso. En una cultura abierta que les da la facilidad a los colaboradores de tener pequeños lugares de entretenimiento, ayuda a que las personas trabajen hacia la consecución de resultados, porque tienen un buen lugar, un gran equipo y existe una buena comunicación entre todos.

“Los objetivos y metas organizacionales han dejado de ser propiedad exclusiva de directivos y gerentes, ahora también los colaboradores se interesan por participar y alcanzar resultados. Entonces si tenemos la posibilidad de lograr un impacto positivo dentro de toda la empresa, porque no romper con la monotonía, y mejorar el clima interno a través de un reconocimiento o motivación a quienes lo consigan” (Cuesta Santos, 2010, 47).

“Hay tipos de estructuras que favorecen o no las prácticas culturales que se requieren en las organizaciones. Por ejemplo, una estructura muy vertical es muy difícil que favorezca a una cultura de innovación. La estructura es el esqueleto y lo que soporta las decisiones que voy a tomar”. (Herrera y Ojeda, 2015,10).

Entendido esto, podemos decir que la estructura se adapta a la estrategia empresarial, y que sus cambios se convierten en oportunidades estratégicas que necesitan modificaciones para su correcta implantación.

La cultura tiene que ver con la productividad de la empresa, orientada a que la persona sea parte del equipo de trabajo que se está buscando, para esto tenemos una cultura de innovación en la cual va a estar en constante actualización y mejora. Esto obliga a la autoeducación de los colaboradores, así como a garantizar la estabilidad personal y emocional a través de actividades recreativas, o de integración que ayuden a que las personas se comporten de manera. Cuando una organización garantiza la coherencia cultural, las personas se sienten parte de la empresa.

En otros aspectos se puede aprovechar la cultura para lograr el éxito empresarial, y se puede empezar por realizar un proceso de selección adecuado y contratar a personas que se puedan adaptar a la cultura, o existen muchos casos que las empresas contratan a personas que tengan un mayor grado de adaptabilidad para su cultura y más bien el resto de habilidades, conocimientos lo dejan en segundo plano porque las pueden complementar con capacitación por lo tanto la correlación natural que surge entre el colaborador y la cultura debe ser alta.:

Podemos decir que la cultura en una organización es como el manual de instrucciones que nos adjuntan cuando compramos un aparato de alta tecnología y en el que nos muestran cómo podemos utilizar todas las opciones que tiene nuestra nueva adquisición.

Al igual ocurre en muchas ocasiones en las organizaciones. ¿Realmente conocemos cómo funciona nuestra organización? ¿Sabemos las causas por las cuales algunas cosas funcionan y otras son un gran fracaso? Si llegamos a analizar y entender los elementos que forman nuestra cultura, estaremos estudiando nuestro propio manual de instrucciones y con ello podremos tener más opciones de éxito cuando queramos introducir algún cambio en nuestro entorno (Cuesta Santos 2010, 47).

“La cultura toma en cuenta el comportamiento de las personas, las actitudes, la comunicación. Al tomar una decisión para los altos dirigentes deben poner atención en la opinión de su equipo de trabajo. En otras palabras, los miembros de un equipo colaboran sin dificultad y avanzan todos en la misma dirección” (DuBrin Andrew 2008,61). “La toma conjunta de decisiones también puede ser gran utilidad para conseguir aceptación y lograr que la gente se comprometa. El argumento es que la gente que participa en la decisión está más dispuesta a ponerla en práctica porque de alguna manera la considera suya” (2008, 65). :

“Cuando logramos en nuestros colaboradores compromiso y el sentimiento de ponerse la camiseta, hemos logrado bastante y eso refleja claramente un trabajo de un excelente liderazgo los líderes influyen sobre las creencias, los valores y los sentimientos del personal. Cada acción y estilo de liderazgo afecta de alguna manera a las personas en el nivel del SER” (Taylor 2006, 248).

“La cultura esta [...] orientada a sistemas de trabajo participativos, donde la consideración del factor humano y sus comportamientos superan la consideración del hombre mecanizado y evaluado por las funciones a él asignadas” (Cuesta Santos 2010, 48).

Luego podemos trabajar en los valores de la empresa, reconocer los relevantes como fortaleza primordial para el éxito empresarial y fortalecerlos, y si reconocemos los irrelevantes es momento oportuno para eliminarlos. Como lo establece Interconsulting Bureau S.L.:

La cultura empresarial ha de ser acorde a los cambios acontecidos dentro de una organización. Por ello, el desarrollo constante de una cultura que permita la adaptación al presente y la aceptación de los cambios ocurridos en la organización, se convierte en un instrumento de actuación imprescindible en la empresa, a fin de promover los cambios a introducir nuevas ideas o métodos a la gestión empresarial.

Es necesario preparar las mentalidades individuales y estructurar las organizaciones, con el fin de que dispongan de la capacidad suficiente para captar a alta velocidad los nuevos valores que han de conformar la cultura empresarial y el rechazo de aquellos que ya no son válidos para dotar la movilidad a la organización (Interconsulting Bureau S.L 2005, 66).

Como mencionan los autores Interconsulting Bureau S.L. los elementos de la cultura son los resumidos en la siguiente tabla.

Tabla 1
Componentes de la cultura

	Elementos que componen la cultura	
1	Creencias	Aspecto fundamental que se toma en cuenta para el comportamiento de las personas en la organización.
2	Valores	Son ideas, aceptadas por el equipo, son el “motor de la acción” para ser tomados en cuenta en el comportamiento diario. Las creencias y valores, forman el subsistema de la cultura: “la ideología” que es el conjunto de pensamientos individuales y colectivos.
3	Los héroes	Son modelos de comportamiento, personifican creencias y valores, es decir son catalizadores de la cultura, y la forma de comunicarse en principal así como también la forma de liderazgo.
4	Comunicación	Al ser el medio de transmitir los mensajes de cultura, su función será de recoger todos los medios formales e informales que se utilizan para transmitir una información (símbolos, mensajes, formas de escribir, hablar etc.).
5	Mitos	Son historias, anécdotas, del pasado de la empresa y que con dichos relatos se van reflejando los valores de esa cultura. Estos pueden venir de los fundadores de la empresa relatando como nació la misión visión etc.
6	Rituales	Son actividades grupales únicas de la empresa para el talento humano por ejemplo, la forma de celebrar un cumpleaños, bienvenida o despedida de un nuevo colaborador.
7	Lenguaje	Aprender el lenguaje es parte de la cultura, y por eso es fundamental para comprender su cultura.
8	Niveles de Cultura	Son tres: Los códigos físico-visuales, los valores compartidos y la forma de pensar.

Fuente: Interconsulting Bureau S.L., 2015.

Todos los elementos antes mencionados se van formando día a día, con cada experiencia que va teniendo la empresa, y así se construye su forma de hablar, su forma de tomar decisiones, su forma de comunicarse, etc. Así lo menciona Pascual Pederaza (2014, 62) en el siguiente párrafo:

“La cultura es algo que va desarrollándose a lo largo del tiempo, como consecuencia de las interacciones entre los diferentes grupos de empleados, y en las prácticas, rituales y valores vividos.”

“En muchas ocasiones no le damos la importancia real a la cultura de las empresas, pensado que es algo fácil de modificar o que no es un elemento con tanta determinación con otros, y luego nos encontramos con casos en que inversiones en nuevos sistemas han sido un fracaso, fusiones de empresas que no se consigue integrar a los empleados o un cambio en la actitud de los empleados, pero donde no se consigue el objetivo” (Pascual Pederaza 2014, 63).

El líder juega un papel de suma importancia en el cambio de la cultura organizacional porque es aquella persona que transmite los nuevos conceptos en sus actividades laborales y también en su comportamiento hacia las personas; es decir “los líderes influyen sobre las creencias, los valores y los sentimientos del personal. Cada acción y estilo de liderazgo afecta de alguna manera a las personas en el nivel del SER” (Taylor 2006, 248).

“El liderazgo se ha convertido en un aspecto fundamental para el desarrollo de la eficacia organizacional, más cuando lo relacionados con la cultura organizacional donde se requiere una coherencia o equilibrio en la aplicación de estos fenómenos empresariales” (Páramo Morales, Ramírez Plazas, Rodríguez Ramírez 2009, 24).

“El estilo de liderazgo hace referencia a los comportamientos que muestra un líder al guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y la relación que tiene con la toma de decisiones” (2009, 26).

De la misma manera en los textos de Hay Group /SAP (2006, 108) de varios autores mencionan que los fundadores o líderes de las empresas son los responsables del desarrollo de un determinado modelo de cultura en su organización, con sus modos de actuar.

Y sus modos de actuar siempre tienen una base y se lo explica de la siguiente manera:

La cultura social (nacional), proporciona el amplio contexto en que operan las organizaciones. Ella aporta el complejo sistema social de leyes, valores y costumbres en que ocurre el comportamiento organizacional. La conducta del empleado (C), de acuerdo con el psicólogo social Kurt Lewin, es una función de la interacción entre las características personales (P) y el entorno (E) de la persona, o $C = f(P, E)$. Parte de ese entorno es la cultura social en la que el individuo vive según sus antecedentes, la exposición anterior indica la forma en que las acciones del empleado se ven profundamente afectadas por los papeles que se le asignan y el nivel de estatus que se le concede. (Newstrom 2007, 87).

El modelo Hay de Cultura Organizativa nos proporciona un excelente instrumento para definir las culturas y para demostrar cómo funcionan dentro de una organización. “Ofrecen un punto de referencia no sólo para determinar cómo es la cultura actual de una organización, sino también para determinar cómo queremos que sea en el futuro de manera que esté alineada con la estrategia de empresa” (Robbins y Coulter 2005, 53).

A continuación se muestra un compendio de varios autores y la identificación de cultura organizacional, sus dimensiones, atributos y características de cada cultura:

Tabla 2

Tipos de Culturas

Autor	Tipos de cultura	Dimensiones / atributos	Características de los autores sobre Cultura
Hay Group	<p>a. La Cultura Funcional</p> <p>b. La Cultura de Proceso</p> <p>c. La Cultura de Proyecto</p>	<p>a. Deben ser organizados, usan técnicas comerciales bien establecidas, respeto a las jerarquías y evitar riesgos. Brindar trabajo estable, justicia y equidad, tener descripción de puestos, estrictos y tratar de reducir errores. Apoyo al jefe inmediato, mostrar lealtad, cumplir metas, utilizar los recursos de la empresa, supervisar las líneas de trabajo.</p> <p>b. Maximizar la satisfacción del cliente, generando confianza y lograr empatía con el cliente interno y externo. Brindar recursos necesarios para satisfacer necesidades mantener</p>	<p>a. Se caracteriza por el respeto a las jerarquías, normas, procesos y funciones de la compañía, es decir jefes ordenen y los empleados cumplen sus órdenes. Son estructuradas con políticas y procedimientos.</p> <p>b. Enfocada directamente a la satisfacción del cliente y ganar su confianza.</p> <p>c. Se dedica a innovar varios productos en</p>

	d. La Cultura de Network	<p>a los clientes actuales, mejorando los procesos, fomentar el intercambio de conocimientos, fomentar la toma de decisiones hasta los niveles más bajos. Tolerar errores bien intencionados, trabajo en equipo, aprovechar la creatividad, asignar trabajos adecuados de acuerdo a sus capacidades.</p> <p>c. Eficientes en el tiempo de respuesta, crear nuevas ideas, aprovechar oportunidades y adaptabilidad. Anticiparse a los cambios, creatividad, enfrentarse a los malos momentos, firme en decisiones, utilizar tecnología oportuna para decisiones de la empresa. Maximizar la satisfacción del cliente, atraer mejores talentos.</p> <p>d. Desarrollo de nuevos productos, servicios, actuar para aprovechar oportunidades, crear nuevas líneas de negocio, formar alianzas estratégicas con otras empresas. Capacidad de adaptabilidad, creatividad, aumentar satisfacción del cliente.</p>	<p>tiempo corto para complacer al cliente y no dedicarse a la producción de uno solo. Las prioridades estratégicas son la flexibilidad es decir adaptarse a nuevas situaciones, la agilidad y el cliente.</p> <p>d. Utilizan recursos externos para explotar oportunidades de negocio, como canales de distribución. Los roles son temporales, y su énfasis es ver la eficacia de las personas que trabajen en quipo.</p>
Carolyn Taylor	<p>a. La Cultura del Logro</p> <p>b. La Cultura centrada en el Cliente</p>	<p>a. Comunican la visión, estrategias y un marco de prioridades, los problemas se resuelven en equipo, las personas cumplen con las promesas, alto grado de comunicación. Se caracterizan por siempre buscar la excelencia.</p> <p>b. Las gerencias</p>	<p>a. Cultura que se basa en conseguir lo que se desea, caracterizado por una disciplina firme. Exige el accountability que es una relación entre dos personas, el uno exige al otro para obtener resultados. (Mediante contratos).</p> <p>b. En este tipo de cultura, los empleados</p>

	<p>c. La Cultura en equipo único</p> <p>d. La Cultura Innovadora</p> <p>e. La cultura de las personas son primero</p>	<p>dedican tiempo a sus clientes para entender sus necesidades y satisfacerlas. Creen mucho en el trabajo en equipo en apoyarse unos a otros, y las decisiones que toman siempre es para bien de los clientes.</p> <p>c. La resolución de problemas las hacen con visión global de la compañía no por giro de negocio. Los problemas provocados por la matriz son resueltas de manera constructiva. Cuando toman una decisión, las personas apoyan.</p> <p>d. Se dice lo que se piensa, los errores lo ven como oportunidades, se caracterizan por las ganas de superación y aprendizaje constante.</p> <p>e. Los líderes se preocupan por asesorar y escuchar a su personal. El trato es equitativo con todos los niveles jerárquicos, el maltrato no existe, se fomenta el desafío constructivo y las opiniones son valoradas para la toda de decisiones.</p>	<p>dan importancia a las necesidades del cliente, se interesan mucho por estudiar al cliente. Se preocupan por su integridad de empresa, trabajan con entes reguladores.</p> <p>c. Creen en el éxito compartido, transmiten información y oportunidades, y transmiten a otros grupos. En este tipo de cultura las personas creen en las otras áreas, en sus intenciones.</p> <p>d. Trabajan constantemente con la idea siempre de crear algo nuevo, lo ven al fracaso y a los errores como oportunidad de mejora. Esta cultura tiende a inclinarse a lo desconocido. Se enfocan en crear necesidades en los clientes.</p> <p>e. Valoran a las personas, creen mucho en capacitarlos y en fomentar una buena relación basada en escuchar, apoyar, apreciar, disfrutar y respetar. Creen firmemente en que si tratan bien a su personal ellos trataran de igual manera al cliente externo y así disminuyen el grado de culturas egoístas.</p>
OCC Ricardo Matamala	<p>a. La Cultura Responsable</p> <p>b. La Cultura Competitiva</p> <p>c. La Cultura Humanista</p>	<p>a. Actitud apasionada por satisfacer las necesidades del cliente.</p> <p>b. Liderazgo vibrante, incentivan a un alto desempeño laboral.</p> <p>c. Crean verdaderas</p>	<p>a. Se basan mucho en su ética, valores y principios. Se orientan mucho a satisfacer las necesidades de sus clientes y la sostenibilidad del negocio. Orientados al logro, nuevos retos, se caracterizan por ser innovadores y por tener un buen liderazgo que tiene metas ambiciosas.</p>

		redes de trabajo, brindan comunicación transparente, fomentan buen clima laboral.	Crean mucho en el acompañamiento a sus empleados Coaches para el desarrollo de sus actividades y así plantear nuevas ideas. c. Este tipo de cultura creen en las personas, en sus necesidades y dificultades, dan importancia al sentir de las personas. La confianza y la comunicación de puertas abiertas es la característica principal.
Denison	<p>a. Adaptabilidad</p> <p>b. Misión</p> <p>c. Participación</p>	<p>a. Crear cambios, Enfoque al cliente y Aprendizaje organizacional.</p> <p>b. Intensión y Dirección estratégica: Metas, objetivos y misión.</p> <p>c. Empoderamiento, Orientación del Equipo , desarrollo de capacidad humana,</p>	<p>a. Tiene tres tipos de adaptabilidad, la una enfocada a sus clientes y sus competencias, la segunda capacidad de respuesta a todos los niveles jerárquicos y tercero enfocado a reestructurar y re institucionalizar varios comportamientos y procesos que le permita a la organización adaptarse.</p> <p>b. Establece una dirección clara y metas que sirven para definir un curso de acción adecuado para la organización.</p> <p>c. Crean en sus empleados un alto sentido de propiedad y responsabilidad, no son burocráticos, les brindan sentido de pertenencia y capacidad creciente de autonomía.</p>
Cameron y Quin	<p>a. Cultura Clan</p> <p>b. Cultura Adhocrática</p> <p>c. Cultura Jerárquica.</p>	<p>a. Trabajo en equipo, solidarios, apoyo entre todos no importa el nivel jerárquico. Compromiso, lealtad y confianza. Desarrollo de personas.</p> <p>b. Proactivos, rápidos, y capacidad de</p>	<p>a. Es una cultura que se caracteriza como una familia, donde el gerente tiene un liderazgo paternal, tiene una mentalidad abierta, plural y participativa.</p> <p>b. El estilo de dirección se caracteriza por</p>

	d. Cultura de Mercado	reacción a problemas, compromiso con la innovación y cambio continuo desde una visión proyectiva. Adaptabilidad al cambio. c. Respeto y cumplimiento de órdenes, brindar estabilidad a los colaboradores. Control y seguimiento. d. Orientados a resultados, promueve la competitividad, cumplen tiempos, liderazgo hegemónico.	asumir riesgos para mejora de la empresa. Están abiertos a nuevos cambios pero siempre alertas a experiencias pasadas. c. Su estilo de liderazgo se basa en brindar seguridad en el empleo, reducen incertidumbre de desempleo como base del funcionamiento de la organización. d. Su estilo de liderazgo promueve a sus colaboradores a la competitividad para alcanzar objetivos ambiciosos.
--	-----------------------	---	--

Fuente: Hay Group 2006, Taylor 2006, OCC Consulting 2015, Deninson, Salazar 2008, Decameron&Quiin 1999.
Elaboración Propia

Los diferentes autores tienen similares aproximación al análisis y tipos de culturas en una organización, se diferencian en los atributos y conductas, algunas características se orientan de manera interna en desarrollo de los equipos de trabajo, otras se preocupan al cliente externo, otras dan estabilidad a través de políticas, procedimientos, y por último otras que tienen una comunicación abierta, creatividad.

Considerando las diferentes metodologías de tipos de culturas, atributos y enfoques para el desarrollo de la presente tesis se utilizó la metodología de del autor Ricardo Matamala Señor. Para el desarrollo de los siguientes capítulos es importante hacer mención de los principales aspectos relacionados a la cultura:

II. ¿Qué es la cultura actual y futura?

Para empezar con esta temática, debemos entender que todas las empresas tienen cultura, cabe recalcar que no existe ni buena ni mala cultura, simplemente hay unas culturas que dan más importancia a las personas y otras dan más importancia a los resultados y estrategias de la empresa, la diferencia radica en cómo la manejamos y en base a qué objetivo la estamos maniobrando.

“Algunas organizaciones no dejan en claro qué es importante y qué no, y esta falta de claridad es característica de las culturas débiles” (Robbins y Coulter 2005, 53) Gracias a estos conocimientos se pude entender que cuando existe una cultura débil, los

resultados negativos se ven reflejados en el comportamiento de la gente, y si hacemos un estudio más profundo los errores vienen desde la administración, falta de políticas y de procedimientos.

“El comportamiento es el corazón de cualquier plan para construir una cultura. También es la clave del desempeño de su organización. Comprenderá que a fin de modificar su cultura, deberá cambiar el comportamiento de varias personas, en especial de los que ocupan posiciones de influencia. El comportamiento de los líderes es su principal prioridad” (Taylor, 2001, 185).

Mediante estos aportes, se puede identificar que cuando hablamos de un modelamiento cultural, hablamos de cambios en el comportamiento, en el cual juega un papel fundamental el líder de cada área, ya que su liderazgo y comportamientos transmiten las nuevas políticas y lo que se espera de las personas en la organización.

“Como el comportamiento establecido influye sobre el comportamiento de los nuevos miembros, las culturas se perpetúan. Cambiarlas sin rapidez exige un liderazgo extraordinariamente fuerte y centralizado o un esfuerzo coordinado de un grupo” (Taylor 2006, 34).

“Cuando una organización no está en orden y tiene una cultura débil se la considera que sus pautas culturales de mayor peso son minimizar el riesgo, apoyar las decisiones de la alta dirección y alcanzar los objetivos presupuestados” (Hay Group 2006).

Por esto, no se puede hablar de cultura sin comportamiento, puesto que la una depende de la otra para poder hablar de un cambio cultural. Dado estos aspectos un tema de interés para el desarrollo de esta tesis es ampliar esta relación a través de una investigación cuantitativa y cualitativa.

En muchas ocasiones no le damos la importancia real a la cultura de las empresas, pensado que es algo fácil de modificar o que no es un elemento con tanta determinación con otros, y luego nos encontramos con ejemplos como “inversiones en nuevos sistemas que han sido un fracaso”, “fusiones de empresas que no se consigue integrar a los empleados” o “un cambio en la actitud de los empleados, pero donde no se consigue el objetivo” (Pascual Pederaza 2014, 62-63).

Para tener un diagnóstico real de la cultura que actualmente está viviendo la Institución Gremial y cuál sería la cultura requerida, se ha seleccionado el Modelo OCC porque hace una breve síntesis de las culturas mencionadas por otros autores y las

resumen en tres tipos de cultura Responsable, Humanista y Competitiva, en las cuales menciona en palabras concretas sus significados, adicional cada cultura tiene sus dimensiones en los cuales explica con claridad cómo se vive cada comportamiento de forma positiva o negativa.

Ayuda a determinar culturas, subculturas y a su vez diagnosticar comportamientos específicos por áreas para poder realizar análisis y comparaciones para dar acciones sugeridas y así lograr un plan de mejora.

Según la metodología Organizacional Culture Compass, la cultura organizacional "... es la forma de pensar, sentir y actuar que distingue a los miembros de una organización. La Cultura es el reflejo de las creencias y genera una diferenciación de sus miembros, en sus rasgos observables y la forma en que se toman las decisiones" (Organizational Culture Compass 2014, 3).

Organizacional Culture Compass (2014, 3) dice que "el objetivo de definir Cultura Requerida, es identificar la Cultura que debe desarrollar la Organización para implementar su estrategia con éxito. La define el equipo directivo revisando la realidad actual y futura de la Organización, su direccionamiento estratégico, el entorno y los principales retos".

Ricardo Matamala Señor creador de este Modelo de Cultura de nacionalidad colombiana con amplia experiencia en Recursos Humanos, Coach y Facilitador de procesos de transformación cultural, considera que existen 3 tipos de cultura: La Cultura Responsable la cual tiene 3 dimensiones Principios, Sostenibilidad y Clientes, el tipo de Cultura Humanista considera tres dimensiones como son Comunicación, Relaciones y Talento y finalmente La Cultura Competitiva con sus tres dimensiones que son Innovación, Logro y Liderazgo, cabe recalcar que cada dimensión tiene 8 atributos o comportamientos culturales, en total son 72 atributos que se analizan en diferentes perspectivas para obtener un resultado confiable. (OCC Solutions, 2015)

La escala de calificación para la determinación de la cultura actual toma en consideración una encuesta dividida en atributos limitantes, los cuales tienen una escala de calificación de -1 al -4, existe un punto medio y atributos positivos con una escala del +1 al +4 y deberán elegir una frecuencia de dicho comportamiento, lo cual podrá permitir definir un atributo, dimensión y tipo de cultura como positiva o limitante.

Mediante un diagnóstico de cultura se puede evidenciar falencias que se pueden convertir en fortalezas para la organización, así también ayuda a desarrollar profesionalmente al talento humano de la Institución, así lo menciona:

El fin de realizarlo es detectar problemas dentro del funcionamiento de la organización para corregirlos, y descubrir áreas de oportunidad que puedan ser aprovechadas. De esta forma, el diagnóstico se presenta no como un fin en sí mismo, sino como un primer paso fundamental para perfeccionar el funcionamiento dentro de la organización y propiciar el clima idóneo para que ésta alcance sus objetivos. Sin un correcto diagnóstico es poco probable que los líderes de las empresas puedan implementar soluciones duraderas que permitan realizar una verdadera transformación de la cultura organizacional. (Conexionesan, 2015).

Según el Modelo de OCC, considera que para hacer un diagnóstico de cultura es importante las aspiraciones y las capacidades que tengan las personas, además menciona que no existen culturas buenas o malas y tampoco una fórmula adecuada para mejorarlas.

Nuestra experiencia sugiere que la Cultura para lograr la excelencia en una organización depende tanto de su historia y contexto específico, como de sus aspiraciones, pasiones y capacidades de su gente. Por eso creemos que NO hay recetas universales y que medir, crear y mantener una Cultura única y adecuada según sus propios criterios, es lo que realmente llevará a construir una ventaja competitiva. Ese es el propósito de Gestionar la Cultura Organizacional. (OCC Solutions, 2015).

II.I Validez y Confiabilidad de la encuesta de cultura organizacional

Para comprobar la validez y confiabilidad de la encuesta de diagnóstico cultural aplicada, se tomó como referencia Lee J. Cronbach quien creó “Alfa de Cronbach”, quien “... llevó a cabo investigaciones sobre métodos de test, la teoría de la medida y las nociones de fidelidad y validez” (Biografías y Vidas, 2017).

“Este coeficiente busca responder a la pregunta: ¿las respuestas a los ítems del instrumento con coherentes?, en otras palabras es medir la uniformidad de las preguntas promediando las correlaciones entre las respuestas de los ítems” (Biografías y Vidas, 2017).

La fórmula que se utilizó fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Bajo la aplicación metodológica de la encuesta de cultura actual, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 3
Resultados de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. Ítems
0,868	72

Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

A continuación, el detalle:

Tabla 4
Operación Matemática

K	72
Suma Si	381
St	10544

Sección 1	1,014
Sección 2	0,856
Absoluto S2	0,856

Alfa Cronbach	0,868
----------------------	-------

Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

Se comprueba la fiabilidad de la encuesta, cuando el resultado que se obtenga se acerque al valor del alfa a 1.

A continuación una referencia de las calificaciones que George y Mallery (2003 , p. 231) sugieren:

Tabla 5
Escala de Calificación

Coeficiente	Calificación
Coeficiente alfa es mayor a 9	Excelente
Coeficiente alfa es mayor a 8	Bueno
Coeficiente alfa es mayor a 7	Aceptable
Coeficiente alfa es mayor a 6	Cuestionable
Coeficiente alfa es mayor a 5	Pobre
Coeficiente alfa es menor a 5	Inaceptable

Fuente: RPubS brought to you by studio
Elaboración Propia

Por lo tanto de acuerdo al cuadro de calificación Alfa de Cronbach mencionado anteriormente es “Bueno” obteniendo un puntaje de 0.868.

III. Metodología de Investigación y herramientas utilizadas.

El tipo de investigación que se utilizada en esta tesis es mixta - analítica y las herramientas aplicadas son entrevistas y encuestas.

Considera además una investigación mixta, es decir “una combinación de la investigación cualitativa y cuantitativa, pero su objetivo no es reemplazarse, el objetivo es combinarlas tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Sampieri Roberto, 2010 543)

“Cabe señalar que la investigación mixta se utiliza para las relaciones interpersonales, las organizaciones, el consumo, la crisis económica y todos los fenómenos y problemas que enfrentan las ciencias palabras de los autores” (Sampieri Roberto, Collado Carlos, Pilas Baptista Lucio 2010, 543)

El objetivo de esta tesis será analizar cuál es la Cultura Organizacional actual mediante aplicación de encuestas, entrevistas y utilización de fuentes de información tanto primaria como secundaria de la siguiente manera:

- **Estudio Documental o Bibliográfico** (fuentes secundarias): libros, revistas, publicaciones con respecto a los conceptos antes mencionados. Autores que hablen de entrevistas, encuestas.
- **Cédula de entrevista** (fuentes primarias): “se refiere al hecho de contar con una serie de preguntas antes elaboradas que el entrevistador lee al entrevistado, donde se dicen las respuestas verbalmente y el entrevistador anota” (Becerrill Fernando, 1997, 311). Se realizará entrevistas a profesionales de todas las áreas de la empresa. Con el objetivo de tener opiniones y perspectivas que tengan sobre la Cultura actual y la que desean alcanzar. Se contará con el apoyo de las entrevistas con los Gerentes y Jefes de cada área de la Institución.
- **Taller:** Los talleres están dirigidos hacia las gerencias de la Institución con el fin de investigar cuál es la Cultura que necesitan, aplicando técnicas de relevamiento de información cuantitativa como encuestas.

- **Encuestas:** se realizarán las encuestas a todos los cargos de la Institución, que son alrededor de 80 personas.

Capítulo segundo

Medición de la cultura actual y requerida

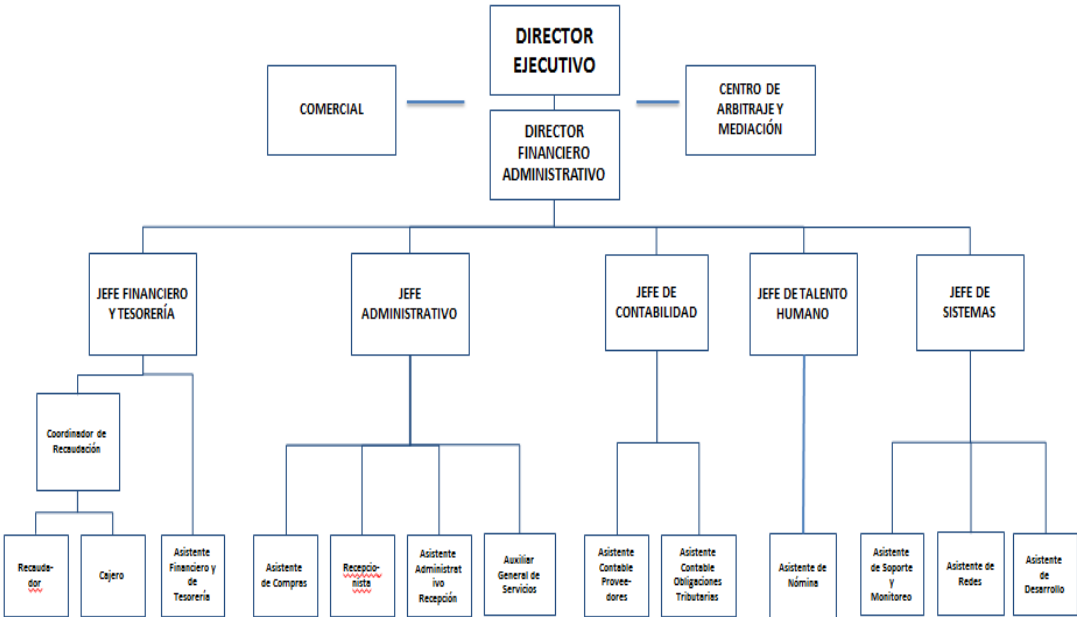
I. Antecedentes de la Institución

La institución gremial en la cual se ha realizado la investigación, es una organización centenaria que ha tenido transformaciones en la estructura organizacional, cambios de líderes y un proceso de optimización de la plantilla de colaboradores. Esto ha generado inestabilidad y una percepción de desconformidad de los colaboradores de la organización.

Para el proceso de investigación se consideraron como cortes demográficos el Área, departamento, edad y género. Para mantener el anonimato y tranquilidad de los colaboradores de la Institución se agruparon los resultados en tres grupos por áreas organizacionales.

Esta agrupación se realizó considerando que la Institución ha sufrido varios cambios en los últimos meses como reestructuras organizacionales y recortes de personal.

Gráfico 1
Organigrama de la Institución



Fuente: Estructura Organizacional de la Institución.

Las agrupaciones realizadas para la aplicación de la encuesta fueron las siguientes:

Área 1:

- Administración y Finanzas
- Sistemas
- Servicios Generales
- Talento Humano

Área 2:

- Servicios y Beneficios
- Comercio Exterior y Economía
- Balcón de Servicios
- Fuerza de ventas
- Recaudación

Área 3:

- Centro de Arbitraje y Mediación

Para la identificación de la cultura actual se aplicó una encuesta a todo el personal de la Institución, con el propósito de identificar la percepción de las personas sobre la cultural, obteniendo los siguientes resultados (Ver anexo 3):

La Institución tiene una inclinación hacia la **Cultura Responsable** con un puntaje del **1.46%**. Esta cultura se caracteriza por ser admirada por sus clientes, orientada a grupos de interés con una gestión ética e impecable; predominan en la actitud de servicio hacia los clientes, preocupándose por generar una alta atención a los mismos, tienen actitud de servicio, las competencias de las personas son orientadas hacia la realidad actual y futura de los clientes. Tienen tendencia hacia la sostenibilidad de la Institución, se preocupan por alcanzar objetivos, y buscan un equilibrio en varios ámbitos por ejemplo en lo financiero, humano social, etc. Sin embargo deben poner atención en saber las necesidades de sus clientes.

Existen algunos aspectos que tienen que mejorar según las encuestas realizadas, como son tres atributos culturales en los que se deben trabajar que son las decisiones conscientes, actuar con verdad y sinceridad, y la preocupación por el medio ambiente.

A continuación se muestran los tipos de culturas identificadas en el presente estudio y la percepción actual por parte de los colaboradores en la Institución:

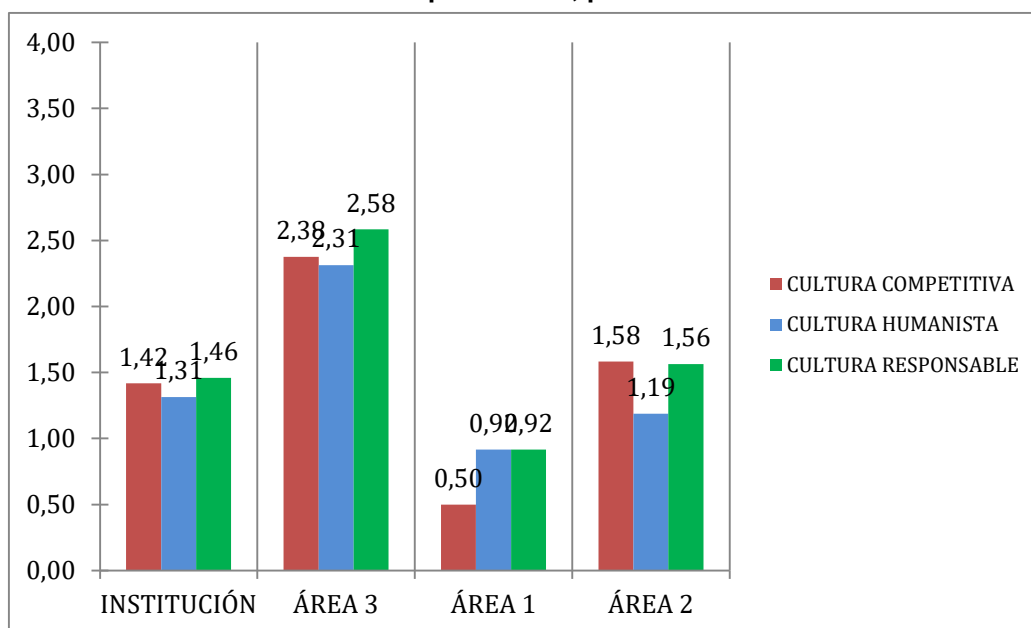
Tabla 6
Calificación por Subculturas de la Institución

Tipo Cultura	Institución
Cultura competitiva	1,42
Cultura humanista	1,31
Cultura responsable	1,46
Total general	1,40

Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

Los resultados de cultura y subculturas por cada tipo se muestran a continuación:
Resultados de las encuestas (Ver anexos 4,5 y 6)

Gráfico 2
Calificación por Cultura, por Área e Institución



Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

Adicionalmente se identificó que de las nueve dimensiones culturales, las más predominantes actualmente son: Clientes, Liderazgo, Sostenibilidad.

A continuación los resultados totales de la Institución y los resultados obtenidos por cada subcultura.

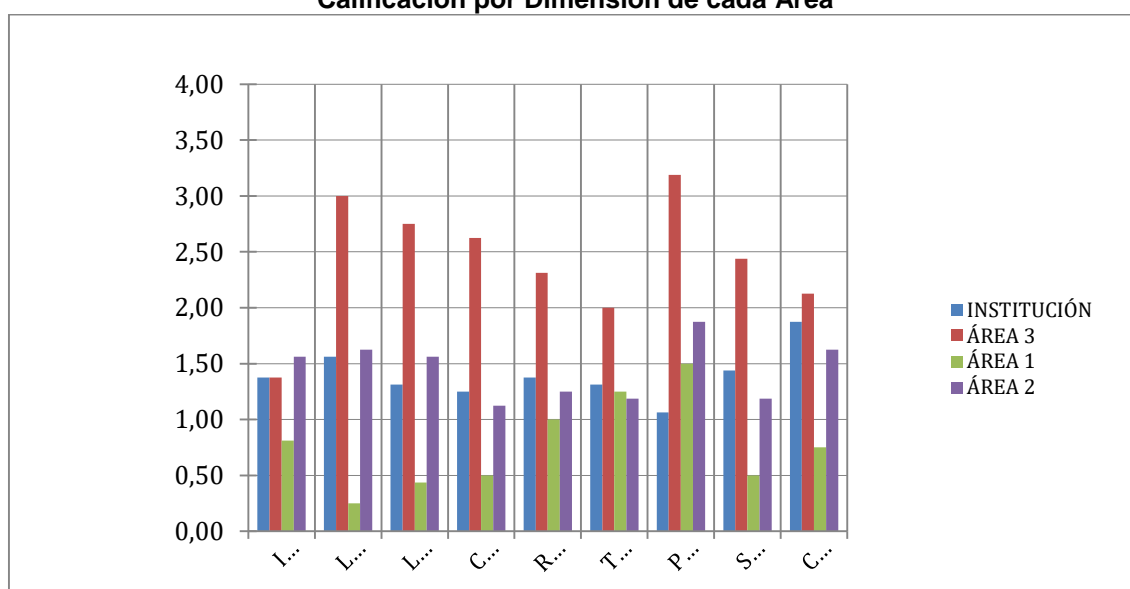
Tabla 7
Calificación por Cultura y Dimensiones de la Institución

Dimensiones culturales	Institución
Cultura competitiva	1,42
Innovación	1,38
Liderazgo	1,56
Logro	1,31
Cultura humanista	1,31
Comunicación	1,25
Relaciones	1,38
Talento	1,31
Cultura responsable	1,46
Principios	1,06
Sostenibilidad	1,44
Clientes	1,88
Total general	1,40

Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

A continuación se muestra el resultado de las subculturas de la Institución de los Resultados de las encuestas (Ver anexos 4,5 y 6) con sus respectivos porcentajes por cada una de las áreas de la Institución:

Gráfico 3
Calificación por Dimensión de cada Área



Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

ÁREA 3: Como se puede apreciar en el gráfico todas las dimensiones tienen una calificación alta, sin embargo las que más sobresalen son principios y liderazgo, quiere

decir que su trabajo se basa en sus principios y valores para atender a los clientes, además tienen coherencia entre sus pensamientos y sus acciones.

Otra dimensión con alto puntaje es liderazgo, porque mantienen una estrategia clara y sobre todo transparente, adicional que el líder del área, transmite confianza y brinda empoderamiento a las personas para poder tener resultados favorables y para concluir también da retroalimentación de forma asertiva sobre aspectos que deben mejorar.

Otras dimensiones tienen una puntuación media, quiere decir que viven esos comportamientos con normalidad y le dan la importancia necesaria para poder cumplir sus objetivos y metas.

Sin embargo existe una dimensión Innovación que tiene un puntaje bajo, y esto es porque el objetivo de su área no es aportar nuevas ideas y productos para la institución, su trabajo se basa en realizar mediaciones de los clientes que solicitan el servicio. Pero es importante mencionar que la Institución requiere del apoyo de esta dimensión en todas las áreas para poder agremiar más socios y crear fidelidad en los clientes.

ÁREA 1: Es el área que tiene el puntaje más bajo, en relación a los grupos que se realizaron, sin embargo viven con una leve intensidad las siguientes dimensiones talento, quiere decir que la gente tiene compromiso en sus trabajos, dan importancia a las personas, a su desarrollo personal, profesional y también en ocasiones dan motivación para que puedan realizar sus actividades laborales. Otra dimensión es Principios, indica que tienen coherencia en sus acciones, dan decisiones conscientes, actúan con valores y en ocasiones se manejan con sinceridad.

Sin embargo hay que trabajar intensamente en ciertas dimensiones como liderazgo, logro, comunicación y sostenibilidad, esto es porque han tenido desvinculaciones constantes de las máximas autoridades y en general de la plantilla de sus colaboradores.

ÁREA 2: Demuestra su trabajo mediante sus principios, son coherentes entre lo que dicen piensan y hacen, además que trabajan con sinceridad, toman decisiones en base a su realidad. El resto de dimensiones lo viven con normalidad y actúan conscientemente en base a las necesidades que estén viviendo en el momento.

Sin embargo la comunicación tiene una percepción baja, porque no pueden expresar opiniones, no existe un diálogo abierto con los de más colaboradores, y sobre

todo las personas sienten que la comunicación se maneja a conveniencia de cada persona y no existe la transparencia.

I.I Análisis por dimensiones obtenidos por Subculturas.

Mediante los Resultados de las encuestas, a continuación una tabla con sus respectivas calificaciones (Ver anexos 4,5 y 6)

Tabla 8
Resultados por Subculturas por Áreas e Institución

Dimesiones culturales	Inst	Área 3	Área 1	Área 2
Cultura competitiva	1,42	2,38	0,50	1,58
Innovación	1,38	1,38	0,81	1,56
Liderazgo	1,56	3,00	0,25	1,63
Logro	1,31	2,75	0,44	1,56
Cultura humanista	1,31	2,31	0,92	1,19
Comunicación	1,25	2,63	0,50	1,13
Relaciones	1,38	2,31	1,00	1,25
Talento	1,31	2,00	1,25	1,19
Cultura responsable	1,46	2,58	0,92	1,56
Principios	1,06	3,19	1,50	1,88
Sostenibilidad	1,44	2,44	0,50	1,19
Clientes	1,88	2,13	0,75	1,63
Total general	1,40	2,42	0,78	1,44

Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

De acuerdo al análisis en la Institución la **Cultura Competitiva**, en la dimensión de Innovación tiene tendencia a la creatividad, pero sin embargo pueden tener problemas de adaptación al cambio, asumir riesgos y los errores no son tomados como una oportunidad de mejora.

Las personas perciben que en ocasiones los líderes tienen la habilidad de organizar a su equipo para alcanzar los objetivos y a su vez sienten que puede lograr mayor compromiso y confianza en los mismos.

Para finalizar la última dimensión con el puntaje más bajo 1,31 Logro, son efectivos y logran obtener resultados, apoyan al desempeño individual y de equipo. Sin embargo en ciertas ocasiones suele faltar sentido de pertenencia y dan más importancia al cumplimiento de procesos que objetivos definidos.

En cuanto a la **Cultura Humanista**, se entiende que las personas sienten que les falta Comunicación debido a que no existe tiempo para escuchar a las personas, además

perciben en ciertas ocasiones que la información se estanca y llega a las personas tarde o de forma muy inadecuada.

Los colaboradores de la Institución aprecian que las Relaciones interpersonales son importantes, existe trabajo en equipo, solidaridad entre compañeros para alcanzar objetivos comunes.

Según resultados en la dimensión de Talento, las personas han observado que la Institución, da importancia al desarrollo de las personas, sin embargo sienten que necesitan más apoyo en desarrollo y soporte individual.

La Cultura que prevalece en la Institución es la **Cultura Responsable** con un puntaje total del 1,46.

En cuanto a Principios, los valores, la ética, la moral son considerados como incoherentes. Sin embargo hay personas que tienen principios bien definidos y aseguran una supervivencia en las organizaciones.

Según los resultados obtenidos en la dimensión de Sostenibilidad con un promedio de 1,46 promueve el uso eficiente de los recursos con el fin de asegurar un futuro sostenible de la misma; sin embargo consideran que en ocasiones, esta dimensión se orienta a obtener resultados a corto plazo priorizando a ciertos accionistas.

Clientes con un puntaje de 1,88 son orientados a conocer y atender a los clientes. Pero existen momentos en los que el personal no permite una relación de comprensión inmediata con los mismos, sin embargo es un aspecto que se puede mejorar para crear fidelización en los clientes.

De acuerdo al análisis de la Subcultura del **Área 3** los resultados por dimensiones fueron los siguientes:

Cultura Competitiva tiene una calificación total de 2,38 con el siguiente análisis de las dimensiones.

Innovación con un puntaje de 1,38 siendo esta la calificación más baja. Se consideran que la creatividad y la iniciativa tienen poca importancia en la Institución; como percepción inicial se entiende que los colaboradores solo cumplen órdenes y tienen temor de asumir riesgos.

Liderazgo con el puntaje más alto 3,00. Las personas del área 1 tienen la percepción de que los líderes tienen habilidad para manejar a la gente y ayudan a desarrollarlos y a cumplir los objetivos comunes. Sienten apoyo, confianza, en las personas que los lideran y brindan autonomía para su mejor desenvolvimiento.

En cuanto al Logro con 2,75. Piensan que dan resultados positivos y logran alcanzar sus objetivos. Promueven el trabajo en equipo, la solidaridad entre compañeros, orientando todas las características anteriores a obtener resultados.

Cultura Humanista, las personas perciben que la comunicación es fluida y se entienden los procedimientos para realizar sus tareas diarias, son solidarias y comparten información con transparencia. Se fomenta el respeto mutuo y el diálogo para resolver problemas.

Relaciones, sienten que dan importancia a su desarrollo personal y profesional, sienten apoyo de sus líderes para aprender y poder desempeñarse mejor en sus actividades diarias. Fomentan el diálogo, y las metas compartidas.

Talento, los colaboradores perciben que el área se interesa por mejorar el desenvolvimiento de las personas y por consiguiente permitir una mejor relación entre la institución y el colaborador; dan importancia a las personas y las consideran como eje fundamental para su crecimiento como departamento. Procuran generar gente competente, comprometida y con alto grado de sentido de pertenencia.

La **Cultura Responsable** en cuanto a Principios, consideran que la ética y la moral son los valores más importantes a demostrar gracias a ellos estos pueden prestar un excelente labor como permanecer en la institución honorablemente.

Buscan equilibrio en varios aspectos para que su trabajo sea sostenible en el tiempo por ejemplo en la parte financiera, humano y en lo social. Utilizan sus recursos con responsabilidad.

Clientes 2,13 es la puntuación más baja, sin embargo ponen empeño por atender a sus clientes, conocen y analizan sus necesidades para poder ayudarlos y llegar a un acuerdo. Mantienen una actualización de las necesidades actuales y futuras de los clientes para poder mantenerlos y cubrir sus dudas.

De acuerdo al análisis de la Subcultura del **Área 1** los resultados por dimensiones fueron los siguientes:

Cultura Competitiva, Innovación sienten que solo deben obedecer órdenes así sean positivas o negativas causando hacia el equipo tenga poca creatividad. Consideran que existen privilegios para ciertas personas, tienen resistencia al cambio y problemas en adaptarse a nuevos paradigmas.

Llegan a la conclusión que su líder considera a las personas como un recurso más, solo se preocupan por plantearse objetivos, metas impuestas por sus supervisores.

El liderazgo lo toman como asignación de tareas, control, imponen las decisiones y generan desconfianza a los trabajadores con la que trabajan.

No valoran los resultados, y cuando no se alcanzan objetivos siempre buscan culpables y dan excusas. Consideran que a la gente le falta sentido de pertenencia y compromiso por trabajar y dan valor a cosas sin importancia que alcanzar objetivos en equipo.

Cultura Humanista, tienen el lema “quien tiene la información tiene el poder” no es importante mantener un diálogo y transmitir información transparente a las personas, no obstante la orientación al logro se hace más dificultoso ya que no se comunican los objetivos. No dan importancia a escuchar a la gente, las inquietudes se desmerecen o se consideran fuera de lugar y se mantiene un liderazgo jerárquico.

Consideran que en ciertas ocasiones se fomenta una buena relación entre compañeros. Las metas compartidas llevan a cabo de manera esporádica, por lo tanto no es común ver la solidaridad para alcanzar objetivos compartidos. En ocasiones generan confianza y a veces trabajo en equipo.

Sienten apoyo intrapersonal entre los colaboradores, atraen y retienen al mejor talento para mejorar el trabajo. Han percibido últimamente que el propósito es fidelizar personas competentes, con buen nivel de compromiso y desempeño.

Cultura Responsable con un puntaje de 0,92. A continuación el análisis por dimensión.

Entiendo que la responsabilidad organizacional considera que los valores, la ética la moral son principios fundamentales para el funcionamiento y trabajo en equipo.

Según los valores arrojados en la dimensión se puede llegar a la conclusión que el área en análisis, no utilizan los recursos responsablemente, consideran que las conductas de las personas no ayudan a mantener sostenible en el tiempo a la organización. Están enfocados a lograr objetivos a corto plazo, y dan prioridad a ciertos accionistas sobre los demás grupos de interés. Aspectos como ayuda social, y ayuda ambiental no son prioridad para la Institución.

Tiene la percepción que no dan importancia por conocer a los clientes y poder satisfacerlos, consideran a los clientes como un medio para obtener resultados. Las peticiones quejas o reclamos no son atendidas con amabilidad.

De acuerdo al análisis de la Subcultura del **área 2** los resultados por dimensiones fueron los siguientes:

Cultura Competitiva con un puntaje total de 1,58, a continuación el análisis por dimensiones:

Innovación, brindan atención a la iniciativa y creatividad, y la capacidad de crear nuevos servicios para los clientes, a la vez asumen riesgos y aprenden de sus errores.

Por consiguiente sienten apoyo para alcanzar sus metas, sienten apoyo para alcanzar sus metas, ayuda para poder superar problemas y buscar soluciones. Está permitido asumir riesgos y aprender de los errores.

Logro 1,56 Promueve comportamientos adecuados para trabajar a diario, se crea una conducta para mejorar el desempeño individual y grupal, tienen alto desempeño y generan compromiso a su trabajo.

Cultura Humanista con un promedio total de 1,19 a continuación su análisis por dimensiones:

Generan el diálogo y la escucha activa para generar soluciones y ayuda grupal, mantienen relaciones de confianza y respeto mutuo. Las preguntas sugerencias son aceptadas para alcanzar objetivos.

Sienten apoyo, trabajo grupal, inter-dependencia, solidaridad para trabajar con los compañeros de trabajo.

Perciben que buscan los mejores talentos y tratan de retenerlos para mejorar su área, generan gente comprometida y orientada al logro.

Cultura Responsable con un promedio de 1,56. A continuación su análisis por dimensión:

El comportamiento honrado es el más importante para desempeñar sus actividades diarias, la ética la moral, el comunicarse con información transparente es importante para que fluyan las cosas y se trabaje en armonía.

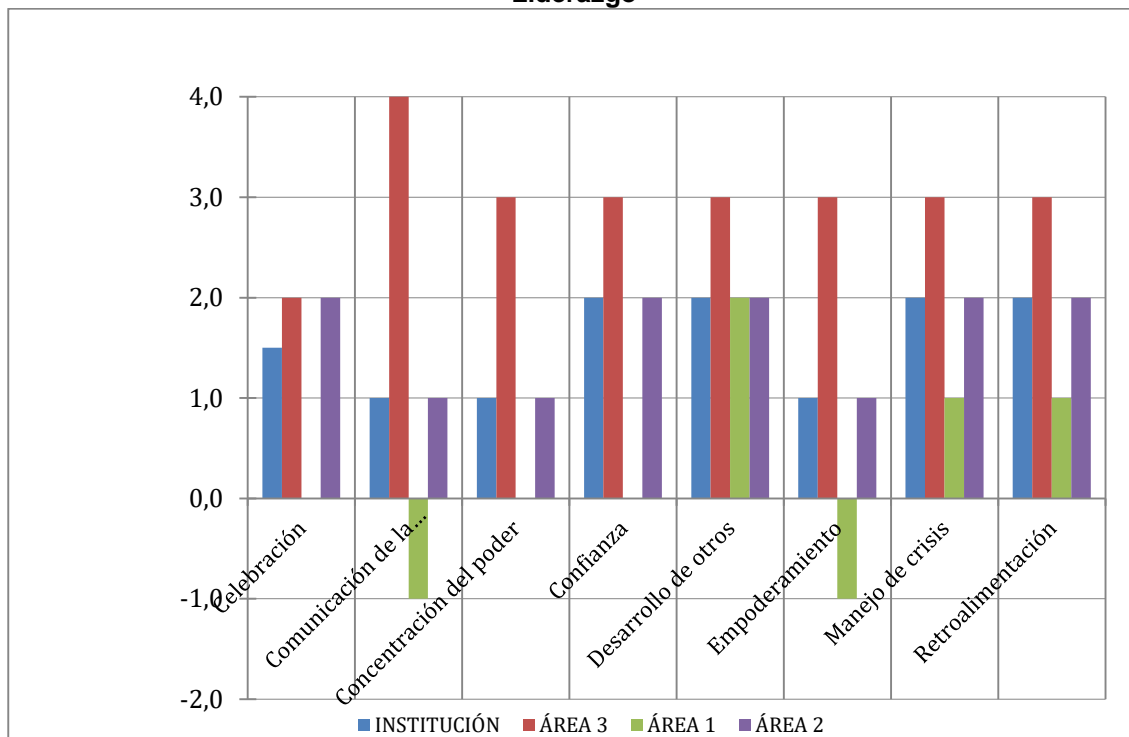
Cuidar los recursos para que se mantengan en el tiempo no siempre es su prioridad, y se orientan solo a obtener resultados a corto plazo.

Atender a los clientes, conocerlos y mantener una buena relación es elemental para el funcionamiento del trabajo diario. Es importante para ellos atender las quejas y reclamos para poder aprender de los errores y transformarlo en fortalezas.

I.II Análisis de Subculturas por dimensión cultural y atributos

A continuación un análisis de ciertas dimensiones comparando con la Subcultura de cada área, versus la Cultura general de la Institución. Los resultados se obtuvieron mediante las encuestas realizadas a cada área (Ver anexos 4,5 y 6)

Gráfico 4
Liderazgo



Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el gráfico, el área 3 tiene la mejor puntuación en todos los comportamientos culturales, seguido del área 3 y el área 2.

Para el área 3 y 2 consideran que es significativo celebrar los logros de las personas de esta manera tener un plan de recompensa y méritos, permitiendo así una organización motivada, mientras que la Institución es general sienten que no dan suficiente importancia a la celebración y el área 1 dan una calificación neutral para este atributo.

Para el área 3 es algo trascendental en su forma de trabajo comunicación de la estrategia para que todos sientan que van caminando en un mismo sentido.

Para la Institución y el área 2 sienten que no dan importancia a la comunicación de información relevante y para el área 1 sienten que a veces sociabilizan a veces no.

El área 3 siente que la concentración de poder es alta, para la Institución y área 2 no existe mucho este comportamiento. Y para el área 1 da una calificación neutral a este atributo.

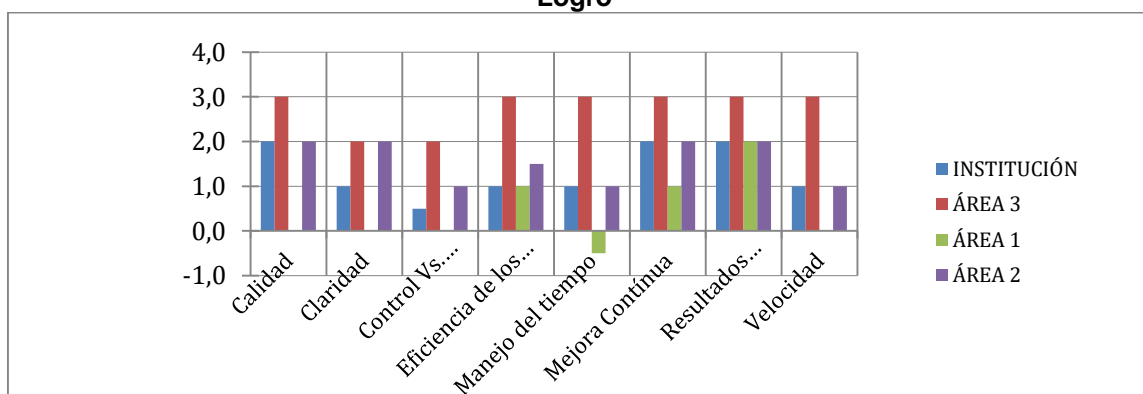
La confianza es altamente significativa para el área 3, para la Institución y el área 2 no existe mucha confianza en su trabajo diario y para el área 1 dan una opinión neutral para este atributo.

Para el área 3 ayudar a desarrollar a su gente es primordial permitiendo así una notable mejoría en resultado del trabajo realizado, para la Institución, área 2 y área 1 también consideran que es importante el desarrollo de otros, además que brinda empoderamiento a las personas y dan autonomía, lo cual permite que el colaborador logre objetivos claros de manera natural, para la Institución y el área 2 es significativo en ocasiones dar responsabilidad con autonomía a las personas y el área 1 da una calificación neutral.

El área 3 tiene habilidad para tratar manejo de Crisis. La Institución y el área 2 también tiene habilidad de solucionar problemas y superar crisis mientras que el área 1 da importancia pero en menor grado a este comportamiento.

Brindar retroalimentación de los trabajos realizados para el área 3 es fundamental para alcanzar objetivos mientras que para la Institución y el área 2 brindan información oportuna a sus colaboradores pero no dan importancia mientras que el área 1 en menor grado.

Gráfico 5
Logro



Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

En la Institución y el área 2 dan importancia a la calidad de trabajo y producto final, mientras que para el área 1 que normalmente no lo hacen y el área 3 consideran

que la calidad de trabajo, fijarse en los detalles es primordial al momento de presentar una tarea asignada.

Para el área 3 y área 2 sociabilizan de forma adecuada y constante los objetivos y metas, mientras que la Institución comunica los objetivos pero no siempre de forma clara y el área 1 consideran que hay confusión al momento de hablar sobre los objetivos y metas de la Institución.

Los procesos son simples, eficaces y contribuyen al logro en general en el área 3, mientras que para el área 2 los procesos son eficientes pero con cierta dificultad en algunas circunstancias. La Institución y el área 1 consideran que hacen lo posible para que los procesos sean simples y no exista ineficiencia en las operaciones.

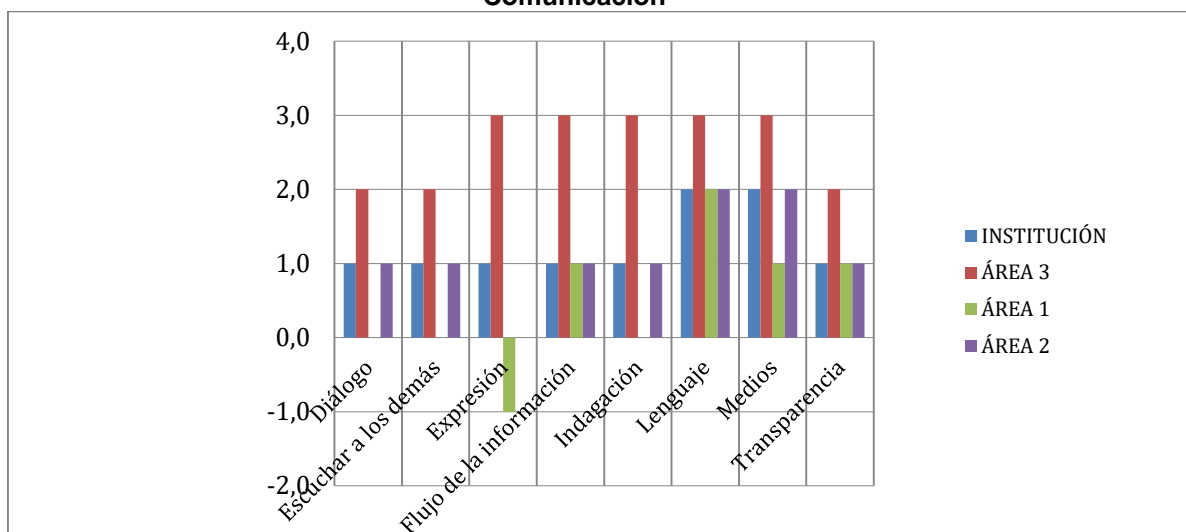
El área 3 maneja de forma eficiente su tiempo y da prioridad a los asuntos de importancia en el momento, mientras que la Institución y el área 2 consideran que a veces se maneja de forma eficiente el tiempo pero no dan prioridad a las cosas. Y el área 1 considera que hay confusión en la prioridad de las circunstancias.

La Institución y el área 2 buscan nuevas oportunidades de mejora, mientras que el área 3 busca nuevas oportunidades todo el tiempo para mejorar los procesos. El área 1 piensa que se ignoran o no se buscan oportunidades de mejora continua.

El área 3 da importancia a los resultados financieros de su área, mientras que la Institución, el área 2 y el área 1 se fijan en los resultados financieros pero con menos grado de relevancia.

No tienen agilidad en los procesos, tienen resistencia al cambio y prefieren permanecer en su zona de confort en la Institución; mientras que el área 2, área 1 es un tanto indiferente para este atributo mientras que el área 3 tiene agilidad y capacidad de respuesta ante los cambios.

Gráfico 6
Comunicación



Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

Mantener un diálogo activo es fundamental para el área 3, para la Institución y el área 2 es menos importante dialogar y mantener una comunicación activa con la gente de su trabajo y finalmente para el área 1 considera que este comportamiento es normal.

Para la Institución y el área 2 escuchar a las personas con atención no es su principal atención mientras que para el área 3 escuchar a la gente sus opiniones y versiones de las cosas es importante para poder desempeñar sus actividades y para el área 1 su calificación fue neutral.

Decir las cosas que piensan, expresar y dar su punto de vista es importante para el área 3. La Institución en general considera que no existe mucha libertad de expresión, para área 1 y el área 2 de igual manera dan una calificación neutral.

En el área 2 la información fluye de forma oportuna, es coherente y tienen buena comunicación para tomar decisiones en conjunto mientras que para la Institución no fluye la información y si es que fluye es por conflicto de intereses, para el área 2 y el área 1 definitivamente se retiene la información y si fluye es información herrada.

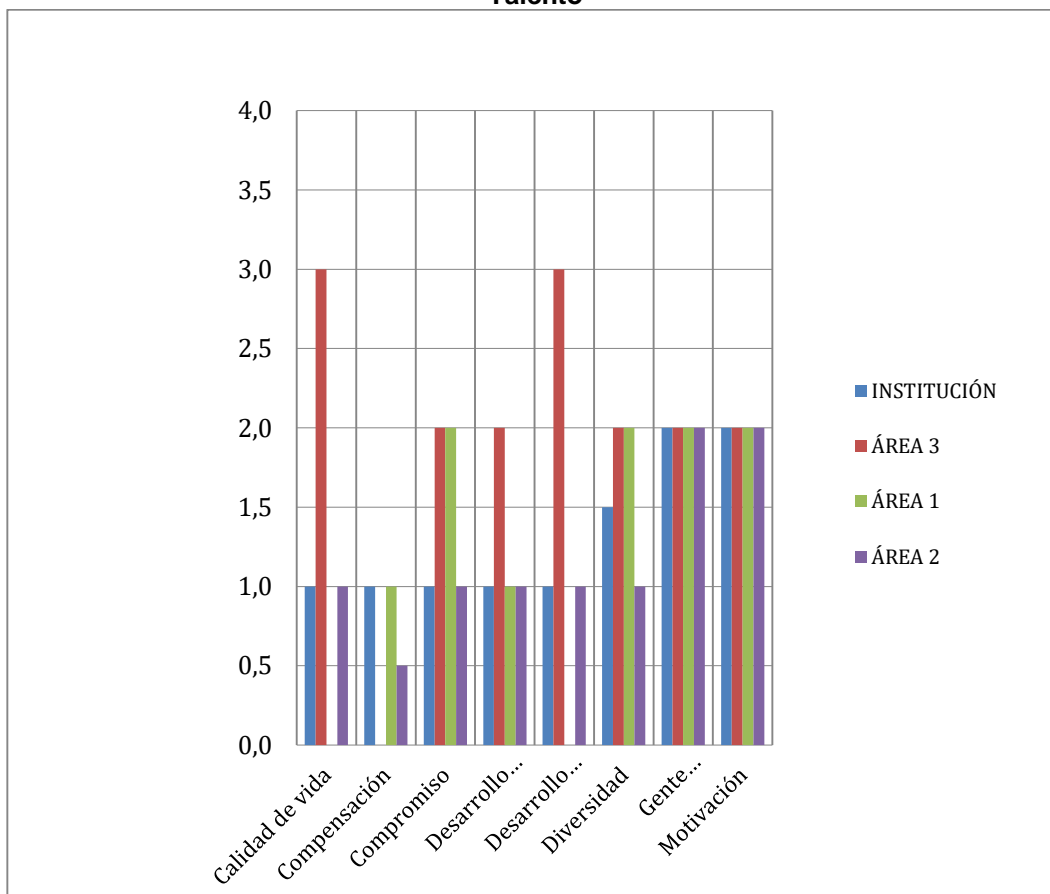
Indagar, conversar, hacer preguntas a sus compañeros de trabajo y líderes es su forma de vivir laboralmente para el área 3, mientras que para la Institución y el área 2 no es importante y mantienen el status quo y para el área 1 la indagación a veces consideran que se la toma en serio.

La forma de utilizar un lenguaje apropiado es su forma de laborar y a la vez es su herramienta de trabajo, para la Institución, área 2 y 1 tienen un lenguaje un tanto informal y manejan su propio estilo.

El área 3 tiene un buen uso de los medios de comunicación, incluye reuniones efectivas, mientras que para la Institución y el área 2 utilizan los medios pero no siempre le dan el uso adecuado para transmitir información apropiada y para el área 1 en ocasiones usan positiva o negativamente los medios.

La comunicación es clara, transparente para el área 3, mientras que para la Institución, área 2 y 1 consideran que no se comunica de forma transparente las decisiones en las altas direcciones y comunican de forma confusa.

Gráfico 7
Talento



Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

Las personas que trabajan en el área 3 tienen claro y dividen de forma equitativa el trabajo y su vida personal, mientras que la Institución, área 1 y 2 son equitativos pero dan tanta importancia en ciertos aspectos de manejo de tareas y distribución de trabajo.

La Institución y el área 1 consideran que las remuneraciones son normales comparadas con el mercado laboral actual, mientras que el área 2 sienten que no son bien recompensados por las actividades que realizan.

Se valora el compromiso y desempeño para el área 3 y 1, la Institución en menor grado y el área 2 siente compromiso pero no en su totalidad.

En el área 3 sienten que si promueven el desarrollo integral de las personas, mientras que la Institución y el área 2 sienten que no le dan mucha importancia y el área 1 da una calificación neutral.

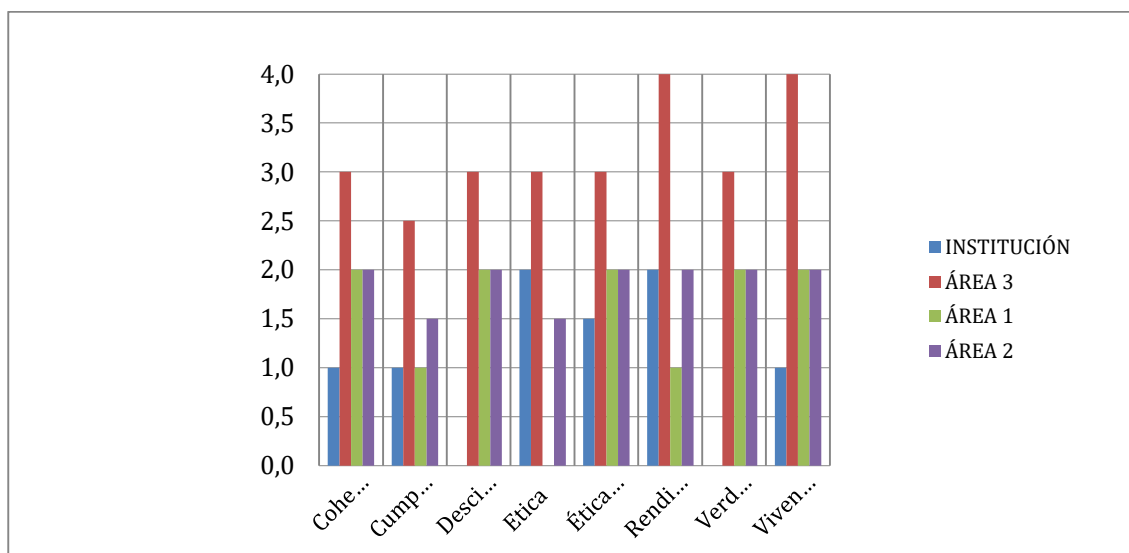
Sienten apoyo en el desarrollo profesional y de carrera en el área 2, mientras que en la Institución y área 2 sienten que el desarrollo no les interesa a las altas autoridades y que es responsabilidad de cada persona, y en el área 1 dan una calificación neutral.

En la Institución y para las tres subculturas, se respetan los valores y diferencias entre las personas mientras que para el área en análisis son un tanto indiferentes.

En el área 1 y 3, consideran que si se atrae, retiene a gente competente y las desarrolla mientras que la Institución y área 2 consideran que en ocasiones es subjetivo desarrollar a las personas.

La gente del área 3 se siente motivada para trabajar mientras que la Institución y área 2 no consideran que sea un aspecto que den mayor importancia los líderes y el área 1 da una calificación neutral.

Gráfico 8
Principios



Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

Existe *coherencia* entre lo que se piensa, se dice y se hace en el área 3, para el área 1 y área 2 también hay coherencia pero en menor grado, y para la Institución hay un tanto inconsistencia entre lo que se piensa, se dice y se hace.

En el área 3 se cumplen los procedimientos y políticas en el trabajo, para el área 2 también se cumplen las normas de trabajo pero con ciertas inconsistencias, y para la Institución y área 1 se siguen las reglas y políticas internas pero con errores.

Para la Institución, área 1 y área 2 se toman en cuenta las decisiones de otros mientras que para el área 3 existe conciencia del impacto de las decisiones en otros.

La ética y la moral en el área 3 es su eje fundamental al momento de trabajar, mantienen un comportamiento bastante coherente en sus decisiones y acciones, este comportamiento también es trascendental en las personas de la Institución mientras que para el área 2 la ética es neutral a la hora de trabajar.

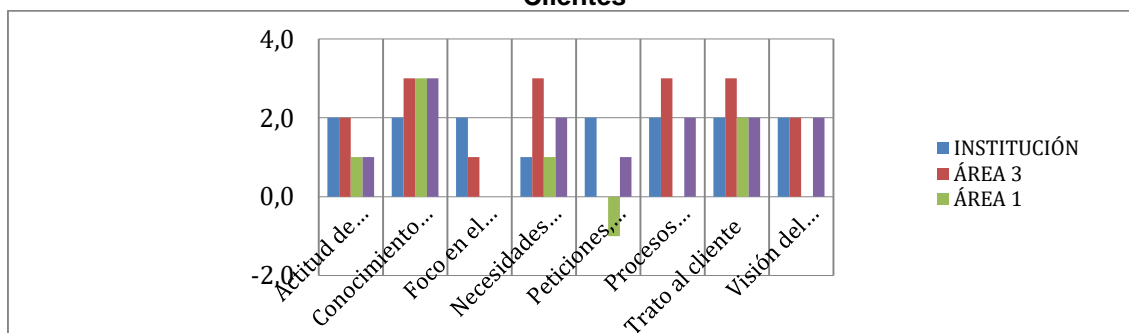
La sinceridad y la ética se practican en todo momento en el área 3, mientras que para el área 2 y el área 1 es igual pero en menor grado y la Institución practica la sinceridad en casi todas las ocasiones.

En el área 3 las personas son leales en todo momento y tienen sentido de pertenencia, mientras que para la Institución y área 2 también demuestran lealtad a la Institución y área 1 también tiene sentido de pertenencia.

El área 3 trabaja con verdad y sinceridad en todo momento, mientras que la Institución, el área 1 y área 2 rinden cuentas por sus comportamientos.

Los valores son observables y palpables con las personas del área 3, mientras que el área 2, Institución su comportamiento es similar pero en menor grado cada uno.

Gráfico 9
Clientes



Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

La Institución y el área 3 tienen buena predisposición para atender cortésmente a las personas, al igual que el área 2 y el área 1 pero en menor grado.

El área 2 y el área 1 dan énfasis en conocer al mercado y a su competencia para crear procesos de mejora, mientras que la Institución da importancia a este atributo pero en menor grado.

Las personas de la Institución tienen decisiones y acciones que ayudan a ver un comportamiento positivo para la orientación de servicio al cliente, mientras que para el área 3 no es tan importante, el área 1 y el área 2 no dan importancia a este comportamiento.

Entender las necesidades y expectativas del cliente es fundamental para el área 3, mientras que para el área 2 es importante pero en menor grado; para el área 1 y la Institución en ocasiones se desvían y se fijan en procesos internos.

El área 3 no atiende con amabilidad y no da respuesta a peticiones y reclamos de sus clientes, mientras que la Institución da respuesta casi inmediata a las quejas de los clientes, para el área 2 es relevante pero no le dan mayor importancia y el área 2 da una calificación neutral.

Las personas se fijan mucho en que los procesos se basen en poder satisfacer con eficiencia y efectividad las necesidades de los clientes, mientras que la Institución y el área 2 dan importancia pero en menor grado y para el área 1 piensa que la definición de los procesos se basa en satisfacer las necesidades internas y no de los clientes.

El área 3 trata de forma cordial a los clientes y se esmeran por establecer estrategias de mediación y ganar – ganar con los clientes. La Institución, área 1, área 2 tienen el mismo comportamiento pero en menor grado de importancia.

La operación en sí de la Institución, el área 3, área 2 está enfocada a satisfacer las necesidades del cliente mientras que para Soporte no es importante este comportamiento.

I.III Análisis de vivencia de valores y antivalores por cultura y subcultura

Este análisis recoge las percepciones opiniones positivas o limitantes de la cultura organizacional, considera las respuestas con escala de +1 a +4 como cultura apreciada como positiva, 0 como cultura apreciada como neutral y de -1 a -4 como cultura apreciada como limitante para los colaboradores.

Los resultados por tipo de cultura, dimensión y atributo son los siguientes:

Tabla 9
Valores y Antivalores Cultura Competitiva

	INSTITUCIÓN			ÁREA 3			ÁREA 1			ÁREA 2		
	% POS	% NEU	% NEG	% POS	% NEU	% NEG	% POS	% NEU	% NEG	% POS	% NEU	% NEG
CULTURA COMPETITIVA	61%	11%	27%	72%	6%	22%	51%	14%	35%	65%	11%	23%
INNOVACIÓN	62%	11%	26%	63%	8%	30%	57%	10%	32%	65%	13%	22%
Adaptabilidad	69%	7%	24%	73%	0%	27%	69%	10%	21%	68%	6%	26%
Aprendizaje del error	60%	10%	30%	64%	0%	36%	45%	10%	45%	68%	13%	19%
Creatividad	69%	15%	15%	73%	18%	9%	66%	14%	17%	70%	15%	15%
Cuestionar	66%	15%	20%	64%	9%	27%	69%	14%	17%	64%	17%	19%
Debate	54%	10%	36%	73%	9%	18%	45%	14%	41%	55%	9%	36%
Experimentación	63%	7%	30%	45%	18%	36%	66%	0%	34%	66%	9%	26%
Inteligencia Colectiva	66%	13%	22%	73%	9%	18%	52%	10%	38%	72%	15%	13%
Propensión a aversión al riesgo	52%	14%	34%	36%	0%	64%	48%	7%	45%	57%	21%	21%
LIDERAZGO	60%	12%	28%	76%	7%	17%	46%	16%	38%	66%	10%	24%
Celebración	60%	11%	29%	73%	0%	27%	34%	17%	48%	72%	11%	17%
Comunicación de la estrategia	52%	16%	32%	82%	9%	9%	31%	17%	52%	57%	17%	26%
Concentración del poder	55%	10%	34%	73%	9%	18%	45%	7%	48%	57%	13%	30%
Confianza	60%	11%	28%	73%	0%	27%	48%	14%	38%	64%	13%	21%
Desarrollo de otros	71%	11%	17%	91%	9%	0%	59%	17%	24%	74%	9%	17%
Empoderamiento	53%	10%	37%	64%	9%	27%	34%	14%	52%	62%	9%	30%
Manejo de crisis	63%	9%	28%	73%	0%	27%	59%	17%	24%	64%	6%	30%
Retroalimentación	69%	15%	16%	82%	18%	0%	55%	28%	17%	74%	6%	19%
LOGRO	61%	10%	27%	78%	3%	18%	50%	14%	35%	64%	10%	25%
Calidad	62%	14%	24%	82%	0%	18%	41%	21%	38%	70%	13%	17%
Claridad	61%	8%	31%	73%	0%	27%	41%	14%	45%	70%	6%	23%
Control Vs. Seguimiento	49%	16%	34%	64%	9%	27%	41%	17%	41%	51%	17%	32%
Eficiencia de los procesos	62%	16%	22%	82%	18%	0%	55%	21%	24%	62%	13%	26%
Manejo del tiempo	59%	5%	32%	82%	0%	18%	41%	7%	48%	64%	4%	26%
Mejora Continua	68%	11%	21%	73%	0%	27%	62%	14%	24%	70%	13%	17%
Resultados Financieros	77%	3%	20%	91%	0%	9%	72%	7%	21%	77%	2%	21%
Velocidad	54%	9%	36%	82%	0%	18%	48%	14%	38%	51%	9%	38%

Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

La **Cultura Competitiva** en la dimensión de Innovación muestra la percepción de vivencia de un antivalor, en lo concerniente a la generación de Debate, y la Propensión a aversión al riesgo. Esto quiere decir que les falta diálogo abierto donde puedan generar nuevas ideas y proyectos, adicional todo el tiempo buscan seguridad y no toman los riesgos como oportunidades de mejora.

La percepción de Liderazgo tiene déficit en la comunicación estratégica, no transmiten de forma adecuada la misión, visión de la Institución y esto genera que las personas no estén comprometidas con su trabajo peor aún con los objetivos de la Institución.

Existe mucha Concentración de Poder, favoritismos para tomar decisiones e imponen cosas sin consultar con su equipo de trabajo, y generan mal estar en sus colaboradores.

Logro existe falta de Claridad en comunicar los objetivos y metas esperadas, no existe reconocimiento y tampoco celebran los logros.

Las personas no saben administrar su tiempo y no dan prioridad a las cosas importantes para desempeñar sus tareas diarias, por lo tanto se demoran mucho tiempo en los procedimientos y tienen bastante resistencia al cambio.

También hay que poner atención para mejorar los siguientes atributos, Comunicación de la estrategia, Concentración del poder, Empoderamiento, claridad, Seguimiento, manejo de tiempo y velocidad.

El área 3 tiene tres focos que hay que tomar en cuenta, que es el aprendizaje del error, experimentación pero sobre todo hay que trabajar intensamente y de forma inmediata en Aversión al riesgo.

Para el área 2 tiene tres aspectos por trabajar debate, Control Vs. Seguimiento y Velocidad. Quiere decir que estos atributos lo están viviendo como aspectos negativos y deberían mejorar.

Como Resultados de la vivencia de valores y antivalores tenemos los siguientes resultados y análisis en *Cultura Humanista*.

Tabla 10
Valores y Antivalores Cultura Humanista

	INSTITUCIÓN			ÁREA 3			ÁREA 1			ÁREA 2		
	% POS	% NEU	% NEG	% POS	% NEU	% NEG	% POS	% NEU	% NEG	% POS	% NEU	% NEG
CULTURA HUMANISTA	62%	12%	26%	77%	7%	15%	54%	14%	31%	64%	11%	25%
COMUNICACIÓN	62%	10%	28%	84%	3%	13%	51%	13%	37%	64%	10%	26%
Diálogo	61%	11%	28%	91%	0%	9%	41%	21%	38%	66%	9%	26%
Escuchar a los demás	63%	11%	25%	82%	0%	18%	45%	17%	38%	70%	11%	19%
Expresión	51%	5%	45%	82%	0%	18%	41%	3%	55%	49%	6%	45%
Flujo de la información	56%	10%	33%	82%	0%	18%	52%	7%	41%	53%	15%	32%
Indagación	56%	15%	29%	82%	9%	9%	38%	21%	41%	62%	13%	26%
Lenguaje	69%	14%	17%	82%	9%	9%	69%	10%	21%	66%	17%	17%
Medios	79%	7%	14%	91%	9%	0%	69%	14%	17%	83%	2%	15%
Transparencia	62%	7%	31%	82%	0%	18%	52%	7%	41%	64%	9%	28%
RELACIONES	62%	13%	25%	80%	8%	10%	53%	17%	30%	64%	11%	25%
Colaboración	64%	3%	32%	91%	0%	9%	55%	7%	38%	64%	2%	34%
Confianza	80%	8%	11%	82%	18%	0%	72%	7%	21%	85%	6%	9%
Coordinación entre áreas	51%	10%	38%	55%	0%	36%	41%	14%	45%	55%	11%	34%
Equidad	49%	14%	37%	82%	0%	18%	41%	24%	34%	47%	11%	43%
Generosidad	64%	13%	23%	82%	9%	9%	52%	24%	24%	68%	6%	26%
Manejo del conflicto	63%	21%	16%	82%	9%	9%	59%	14%	28%	62%	28%	11%
Respeto	62%	17%	20%	82%	9%	0%	52%	21%	28%	64%	17%	19%
Trabajo en equipo	62%	15%	23%	82%	18%	0%	48%	28%	24%	66%	6%	28%
TALENTO	62%	12%	26%	68%	9%	23%	59%	13%	27%	63%	12%	25%
Calidad de vida	59%	10%	31%	73%	0%	27%	59%	3%	38%	74%	6%	19%
Compensación	52%	16%	32%	45%	27%	27%	55%	21%	24%	51%	11%	38%
Compromiso	62%	11%	26%	64%	9%	27%	72%	7%	21%	68%	13%	19%
Desarrollo integral	59%	9%	32%	82%	0%	18%	45%	28%	28%	62%	15%	23%
Desarrollo profesional	59%	17%	24%	82%	0%	18%	55%	7%	38%	55%	13%	32%
Diversidad	69%	10%	21%	64%	27%	9%	76%	10%	14%	70%	17%	11%
Gente competente	71%	16%	11%	64%	9%	27%	66%	14%	21%	60%	11%	30%
Motivación	69%	5%	26%	73%	0%	27%	48%	17%	34%	62%	9%	30%

Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

La Institución está viviendo actualmente varios comportamientos negativos como son la expresión, flujo de la información y transparencia. En esta dimensión en el que más se debe trabajar es expresión esto quiere decir que las personas que forman parte de la Institución sienten que no tienen libertad de expresión.

En la dimensión de Relaciones tienen como negativos tres comportamientos colaboración, coordinación entre áreas y equidad, esto quiere decir que no existe generosidad y buena actitud para ayudarse entre áreas y tampoco existe igualdad de trato.

Talento no existe coherencia, decisiones conscientes verdad y sinceridad, son como aspectos negativos que vive actualmente la Institución.

El área 3 proveedores responsables, peticiones, quejas y reclamos, son comportamientos que actualmente vive, sin embargo se podría mejorar.

El área 1 tiene varios comportamientos negativos la coherencia, ética y rendición de cuentas. Existen dos comportamientos que actualmente están viviendo y es medio ambiente y sentido de comunidad. Es decir que las personas están conscientes que la Institución no tiene un comportamiento orientado hacia la ayuda de la comunidad, solidaridad y cuidado del medio ambiente. Y otro comportamiento que se debe trabajar con intensidad es en atender los reclamos y quejas de los clientes.

El área 2 actualmente está viviendo negativamente cinco comportamientos que son expresión, flujo de información, esto quiere decir que las personas no sienten que pueden expresarse libremente y al momento de comunicarse la comunicación e información falla.

Como Resultados de la vivencia de valores y antivalores tenemos los siguientes resultados y análisis en *Cultura Responsable*.

Tabla 11
Valores y Antivalores Cultura Humanista

	INSTITUCIÓN			ÁREA 3			ÁREA 1			ÁREA 2		
	% POS	% NEU	% NEG	% POS	% NEU	% NEG	% POS	% NEU	% NEG	% POS	% NEU	% NEG
CULTURA RESPONSABLE	65%	9%	25%	77%	7%	15%	56%	10%	33%	68%	8%	23%
PRINCIPIOS	60%	8%	31%	82%	6%	9%	64%	8%	26%	72%	7%	20%
Coherencia	64%	3%	32%	82%	9%	9%	69%	0%	31%	70%	4%	23%
Cumplimiento	68%	2%	30%	82%	9%	0%	62%	17%	21%	68%	9%	23%
Descisiones conscientes	47%	11%	41%	100%	0%	0%	69%	10%	21%	77%	6%	17%
Ética	70%	6%	24%	73%	0%	27%	45%	10%	45%	68%	6%	26%
Ética en todo momento	61%	10%	26%	82%	0%	9%	72%	3%	24%	72%	11%	15%
Rendición de cuentas	66%	10%	24%	73%	0%	18%	59%	10%	31%	66%	6%	28%
Verdad y sinceridad	46%	8%	46%	91%	9%	0%	83%	3%	10%	74%	6%	19%
Vivencia de Valores	61%	13%	26%	73%	18%	9%	55%	10%	28%	83%	6%	11%
SOSTENIBILIDAD	64%	11%	24%	77%	3%	18%	49%	8%	43%	63%	9%	27%
Bienestar Integral	63%	9%	28%	82%	0%	18%	52%	3%	45%	68%	4%	28%
Gobierno	80%	5%	14%	91%	0%	9%	52%	3%	45%	72%	2%	26%
Medio Ambiente	47%	24%	29%	64%	18%	18%	34%	14%	52%	51%	9%	40%
Perspectiva de largo plazo	53%	9%	38%	82%	0%	18%	62%	0%	38%	72%	11%	17%
Proveedores Responsables	64%	18%	17%	55%	0%	36%	55%	14%	31%	66%	11%	21%
Responsabilidad Social	78%	8%	14%	82%	0%	18%	52%	10%	38%	70%	13%	17%
Sentido Comunidad	54%	13%	32%	82%	0%	18%	38%	3%	59%	43%	13%	45%
Voluntariado	72%	6%	22%	82%	9%	9%	48%	14%	38%	64%	13%	23%
CLIENTES	71%	7%	21%	72%	11%	17%	53%	16%	31%	69%	9%	22%
Actitud de servicio	71%	3%	24%	82%	0%	18%	55%	17%	28%	64%	6%	30%
Conocimiento del mercado	68%	11%	20%	82%	0%	18%	76%	7%	14%	83%	4%	13%
Foco en el cliente	77%	7%	16%	55%	36%	9%	41%	28%	31%	49%	19%	32%
Necesidades del Cliente	61%	7%	32%	73%	9%	18%	66%	3%	31%	77%	6%	17%
Peticiones, quejas y reclamos.	74%	7%	17%	45%	18%	36%	34%	10%	55%	66%	6%	28%
Procesos diseñados hacia el cliente	64%	7%	28%	91%	0%	9%	38%	38%	24%	74%	11%	15%
Trato al cliente	79%	6%	14%	91%	9%	0%	76%	7%	17%	77%	9%	15%
Visión del cliente	72%	9%	16%	55%	18%	27%	41%	14%	45%	62%	11%	26%

Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

La Institución sienten que no hay coherencia en las actitudes, y tampoco se toman de forma consiente las decisiones y tampoco se manejan de forma sincera los asuntos laborales.

Tampoco tienen una buena perspectiva a largo plazo, y tampoco tienen un sentido de ayuda comunitaria.

Y un gran porcentaje vive una cultura limitante el atender y satisfacer las necesidades del cliente, adicional sienten que al momento de contratar solo privan los asuntos financieros y tienen un déficit en atender requerimientos de los clientes.

En el área 1 consideran que no hay coherencia en la toma de decisiones y tampoco se practica la ética en su trabajo, adicional consideran que los comportamientos de las personas están centrados en intereses individuales.

Las personas que pertenecen a estas áreas, sienten que la Institución no hace cosas para que la institución sea sostenible con el tiempo, adicional hay un antivalor que debe tomar en cuenta que es medio ambiente y sentido de comunidad.

En cuanto a clientes, no atienden sus necesidades y un gran porcentaje piensa que no atienden las quejas y reclamos, lo toman como una molestia y no como mejorar la atención y tratar de retenerlos. Al igual que las otras áreas consideran que le dan poca importancia al cuidado del medio ambiente y ayuda a la comunidad. Adicionalmente consideran que las actitudes demuestran interés a los procesos internos que al cliente.

I.IV. Resumen de las principales observaciones de la Cultura actual y sus características.

La Institución ha sufrido cambios administrativos importantes de los altos mandos en los últimos años, ha tenido muchos cambios del Director Ejecutivo y Presidencia, por lo tanto ha generado un grado importante de inestabilidad en las jefaturas y cargos operativos. De acuerdo a las entrevistas mantenidas con los Jefes y Gerentes de cada área, (Ver anexo 1) se ha identificado que las personas tienen un alto grado de compromiso y lealtad a la Institución, sin embargo todos mencionan que deben crear productos nuevos para los antiguos socios y los nuevos (Ver anexo 2).

De acuerdo a las encuestas realizadas a todas las personas que forman parte de la Institución, (Ver anexo 3) vive una Cultura Responsable con un puntaje del 1.46 %. Esta cultura se caracteriza por ser admirada por sus clientes, orientada a grupos de interés con una gestión ética e impecable; predominan en la actitud de servicio hacia los clientes, son buenos en atenderlos, tienen actitud de servicio, las competencias de las personas son orientadas hacia la realidad actual y futura de los clientes. Tienen tendencia hacia la sostenibilidad a largo plazo de la Institución, se preocupan por alcanzar objetivos, y buscan un equilibrio en varios ámbitos por ejemplo en lo financiero, humano social, etc.

Las personas sienten que tienen un apoyo en cuanto a su bienestar, salud y su seguridad, las obligaciones que tienen que cumplir con el Gobierno de deberes y responsabilidades están al día.

Predominan en la actitud de servicio hacia los clientes, son buenos en atenderlos, tienen actitud de servicio, las competencias de las personas son orientadas hacia la realidad actual y futura de los clientes. Sin embargo no hay énfasis en visitar al cliente y conocer sus necesidades adicionales de indagar las expectativas en clientes grandes para ayudar a desarrollarlos.

Sin embargo deben poner atención en saber las necesidades de sus clientes. Adicional las personas sienten que se ignoran las decisiones y acciones en otros; además que ven que las personas buscan en ciertas ocasiones disculparse cuando no cumplen algún trabajo. En el aspecto Medio Ambiente piensan que la Institución no da importancia o aporte.

Sin embargo existen algunos aspectos que tienen que mejorar, según las encuestas realizadas existen tres antivalores que se deben trabajar que son las decisiones conscientes, verdad sinceridad y medio ambiente.

I.V Cultura Requerida y sus Características

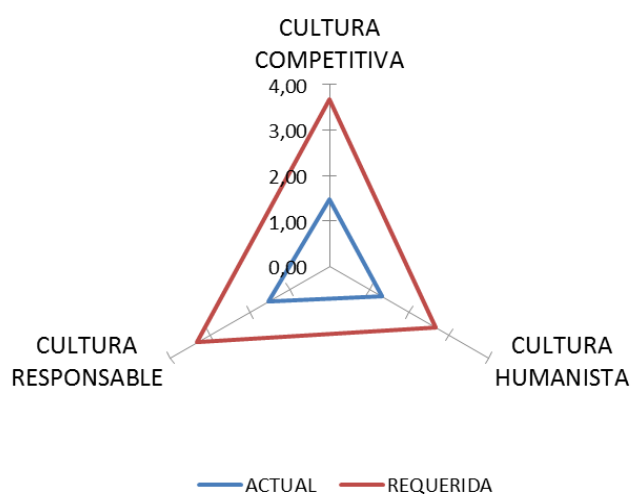
La cultura que la Institución requiere es la Cultura Competitiva porque necesita de mucha innovación, de un liderazgo firme y con visión de obtener resultados.

Tabla 12
Brechas entre Culturas

Tipo Cultura	Actual	Requerida
Cultura competitiva	1,42	3,7
Cultura humanista	1,31	2,7
Cultura responsable	1,46	3,3

Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

Gráfico 9
Cultura Actual Vs. Cultura Requerida



Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados de las encuestas y taller de trabajo realizado con el equipo Ejecutivo podemos observar que la Institución está viviendo actualmente una Cultura Responsable con un puntaje de 1,46 y la requerida después de los análisis de las encuestas y talleres con los Responsables de las áreas claves es la Cultura Competitiva con un puntaje del 3,7.

La cultura requerida se obtuvo mediante un conversatorio con las máximas autoridades de la Institución indicando los resultados que se obtuvieron por áreas, culturas y subculturas. Adicionalmente se realizó un taller donde las autoridades tenían que ubicar los atributos (o comportamientos) de acuerdo a lo que consideren necesario en cada dimensión, y se valoró cada atributo y dimensión cultural sobre 4 en base a la encuesta y metodología de medición de cultura.

El taller y el conversatorio se basó en la metodología de OCC Ricardo Matamala, de esta manera se obtuvo la cultura requerida en base al análisis del conversatorio y del taller

II. Brechas entre Cultura actual y Cultura requerida

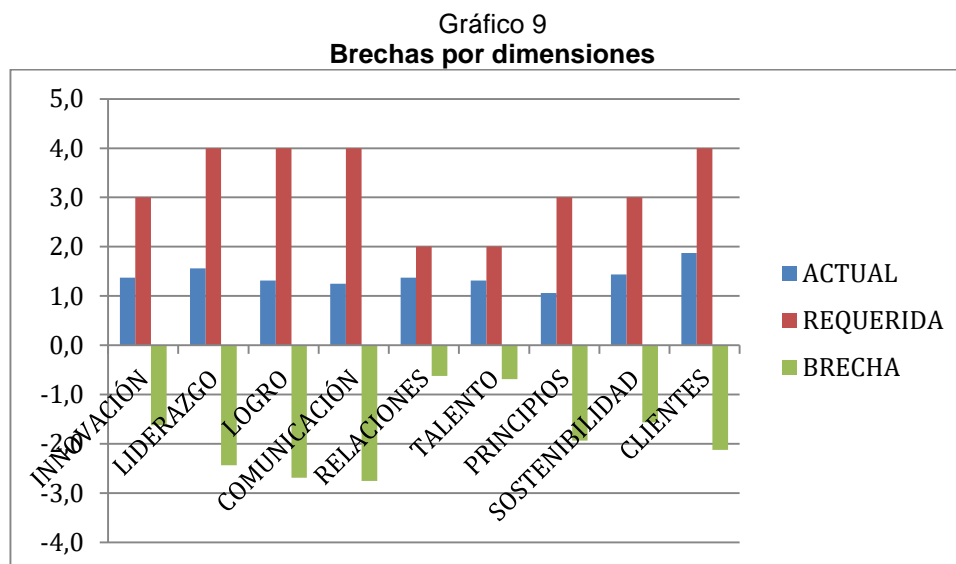
De acuerdo a los análisis se obtuvo los siguientes resultados con la brecha de la cultura Actual y Futura.

Tabla 13
Brechas entre la Cultura Actual Vs. La Cultura Requerida

Tipo de cultura	Actual	Requerida	Brecha
Cultura competitiva	1,48	3,7	-2,2
Cultura responsable	1,54	3,3	-1,8

Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

A continuación se detalla un gráfico indicando las brechas que existen por dimensiones.



Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

En cuanto a Innovación actualmente la Institución no le da importancia a la creatividad, y generar nuevas ideas para la mejora general de la Institución. De acuerdo al taller que se realizó con los líderes, consideran que todas las personas no importa en el área pertenezcan deben crear nuevas ideas que aporten al mejor funcionamiento de su área y así poder tener una buena comunicación con el resto.

La Institución en la actualidad piensa que el liderazgo de sus inmediatos es autoritario y no brindan empoderamiento a su gente para que ésta se sienta importante al momento de tomar decisiones. Lo ideal sería que los líderes tengan habilidad para movilizar y dirigir a las personas hacia los objetivos comunes, generen confianza, ayuden a desarrollar a su gente y brinden empoderamiento para que la gente se sienta parte de la Institución.

Consideran que el Logro en la Institución se está viviendo de forma positiva, sin embargo no hay énfasis entre el comportamiento individual, en equipo con el de la Institución. Lo que la Cultura requerida busca es que todas las personas deben generar resultados positivos, con una conducta orientada a resultados y con alto nivel de desempeño. La brecha que tienen en esta dimensión es de -2,7.

La gente que forma parte de la Institución piensa que la comunicación es buena pero no la realizan de forma transparente. De acuerdo al requerimiento de la cultura, es necesario que exista confianza al momento de generar preguntas a sus líderes y respeto mutuo.

En cuanto a relaciones la Institución piensa que si se genera positivamente el trabajo en equipo y la solidaridad entre áreas, sin embargo de acuerdo a la cultura requerida piden que sea un tanto más intensa.

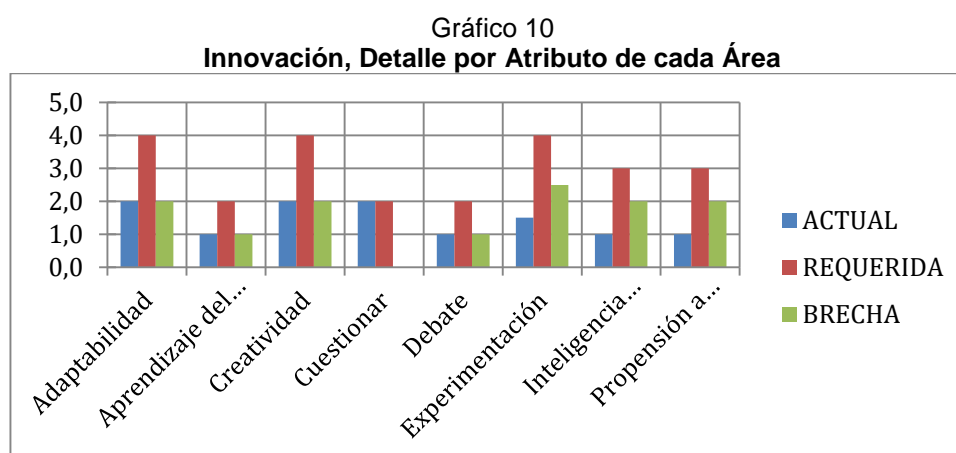
La Institución considera busca retener a los mejores talentos sin embargo mencionan que el desarrollo y progreso profesional es responsabilidad de cada uno. El propósito es crear gente competente y con alto nivel de compromiso.

Consideran que los valores y los principios se demuestran en ciertas actitudes de sus colaboradores sin embargo la cultura requerida, pide que estos valores sean verdaderos y congruentes para de esta manera asegurar la supervivencia de las organizaciones.

La Institución promueve el uso eficiente de los recursos actuales para mantener y asegurar el futuro de la Institución, sin embargo es necesario que las personas sean más conscientes en el uso de los recursos para que tengan resultados equilibrados en lo financiero, humano, social y cuidado del planeta.

Atender a los clientes y socios es prioridad número uno en la Institución, sin embargo necesitan reforzar esta dimensión en conocer, indagar y preocuparse por las necesidades de sus socios.

A continuación un análisis de las dimensiones con más baja puntuación por atributo:



Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

Las personas de la Institución tienen habilidad para adaptarse y aceptar cambios, sin embargo se requiere que las personas asuman la adaptabilidad como oportunidad de mejora individual, equipo y por ende por la Institución. La brecha es alta por lo tanto hay que trabajar intensamente en la gente.

La gente no toma los errores como oportunidad de mejora y desarrollar mejor su trabajo diario, consideran en la Cultura Requerida que este atributo sea tomado más en cuenta y así mejorar el desempeño en general. La brecha en este comportamiento no es muy alta por lo tanto solo hay que recordar a la gente algunas ocasiones.

Consideran que existen ganas de generar nuevas ideas y ser creativos, sin embargo se requiere que las personas pongan más énfasis en este comportamiento para poder brindar mejores servicios y productos a los socios. Su brecha es alta por lo tanto hay a trabajar intensamente en este comportamiento.

Por lo general toman riesgos pero siempre buscan la protección y seguridad para no errar, de acuerdo a lo que requieren es necesario que las personas tomen más riesgos en proyectos nuevos, ideas nuevas y apostar a algo desconocido para favorecer al desarrollo de la Institución.

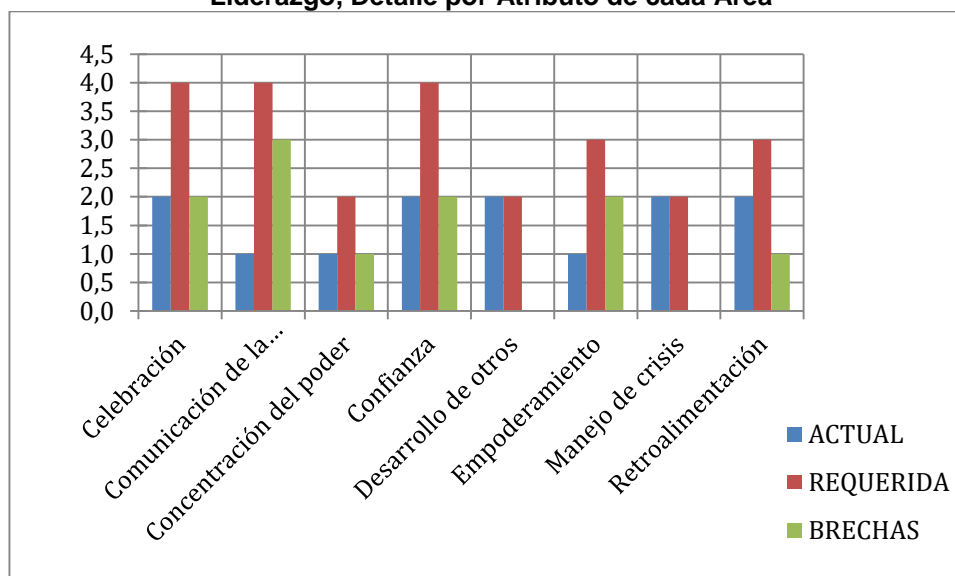
Existe buenas ganas de realizar conversatorios para generar nuevas ideas y mejorar los procesos, su brecha no es muy alta por lo tanto se debe mejorar y en reuniones poner un poco más de interés a las necesidades de las diferentes áreas.

Este comportamiento tienen tendencia positiva, el hecho de conversar, desafiar suposiciones y analizar la realidad actual lo realizan muy a menudo por lo tanto este atributo no deben trabajar mucho pero tampoco olvidarlo.

La toma de decisiones se basan en teorías ya conocidas y evitan investigar y experimentar nuevas situaciones. De acuerdo a la Cultura Requerida en este atributo tienen que trabajar de manera consistente y fomentar en las personas a generar nuevas ideas, nuevos productos y servicios.

La inteligencia colectiva lo manejan positivamente, sin embargo de acuerdo a la Cultura Requerida es necesario que se fomente la iniciativa por crear nuevos proyectos en todos los niveles para la mejora de la Institución.

Gráfico 11
Liderazgo, Detalle por Atributo de cada Área



Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

Tienen un comportamiento normal en cuanto a celebración y la cultura requerida pide que existan disciplinas de ejecución y seguimiento continuo. La brecha es alta por lo tanto hay que poner mucha atención y trabajo en este comportamiento.

Este atributo lo viven positivamente, sin embargo de acuerdo al requerimiento, necesitan que los líderes comuniquen constantemente la misión, visión de la Institución y sobre todo transmitir de forma clara y transparente para que la gente se sienta comprometida. Su brecha es alta por lo tanto hay q poner énfasis en este comportamiento.

Los líderes escuchan las opiniones de su gente para tomar decisiones, sin embargo en ocasiones imponen sus ideas para tomar una decisión. De acuerdo a lo requerido necesitan que exista un equilibrio entre escuchar a la gente y brindar su punto de vista y no imponerlo. Su brecha no es alta, por lo tanto no genera trabajar mucho en este atributo.

En ocasiones sienten confianza por parte de sus líderes, sin embargo de acuerdo a la cultura requerida pide que exista total confianza en sus jefes inmediatos para poder surgir. Su brecha es algo alta por lo tanto requiere atención.

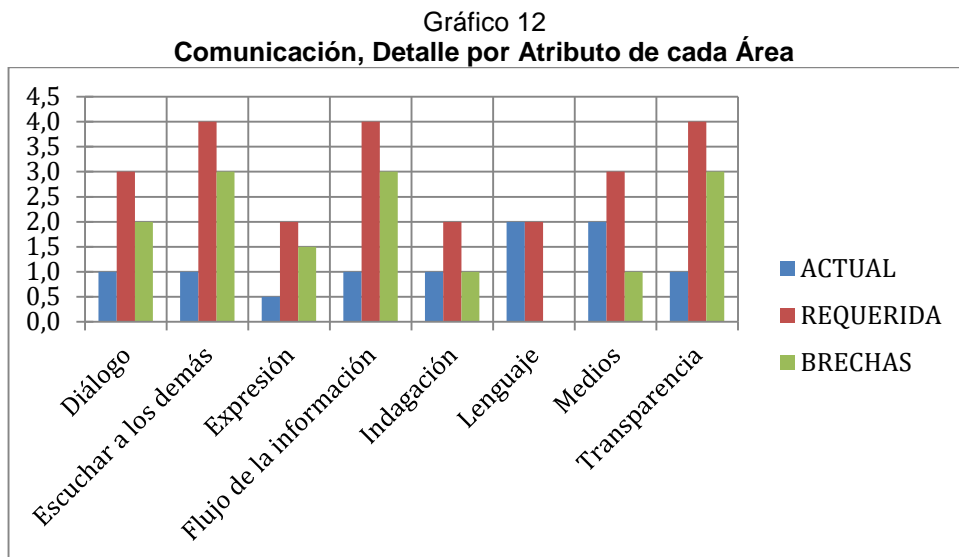
Consideran que en la actualidad los líderes ayudan al desarrollo de las personas, no existe ninguna brecha por lo tanto este atributo no generaría mayor preocupación.

Brindan empoderamiento a su gente, pero siempre quieren tener el control de las cosas. La cultura requerida busca que los líderes generen más confianza en las personas para que puedan opinar y que estas sean tomadas en cuenta en la toma de decisiones, adicional que deleguen funciones, generen autonomía y responsabilidad.

Manejan épocas de crisis de forma adecuada, dan soluciones a problemas y general soluciones. No tiene brecha por lo tanto este atributo está bien manejado.

Los líderes manejan de forma adecuada la forma de brindar retroalimentación, sin embargo tienden a olvidarse y dar poca información. Su brecha no es alta por lo tanto no requiere mucho trabajo, solo hacer refuerzos en algunas ocasiones.

II.II Comunicación



Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaborado: Gabriela Altuna

Manejan el diálogo de forma equitativa promoviendo de forma positiva este comportamiento para ver la mejor decisión. La cultura requerida busca que este atributo sea más claro, y entendible con la gente para poder dialogar y tomar decisiones prudentes. Este atributo tiene una brecha alta por lo tanto requiere de buenas estrategias para poder cerrar esta brecha.

De forma neutral ponen atención en escuchar a las personas, sin embargo la cultura requerida pide que siempre la gente esté dispuesta a escuchar y atender las necesidades de los demás. El requerimiento es alto por lo tanto se debe realizar planes estratégicos para cerrar esta brecha que es alta.

Consideran que la libertad de expresión se maneja de forma normal, sin embargo requieren que este atributo mejore. Su brecha es alta por lo tanto se debe ver alguna estrategia para cerrar la brecha.

En ocasiones la información se detiene y no fluye de manera adecuada, sin embargo de acuerdo a lo que la cultura requerida pide es que la información debe fluir de manera directa, permanente y oportuna.

Se maneja normalmente la indagación sin embargo existe un tanto de desconfianza. De acuerdo a la cultura requerida piden que este atributo mejore y exista confianza al momento de realizar preguntas. Su brecha no es muy alta por lo tanto solo hay que reforzarla.

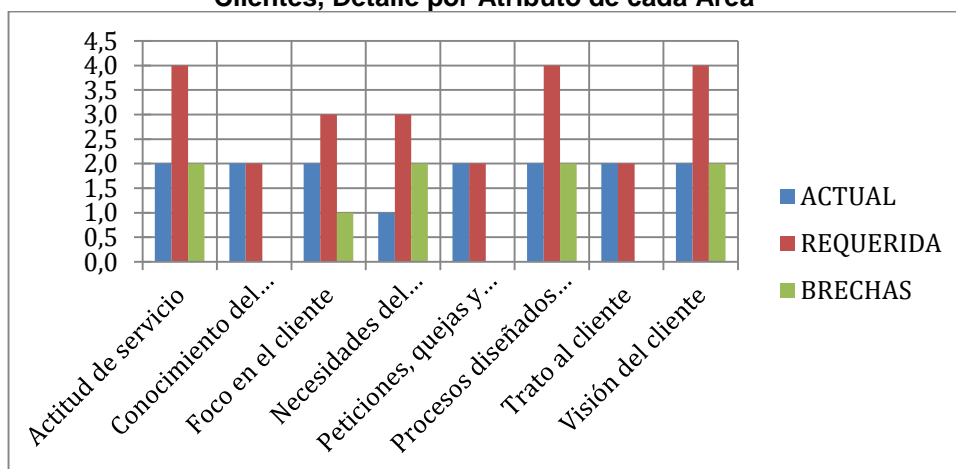
Su lenguaje es prudente y apropiado para su trabajo diario. Consideran que no tienen problema con este comportamiento, sin embargo no hay que dejarlo a un lado.

Se utilizan los medios de comunicación de forma adecuada, sin embargo la cultura requerida pide que las reuniones sean más efectivas y se realice un buen uso de los medios. Su brecha no es muy alta, por lo tanto no necesita mucha atención.

En ocasiones la comunicación no se maneja de forma clara, por lo tanto requieren que este atributo sea mejorado y sea más transparente al momento de informar noticias de relevancia para la Institución. Su brecha es alta por lo tanto hay que trabajar intensamente en este comportamiento.

II. IX Clientes

Gráfico 13
Clientes, Detalle por Atributo de cada Área



Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

El foco de atención de la Institución es brindar excelente actitud de servicio y lo hacen de forma adecuada, sin embargo la cultura requerida pide que siempre se dé un trato amable, considerado y amable a sus socios y clientes. Para cerrar esta brecha debe haber planes de trabajo que se apliquen a diario.

Es evidente que la Institución conoce el mercado y a su competencia, considerando este atributo como fortaleza la cultura requerida pide que se mantenga y lo tomen como eje principal para mejorar otros procesos.

Se conoce adecuadamente las necesidades de los clientes, sin embargo la cultura requerida pide que este comportamiento mejore las actitudes de las personas y todo sea orientado al cliente. Su brecha no es distante por lo tanto se puede tomar este atributo como fortaleza para un cambio.

Conocen las necesidades del cliente, sin embargo la cultura requerida pide que las personas indaguen, investiguen las fortalezas y debilidades de sus clientes para poder brindar mejores productos y así generar fidelidad. Para cerrar esta brecha se necesita trabajar intensamente con las personas involucradas para mejorarla en su totalidad.

Se atiende conscientemente las quejas y reclamos de los clientes. La cultura requerida considera que se tome este comportamiento como fortaleza para cambiar en varios aspectos.

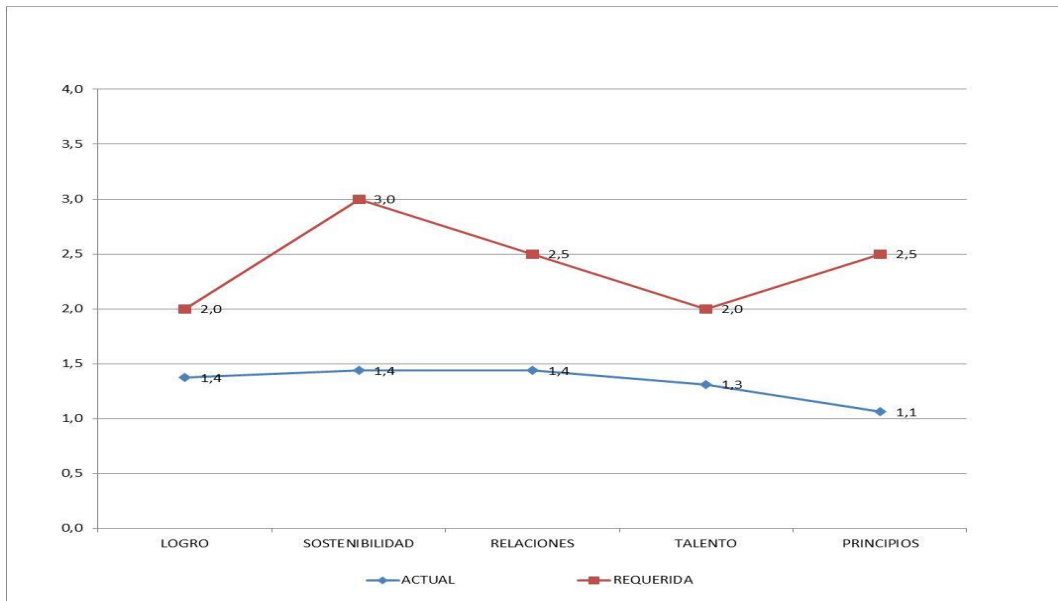
Existen productos adecuados para los clientes. Lo que la cultura requerida busca es que la gente diseñe, busque y analice productos y servicios que sea atractivo para la evolución de sus socios y clientes. Su brecha es algo distante por lo tanto se debe trabajar intensamente.

Tratar al cliente con cordialidad y amabilidad es una fortaleza que la cultura requerida pide que se mantenga y sea eje principal para su trabajo en general.

Por lo general la gente considera que el cliente es su objetivo principal de atención, sin embargo la cultura requerida pide que se mejore en su totalidad. La brecha es amplia por lo tanto se debe trabajar en la gente para que su prioridad sea el cliente en todo momento.

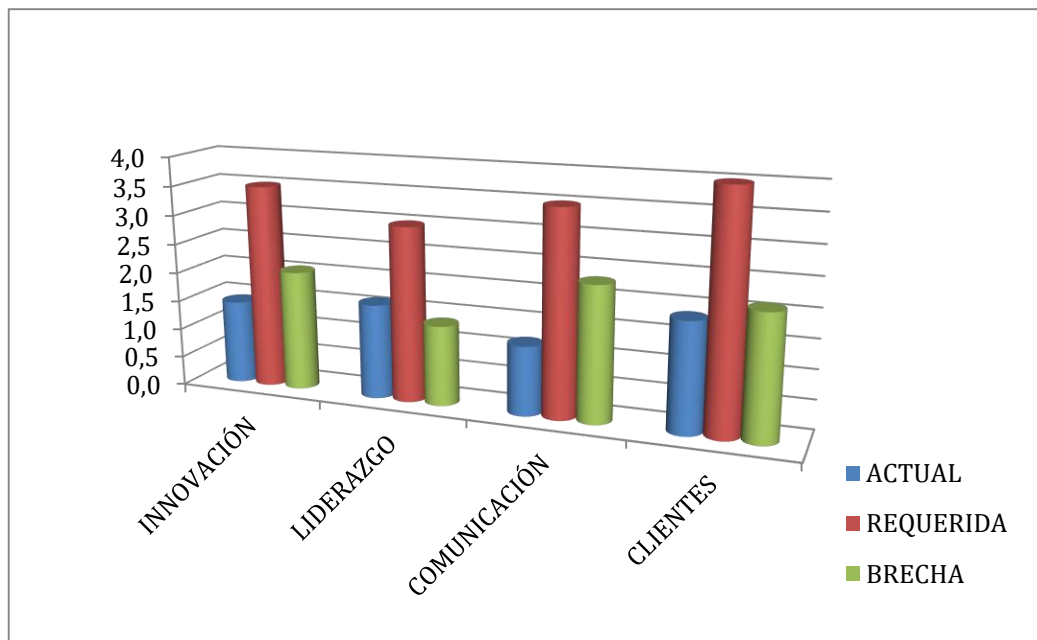
A continuación un detalle de los resultados de las dimensiones que más se deberían trabajar, con sus respectivas puntuaciones en Cultura Actual, Cultura Requerida y Brechas en cada una.

Gráfico 14
Brechas entre dimensiones no críticas Cultura Actual Vs. Cultura Requerida



Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

Gráfico 15
Brechas entre dimensiones críticas Cultura Actual Vs. Cultura Requerida



Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

Capítulo tercero

Propuesta de un plan de acción para modelamiento de cultura para institución

I. Cultura propuesta: actual y futura

II. Plan de acción para modelamiento cultural

Para entender el siguiente capítulo se debe comprender el concepto de modelamiento que es la habilidad de modificar un comportamiento de un grupo de personas. :

Esta concepción de la modelación, aunque se aplica a la comprensión de los objetos de las ciencias y por ende favorece la enseñanza-aprendizaje de las mismas, no logra expresar o describir la totalidad de las acciones que tienen lugar en el proceso didáctico y que también pueden ser atribuidas a procesos de modelación, así lo menciona (Groos Ramiro 2015, 243)

Se propone entre otras cosas realizar talleres porque se considera que ha tenido éxito en varias transformaciones culturales, tal como lo menciona Carolyn Taylor: “La mayoría de los procesos de cambio de cultura exitosos contienen alguna forma de intervención basada en talleres de trabajo, diseñados especialmente para guiar a su personal por el cambio de los valores, e influir sobre su modelo mental”. (Taylor 2006, 256).

Después del análisis realizado con las gerencias de la Institución las dimensiones que se deben trabajar intensamente son las siguientes: Innovación, liderazgo, clientes y comunicación y para esto se planteará un plan de acción para cada una de las dimensiones mencionadas.

Las personas evidencian que han llegado a una zona de confort, lo que indica que tienen resistencia y miedo al cambio. Un comportamiento que se puede considerar como fortaleza (de acuerdo a los resultados) es el aprendizaje del error, mediante este atributo la gente puede tolerar algunos cambios.

Para generar cambio o evolución, se requiere de un trabajo diario con la gente, para esto se propone el siguiente plan.

PLAN DE ACCIÓN

La siguiente propuesta de Plan de Acción, contiene una serie de actividades que se podrían llevar a cabo durante algunos meses, sin embargo se recomienda que dichas acciones sean repetidas, según la organización considere necesario de acuerdo a la realidad que presente la institución.

El plan de acción inicia con sugerencias de establecer reuniones previas antes de poner en práctica los cambios, hasta las actividades que se deberían realizar para alcanzar una cultura de innovación, con un liderazgo que se mantenga en el tiempo y permita un comportamiento orientado al logro.

De acuerdo a los análisis realizados en el desarrollo del presente trabajo de investigación, las dimensiones más críticas son las siguientes, y en ellas se basaron para la propuesta de trabajo para la mejora de la institución.

A continuación se detalla la calificación real de las dimensiones junto con la calificación que busca la cultura requerida.

Tabla 14
Plan de Acción, Cultura Humanista, Dimensión Comunicación

Tipo de Cultura	Competitiva
Dimensión	Innovación
Medición Cultura Actual	1,4
Medición Cultura Requerida	3,0
Brecha	-1,6

Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

Tabla 15
Plan de Acción, Cultura Humanista, Dimensión Comunicación

Tipo de Cultura	Humanista
Dimensión	Comunicación
Medición Cultura Actual	1,2
Medición Cultura Requerida	3,5
Brecha	-2,3

Fuente: Resultados de las Encuestas de Cultura Organizacional Institución 2017
Elaboración Propia

Se sugiere además para este plan de actividades las siguientes etapas de implementación, seguimiento, control y retroalimentación corporativa:

Tabla 16
Implementación del Plan de Acción

IMPLEMENTACIÓN				
ACTIVIDAD 1				
ACTIVIDAD 2				
ACTIVIDAD 3				
ACTIVIDAD 4				
COMUNICACIÓN / INNOVACIÓN	ACTIVIDAD 1			
	<p>Informar a la Institución que se van a enfrentar a una Gestión del Cambio, explicando su significado y los beneficios que conlleva. Informar a cada área que se van a Delegar responsables.</p>			
	ACTIVIDAD 2			
	<p>Responsables de cada área iniciarán mesas de trabajo, para identificar los objetivos de mejora en la organización tomando en cuenta su área de aplicación, delegar a su vez colaboradores de alto nivel potencial innovador y representante mensual de las áreas.</p>			
	ACTIVIDAD 3			
<p>Desarrollar un sistema de retroalimentación presencial y digital, mediante reuniones semanales que se traten temas de avances de objetivos por departamentos o áreas y reuniones que desarrollen productos a la organización .</p>				
ACTIVIDAD 4				
<p>Retroalimentación de las reuniones, feedback de los avances realizados en el mes, en los cuales se pueda expresar por parte de todos los colaboradores sus experiencias laborales positivas o negativas y aplicar una equidad de valoración de la información y dar soluciones a problemas.</p>				

Fuente: Propia
Elaboración Propia

Se sugiere que los responsables cada mes delegar un líder diferente para que maneje el equipo y la información de forma responsable y evitar manipulaciones de las mismas. Los integrantes de reuniones mensuales Jefe de Talento Humano, Responsables de áreas y colaboradores.

Una vez realizados los grupos de trabajo, se deberá tomar en cuenta las actividades detalladas en el siguiente cuadro:

Tabla 17
Plan de Acción

	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6							
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4				
ACTIVIDADES SUGERIDAS																												
Manejo de correos electrónicos, mensajes instantáneos o web corporativo. A través de estos medios de comunicación se debería transmitir mensajes de logros institucionales y mensajes motivacionales.	X				X				X				X				X				X				X			
Informar a la Institución que se van a enfrentar a una Gestión del Cambio, explicando su significado y los beneficios que conlleva. Informar a cada área que se van a Delegar responsables.	X	x																										
Responsables de cada área iniciarán mesas de trabajo, para identificar los objetivos de mejora en la organización tomando en cuenta su área de aplicación, delegar a su vez colaboradores de alto nivel potencial innovador y representante mensual de las áreas.	X	X			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X		
Desarrollar un sistema de retroalimentación presencial y digital, mediante reuniones semanales que se traten temas de avances de objetivos por departamentos o áreas y reuniones que desarrollen productos a la organización .	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Analizar el estatus actual de la empresa, identificar y dar posibles soluciones a una problemática.	X				X				X				X				X				X				X			
Sugerir nuevas formas de trabajo para la mejora corporativa.	X												x															
Talento Humano deberá trabajar con los representantes de cada área y hacer canales de innovación.	X								X								X											
Exponer las ideas de innovación por medio de redes sociales internas de la Institución, hacer votaciones y la mejor propuesta deberá ser analizada en las reuniones mensuales.	X				X				X				X				X				X				X			
Incentivar a los empleados mediante una premiación a las mejores propuestas mensuales que puede ser desde días libres o un incentivo económico (queda a elección de los responsables.)	X				X				X				X				X				X				X			
Los Comités de Innovación y Comunicación deberán trabajar en equipo con el departamento de comunicación.	X								X								X											
Hacer talleres de integración fuera de oficina en los cuales se realiza ejercicios que fomenten la creatividad; salir de la rutina diaria refresca la mente de las personas y ayuda a que puedan crear nuevas actividades de mejora.	X				X	X	X	X																				
Actualización de estrategia institucional y presupuesto 2018.	X												X															
Talento Humano deberá realizar una Evaluación 360 para los Líderes de la Organización.	X												X															
Retroalimentación de las reuniones, feedback de los avances realizados en el mes, en los cuales se pueda expresar por parte de todos los colaboradores sus experiencias laborales positivas o negativas y aplicar una equidad de valoración de la información y dar soluciones a problemas.				X				X				X				X				X				X				X

Elaboración Propia

Retroalimentación de las reuniones, feedback de los avances realizados en el mes, en los cuales se pueda expresar por parte de todos los colaboradores sus experiencias laborales positivas o negativas y aplicar una equidad de valoración de la información y dar soluciones a problemas. **RESPONSABLES:** Talento Humano, Jefes de área, Delegados de de cada área y colaboradores en general.

Integrantes de reuniones Jefe de Talento Humano, Responsables de áreas y colaboradores en general.

Cuando ya se termine la etapa de implementación de actividades se sugiere hacer un seguimiento de dichas acciones como se detalla en el cuadro:

Tabla 18
Plan de Acción, Cultura Humanista, Dimensión Comunicación
SEGUIMIENTO, CONTROL Y RETROALIMENTACIÓN

COMUNICACIÓN / INNOVACIÓN	ACTIVIDAD 1 APLICACIÓN			SEMANA 4
	SEMANA 1	SEMANA2	SEMANA 3	
	Aplicar las acciones propuesta en la actividad 1.			Seguimiento y lecciones aprendidas, que se aprendió en la implementación y crearlos como fortalezas.

Elaboración Propia

Los responsables serían de esta etapa, Jefe de Talento Humano y los Responsable de cada área. Sugerencia cada mes delegar un líder diferente para que maneje el equipo y la información de forma responsable y evitar manipulaciones de las mismas. Jefe de Talento Humano, Responsables de áreas y colaboradores en general. Los integrantes de las reuniones mensuales serian: Jefe de Talento Humano, Responsables de áreas y colaboradores en general.

Conclusiones

- En base al objetivo general del presente trabajo de investigación, se realizó un diagnóstico de la cultura actual que tiene la Institución, identificando que el tipo de cultura predominante es la Responsable, es decir la institución cuenta con una característica de ser reconocida por sus clientes, orientada a mantener los principios, a tener actitudes para mantener en el tiempo a su trabajo y orientados a los clientes.
- Se han podido determinar varias características positivas y con áreas de mejora, y en base a ese estudio eso se plantea acciones de fortalecimiento de la Cultura.
- La Institución ha sufrido varios cambios organizacionales por lo tanto se deberá trabajar en gran medida en la gestión del cambio en las personas para que tengan una actitud flexible para que se puedan cumplir los objetivos.
- Luego del análisis de los resultados, la Institución requiere fortalecer su competitividad.
- Se ha propuesto un plan de acción para cada dimensión crítica, con las acciones que se debería llevar a cabo.
- De acuerdo a las entrevistas realizadas a los líderes, consideran que se debe agremiar más socios a la Institución, crear nuevos productos, piensan que el talento que pueden crear y captar puede ser la base fundamental para mantenerse en el tiempo.

Recomendaciones

- Tanto la Institución como el personal que la compone debería asistir a todos los talleres y capacitaciones que impartan las personas encargadas de generar el cambio organizacional que van a pasar.
- Tomar en cuenta todos los resultados que se han obtenido después de este trabajo de investigación para poder mejorar la institución y sobre todo cerrar las brechas que están muy distantes.
- Trabajar intensamente en las dimensiones críticas ya que de eso se basa el éxito de la Institución.
- Capacitar al personal de la Institución, y brindar la mejor actitud para enfrentarse a una gestión del cambio.
- Realizar una segunda medición de cultura organizacional para identificar los avances en el modelamiento cultural.

Bibliografía

- Biografías y Vidas La Enciclopedia Biográfica en Línea. -
<https://www.biografiasyvidas.com/biografia/c/cronbach.htm> (último acceso:
 07 de Agosto de 2017).
- Becerril Fernando, 1997. *“Ciencia, Metodología e Investigación”* México: Longman de México Editores.
- Cameron, Kim S & Quinn, Robert E. 1999. *Diagnóstico y Cambio de Cultura Organizacional*. Usa: Addison-Wesley Publishing Compny.Inc.
- Córdova Largo, Alejandro. 2004. *El reto de la gestión empresarial*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Cubeiros, Juan Carlos. 2011. *Por qué necesitas un coach*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Cuesta Santos, Armando. 2010. *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- DuBrin, Andrew J. 2008. *Relaciones Humanas, Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Pearson Educación.
- Goldsmith, Marshall, Laurence Lyonsulti y Alyssa Freas. 2001. *Coaching, la última palabra en desarrollo de liderazgo*. México: Pearson.
- Hay Group/SAP. 2006. *Facebook Recursos Humanos*. Navarra: Editorial Aransandi.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. 2010. *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mac Graw-Hill.
- Interconsulting Bureau S.L. 2005. *Planificación y Gestión de Recursos Humanos*. Bogotá: ICB Editores A.
- Newstrom., John. 2007. *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Occ Solutions. -<https://www.occsolutions.org/news-bedford/2015/0/10ricardo-matamala-señor> (último acceso: 07 de Agosto de 2017).
- Organizational Cultural Compass Cultura Requerida Eficiente*. 2014. México: ICB Alfaomega, Publicaciones Altaria, S.L.

- Páramo, Morales Dagoberto, Elías Ramírez Plazas y Alfonso Rodríguez Ramírez. 2009. *Cultura Organizacional & Estilos de Dirección Orientados al Mercado*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pascual Pedraza, José Luis. 2014. *Gestión del capital humano en las organizaciones. Entre nichos y bichos: ¿Valor estructural o valor emocional?*. México: Alfaomega Grupo Editor, Publicaciones Altaria, S.L.
- Reza Becerril, Fernando. 1997. *Ciencia, Metodología e Investigación*. México: Longman de México Editores, S.A.
- Robbins, Stephen y Mary Coulter. 2005. *Administración*. México: Pearson Educación.
- Taylor, Carolyn. 2006. *La Cultura del Ejemplo*. Buenos Aires: Editorial Santillana.
- Salazar Ana María. 2008. *Estudio de la Cultura Organizacional, Según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del Sector Asegurador Venezolano*. Tesis para tercer nivel, Universidad Católica Andrés Bello, Sede Venezuela.
- Sampieri, Roberto. 2010. *“Metodología de la Investigación”*. México DF: Mac Graw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de entrevista, Modelo OCC aplicada para jefes y gerentes

Participantes	1. Cuáles con los retos actuales y futuros de la organización?	2. Cuáles son las principales metas que se debería lograr?	3. Cómo va a crecer la Institución en el tiempo?	4. Cómo piensan diferenciarse?	5. Cómo harán de su organización sostenible?
---------------	--	--	--	--------------------------------	--

Anexo 2: Resultados de las entrevistas realizadas a Gerencias / Jefaturas

1. ¿Cuáles son los retos actuales y futuros de la organización?	2. ¿Cuáles son las principales metas que se debería lograr?	3. ¿Cómo va a crecer la Institución en el tiempo?	4. ¿Cómo piensan diferenciarse?	5. ¿Cómo harán de su organización sostenible?
Retos actuales, superar la crisis económica que está pasando el país. Recuperar las pérdidas de socios, brindar mejores servicios y dar apoyo a los socios. Cumplir con los objetivos institucionales y mantener el prestigio de la Institución Retos futuros buscar, crear un producto estrella para recuperar a los socios y recuperar el rol de las empresas privadas.	Lograr una excelente representatividad de la Institución, y lograr que los socios se sientan respaldados. Mejorar los procedimientos.	Agremiando a todos los comerciantes del país, innovando nuevos productos y servicios, y el personal deberá reaccionar con medidas radicales.	Nosotros nos diferenciamos porque contamos con un personal especializado de acuerdo a las necesidades de los socios y por su personal capacitado. Con nuevos productos y servicios. Por la cantidad de socios que tiene actualmente la Institución y también se diferencia porque la Institución ha pasado por diferentes crisis y a todas a sobrevivido. Llegar a la sectorización y lograr a la digitalización del tema del comercio.	En base al compromiso y a la superación constante del personal, mediante capacitaciones. A través del cliente, debemos lograr la confianza y mantener los clientes actuales. Basándose en los objetivos y brindando variedad de servicios. Teniendo cercanía con los socios, cumpliendo con los objetivos financieros. Y finalmente se debería crear una cultura comercial y luego exteriorizarla.

Fuente: Entrevistas para medir Cultura para la Institución
Elaboración Propia

compromiso y el desempeño										compromiso y el desempeño
---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------

SOSTENIBILIDAD										
PRINCIPIOS										
ATRIBUTO LIMITANTE	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	ATRIBUTO POSITIVO
Hay inconsistencia entre lo que se piensa, se dice y se hace										Hay coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace
El fin justifica los medios										Se mantiene un comportamiento ético en todas las decisiones y acciones
Las decisiones se toman de acuerdo a situaciones individuales y no a las reglas establecidas										Las normas, procesos y las políticas definidas se cumplen
Las acciones y los comportamientos de las personas están centrados en sus intereses individuales										Las personas demuestran su lealtad hacia la Institución en sus acciones y en su comportamiento
Los comportamientos de las personas no reflejan los valores de la Institución										La vivencia de los valores institucionales es observable
Se practica la hipocresía y la mentira										La sinceridad y la verdad se practican cotidianamente
Se ignora el impacto de las decisiones y acciones en otros										Existe consciencia del impacto de las decisiones en otros
Las personas buscan disculparse cuando no cumplen sus compromisos										Las personas rinden cuentas por sus comportamientos
ATRIBUTO LIMITANTE	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	ATRIBUTO POSITIVO
Hay indiferencia frente a la Responsabilidad Social										Se definen y ejecutan acciones de Responsabilidad Social
El foco está en obtener resultados a corto plazo										Se trabaja para ser sostenible en el largo plazo
Los temas propios priman sobre la comunidad										Se desarrollan acciones que contribuyen positivamente con la comunidad
Hay desinterés en el voluntariado para causas sociales o ambientales										Hay iniciativas de voluntariado y servicio para el bien social y del medio ambiente
El enfoque está en el desarrollo del negocio sin tener en cuenta el bienestar de las personas										Se implementan estrategias que contribuyen con el bienestar, la salud integral de las personas y su seguridad
El medio ambiente se										Las decisiones y

ignora a la hora de tomar decisiones											acciones contribuyen al cuidado y beneficio del medio ambiente
A la hora de seleccionar proveedores priman los aspectos financieros											Se establecen alianzas con proveedores que están comprometidos con una gestión ética, social y ambiental
Los deberes y responsabilidades con el gobierno no se cumplen a cabalidad											Se cumple cabalmente los deberes y responsabilidades con el gobierno

CLIENTES										
ATRIBUTO LIMITANTE	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	ATRIBUTO POSITIVO
Las actitudes demuestran la orientación a los procesos internos										Las decisiones y acciones de las personas demuestran la orientación en el servicio al cliente
Se desconocen las necesidades y expectativas de los clientes										Se conocen y entienden las expectativas y las necesidades de los clientes
El enfoque está en la transacción y no en el cliente										Las gestiones de la Institución están enfocados en la satisfacción del cliente
Los clientes sirven únicamente para hacer negocios										Se establecen alianzas y relaciones ganar-ganar con los clientes
La gestión se basa en datos subjetivos y no sobre el mercado y la competencia										La gestión se basa en el conocimiento del mercado y de la competencia
La definición de los procesos se basa en satisfacer las necesidades internas y no las de los clientes										Los procesos se basan en poder satisfacer con eficiencia y efectividad las necesidades de los clientes
Hay maltrato y desinterés por los clientes										Se da un trato amable y se demuestra interés por los clientes
Las peticiones, quejas y reclamos son una molestia										Las peticiones, quejas y reclamos, se escuchan y atienden oportunamente

INNOVACIÓN										
ATRIBUTO LIMITANTE	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	ATRIBUTO POSITIVO
Las ideas que se presentan son una continuación del pasado										Se incentiva el aporte de ideas novedosas y creativas
Se trabaja con base en las suposiciones y lo conocido										Se desafían suposiciones y se cuestiona la realidad actual
Existe rigidez y deseo de mantener										Existe flexibilidad

las cosas como están.....											y capacidad de adaptación
Se busca la seguridad											Se asumen riesgos calculados
Las iniciativas y los nuevos proyectos provienen de unos pocos											Se promueve la iniciativa y proyectos en todos los niveles
Se castigan los errores y se buscan los culpables											Se reflexiona sobre proyectos pasados y se aprende de los errores
Se obedece y acatan las órdenes											Por medio del debate maduro y abierto se estimula la generación de nuevas ideas
Las decisiones se basan en teorías conocidas y se evita la experimentación											Se promueve la experimentación y la búsqueda de nuevas opciones

LOGRO										
ATRIBUTO LIMITANTE	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	ATRIBUTO POSITIVO
Hay confusión y falta de claridad en los objetivos y metas esperadas										Los objetivos y las metas han sido comunicados y son claros para todos
La calidad se sacrifica por el deseo de logro										Hay atención al detalle, se busca excelencia en calidad y es una prioridad para todos
Los procesos son complejos e ineficientes										Los procesos son simples y eficientes y contribuyen al logro
No hay reconocimiento ni se celebran los logros										Se reconocen y se celebran los logros
Se ignoran o no se buscan oportunidades de mejora continua										Se buscan oportunidades para la mejora continua
Los resultados financieros son importantes para pocas personas										Los resultados financieros son importantes para todos
Hay demora y resistencia al cambio										Hay agilidad y capacidad de respuesta ante los cambios
Se desperdicia tiempo y hay confusión en las prioridades										El tiempo se maneja efectivamente y las prioridades son claras

LIDERAZGO										
ATRIBUTO LIMITANTE	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	ATRIBUTO POSITIVO
La visión, misión y estrategia son desconocidas para algunos y/o hay falta de										La visión, misión y estrategia son claras y hay compromiso hacia ellas

RELACIÓN										
ATRIBUTO LIMITANTE	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	ATRIBUTO POSITIVO
compromiso hacia ellas										
Los líderes imponen sus decisiones										Los líderes involucran y escuchan a sus equipos para tomar decisiones
Hay desconfianza en los líderes										Hay confianza en los líderes
Los líderes se estresan y se confunden en el manejo de la crisis										Los líderes superan las crisis y se enfocan en encontrar soluciones
Los líderes no son responsables del desarrollo de las personas de su equipo										Los líderes apoyan y desarrollan a las personas de su equipo
Los líderes están distantes de sus equipos, dan poca retroalimentación y apoyo										Los líderes dan retroalimentación y apoyo de manera frecuente
Los líderes toman la mayoría de decisiones y mantienen el control										Se empodera a las personas por medio de la delegación autónoma y responsable
El control es reactivo, se orienta a la búsqueda de errores y culpables										Hay disciplinas de ejecución y seguimiento continuo

TALENTO										
ATRIBUTO LIMITANTE	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	ATRIBUTO POSITIVO
El desarrollo integral de las personas no es prioridad										Se promueve el desarrollo integral de las personas
El desarrollo de las personas es responsabilidad individual										Se impulsa y se apoya el desarrollo profesional y de carrera de las personas
El proceso de atraer, conservar y desarrollar a las personas es subjetivo										Se atrae, conserva y desarrolla a las personas competentes
Se espera que las personas se enfoquen en su vida laboral y trabajen muchas horas										Las personas tienen equilibrio entre su vida profesional y laboral
Se rechaza la diferencia y la diversidad; y se promueve la uniformidad										Se valora y celebra la diversidad y las diferencias
Hay indiferencia frente al compromiso y el desempeño										Se valora el compromiso y el desempeño
Se ignora o desconoce lo que motiva a las personas										Se conoce y da importancia a lo que motiva a las personas
La compensación y reconocimiento a las personas es insuficiente										Las personas son bien remuneradas y reconocidas por sus esfuerzos

Se establecen metas individuales y se premia el logro del individuo										Se establecen metas comunes y se premia el logro del equipo
Prima el individualismo y la competencia interna										La colaboración, la solidaridad y las buenas relaciones son valoradas
Existen preferencias en el trato a las personas o las oportunidades										Hay objetividad en el trato de las personas y las oportunidades
El conflicto no se maneja										Se maneja el conflicto y se busca la mejor solución o resultado
Se trabaja en silos, cada área de la Institución, trabaja de manera independiente										Hay coordinación y colaboración entre las áreas de la Institución
Las personas se tratan con descortesía e irrespeto										Las personas se tratan con cortesía y respeto
Hay cautela y desconfianza entre las personas										Existe un alto nivel de confianza entre personas
El conocimiento y las ideas se usan como poder										Se comparte conocimiento y hay aprendizaje entre las personas

COMUNICACIÓN										
ATRIBUTO LIMITANTE	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	ATRIBUTO POSITIVO
La información se estanca, se retiene y llega de manera inoportuna										La información fluye de manera directa, permanentemente y oportuna
Las personas creen siempre tener todas las respuestas										Se escucha a otros con atención e interés genuino
Hay temor a expresar										Hay libertad de expresión
Se mantiene el <i>status-quo</i>										Se valoran y agradecen las preguntas
Se defienden las opciones e ideas propias										Se promueve y mantiene el diálogo en busca de la mejor opción
La comunicación es confusa y ambigua										La comunicación es clara, transparente y consistente
En las interacciones las personas utilizan su propio lenguaje										En las interacciones hay un lenguaje apropiado y común
Hay un uso ineficiente de los medios de comunicación (reuniones, correos, etc.)										Hay un uso apropiado y oportuno de los medios de comunicación (reuniones efectivas, buen uso del correo, etc.)

Por favor entregue este cuadernillo al evaluador.
¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Anexo 4 Resultados de las Encuestas Aplicadas en la Institución Área 3

TIPO CULTURA	DIMENSION	ATRIBUTO	1	2	3	9	11	13	36	38	43	44	74
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Coherencia	4	3	3	3	2	-1	1	3	1	2	-4
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Ética	2	-1	3	3	4	1	2	2	1	2	-2
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Cumplimiento	3	3	3	4	4	2	1	3	2	2	-1
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Rendición de cuentas	-4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	-1
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Vivencia de Valores	-1	3	4	2	2	4	2	3	3	3	0
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Verdad y sinceridad	3	3	2	-1	1	4	3	3	1	2	-1
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Decisiones conscientes	0	-1	3	0	1	2	2	2	2	3	-1
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Ética en todo momento	-2	-2	3	3	3	-2	4	-1	3	2	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Responsabilidad Social	4	3	3	2	3	3	3	3	3	1	-4
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Perspectiva de largo plazo	-3	-2	3	3	4	4	4	3	4	3	0
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Sentido Comunidad	2	3	4	3	3	1	2	3	4	2	0
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Voluntariado	4	-1	3	2	3	-1	-1	2	4	0	0
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Bienestar Integral	3	3	3	3	2	-2	1	3	1	1	-3
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Medio Ambiente	1	0	4	2	2	0	3	-1	2	0	0
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Proveedores Responsables	-3	3	4	2	4	-1	3	0	-2	0	-3
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Gobierno	-4	-1	4	3	4	2	3	3	1	3	4

CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Foco en el cliente	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	1
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Necesidades del Cliente	-4	3	4	3	-1	-2	4	3	4	2	1
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Visión del cliente	0	4	3	3	4	-2	3	3	3	3	0
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Trato al cliente	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	0
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Conocimiento del mercado		3	3	2	3	1	2	2	4	3	0
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Procesos diseñados hacia el cliente		4	4	4	4	-3	3	3	4	4	-1
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Actitud de servicio	2	4	4	4	4	-2	3	3	4	4	0
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Peticiones, quejas y reclamos.		4	3	3	4	1	3	3	2	3	-2
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Creatividad	4	3	4	2	4	-2	2	0	3	2	0
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Cuestionar	2	-1	3	1	3	-1	2	2	2	0	-2
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Adaptabilidad	-2	3	4	3	3	-3	3	3	2	1	-3
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Propensión a aversión al riesgo	-1	-2	3	-1	3	-3	4	3	-1	-3	-1
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Inteligencia Colectiva	-3	3	4	2	4	2	0	3	2	1	-2
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Aprendizaje del error	3	3	3	1	4	-2	-1	3	-1	1	-1
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Debate	4	3	3	3	2	-2	1	3	-1	1	0
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Experimentación	-4	-2	3	3	2	0	2	3	-1	0	-1
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Claridad	-2	4	3	3	3	-4	2	1	2	1	-1
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Calidad	4	4	3	3	4	-4	3	2	3	1	-1
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Eficiencia de los procesos	3	3	4	3	4	0	3	3	3	1	0
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Control Vs. Seguimiento	3	4	3	2	1	-4	2	3	-2	0	-2
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Mejora Continua	4	3	4	3	3	-2	2	3	-1	3	-1
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Resultados Financieros	3	4	4	4	4	2	4	3	2	1	-3
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Velocidad	4	3	4	2	2	-2	4	3	3	1	-2

CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Manejo del tiempo	4	4	4	3	3	-4	3	3	3	2	-1
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Comunicación de la estrategia	4	4	4	4	4	-2	4	3	4	2	0
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Concentración del poder	4	4	3	4	2	-1	0	3	4	2	-3
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Confianza	1	3	3	4	3	-3	-1	3	4	3	-4
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Manejo de crisis	4	3	4	3	4	-1	-1	3	4	3	-2
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Desarrollo de otros	2	3	4	4	4	1	1	3	4	3	0
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Retroalimentación	4	2	4	4	4	1	0	3	4	3	0
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Empoderamiento	-3	3	3	3	4	0	-1	3	4	3	-2
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Celebración	1	3	3	3	4	-3	-3	3	2	2	-1
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Desarrollo integral	3	3	3	4	2	-1	3	4	4	2	-4
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Desarrollo profesional	1	3	3	3	1	-1	1	4	3	2	-3
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Gente competente	-1	4	4	3	0	1	2	3	0	2	0
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Calidad de vida	2	4	3	-3	3	-1	1	3	1	2	-4
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Diversidad	2	3	3	-2	1	0	3	3	-1	2	-4
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Compromiso	-1	3	4	-1	2	0	3	3	4	2	-4
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Motivación	1	3	3	4	4	-3	-1	4	3	1	-4
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Compensación	2	3	3	-3	3	-4	0	3	0	0	-4
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Trabajo en equipo	4	3	3	4	3	2	4	4	3	0	0
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Colaboración	4	3	3	1	3	1	3	3	3	1	-2
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Equidad	4	4	3	2	4	-4	1	3	2	2	-4
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Manejo del conflicto	2	4	3	2	3	0	2	3	3	1	-2
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Coordinación entre áreas		3	4	1	4	-4	9	-2	-2	1	-4
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Confianza	0	4	4	3	4	3	4	3	2	3	0
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Respeto		3	3	2	2	1	3	1	1	1	0
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Generosidad	2	4	4	3	4	0	3	2	3	2	-2
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Flujo de la información	4	4	4	2	3	-3	3	2	3	1	-3
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Escuchar a los demás	2	3	4	3	3	-1	4	2	2	2	-2

CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Expresión	-4	3	4	3	3	1	3	3	1	3	-4
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Indagación	3	3	3	3	3	0	3	3	2	3	-1
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Diálogo	2	3	4	2	2	1	1	3	2	3	-1
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Transparencia	2	3	4	2	2	-2	2	1	3	2	-2
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Lenguaje	4	3	4	2	3	-3	3	3	3	3	0
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Medios	2	3	4	3	4	1	4	3	3	2	0
ÁREA	ÁREA	ÁREA	Cam	Cam	Cam	Cam	Cam	Cam	Cam	Cam	Cam	Cam	Cam
EDAD	EDAD	EDAD	59	34	60	22	39	30	27	34	30	23	32
GÉNERO	GÉNERO	GÉNERO	M	F	F	M	M	F	M	M	M	M	F

TIPO CULTURA	DIMENSION	ATRIBUTO	1	2	3	9	11	13	36	38	43	44	74
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Coherencia	4	3	3	3	2	-1	1	3	1	2	-4
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Ética	2	-1	3	3	4	1	2	2	1	2	-2
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Cumplimiento	3	3	3	4	4	2	1	3	2	2	-1
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Rendición de cuentas	-4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	-1
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Vivencia de Valores	-1	3	4	2	2	4	2	3	3	3	0
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Verdad y sinceridad	3	3	2	-1	1	4	3	3	1	2	-1
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Descisiones conscientes	0	-1	3	0	1	2	2	2	2	3	-1
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Ética en todo momento	-2	-2	3	3	3	-2	4	-1	3	2	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Responsabilidad Social	4	3	3	2	3	3	3	3	3	1	-4
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Perspectiva de largo plazo	-3	-2	3	3	4	4	4	3	4	3	0
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Sentido Comunidad	2	3	4	3	3	1	2	3	4	2	0
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Voluntariado	4	-1	3	2	3	-1	-1	2	4	0	0
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Bienestar Integral	3	3	3	3	2	-2	1	3	1	1	-3
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Medio Ambiente	1	0	4	2	2	0	3	-1	2	0	0
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Proveedores Responsables	-3	3	4	2	4	-1	3	0	-2	0	-3
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Gobierno	-4	-1	4	3	4	2	3	3	1	3	4
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Foco en el cliente	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	1
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Necesidades del Cliente	-4	3	4	3	-1	-2	4	3	4	2	1
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Visión del cliente	0	4	3	3	4	-2	3	3	3	3	0
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Trato al cliente	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	0
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Conocimiento del mercado		3	3	2	3	1	2	2	4	3	0
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Procesos diseñados hacia el cliente		4	4	4	4	-3	3	3	4	4	-1
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Actitud de servicio	2	4	4	4	4	-2	3	3	4	4	0
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Peticiones, quejas y reclamos.		4	3	3	4	1	3	3	2	3	-2
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Creatividad	4	3	4	2	4	-2	2	0	3	2	0
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Cuestionar	2	-1	3	1	3	-1	2	2	2	0	-2
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Adaptabilidad	-2	3	4	3	3	-3	3	3	2	1	-3
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Propensión a aversión al riesgo	-1	-2	3	-1	3	-3	4	3	-1	-3	-1
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Inteligencia Colectiva	-3	3	4	2	4	2	0	3	2	1	-2
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Aprendizaje del error	3	3	3	1	4	-2	-1	3	-1	1	-1
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Debate	4	3	3	3	2	-2	1	3	-1	1	0
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Experimentación	-4	-2	3	3	2	0	2	3	-1	0	-1
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Claridad	-2	4	3	3	3	-4	2	1	2	1	-1
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Calidad	4	4	3	3	4	-4	3	2	3	1	-1
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Eficiencia de los procesos	3	3	4	3	4	0	3	3	3	1	0
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Control Vs. Seguimiento	3	4	3	2	1	-4	2	3	-2	0	-2
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Mejora Continua	4	3	4	3	3	-2	2	3	-1	3	-1
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Resultados Financieros	3	4	4	4	4	2	4	3	2	1	-3
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Velocidad	4	3	4	2	2	-2	4	3	3	1	-2
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Manejo del tiempo	4	4	4	3	3	-4	3	3	3	2	-1

CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Comunicación de la estrategia	4	4	4	4	4	-2	4	3	4	2	0
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Concentración del poder	4	4	3	4	2	-1	0	3	4	2	-3
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Confianza	1	3	3	4	3	-3	-1	3	4	3	-4
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Manejo de crisis	4	3	4	3	4	-1	-1	3	4	3	-2
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Desarrollo de otros	2	3	4	4	4	1	1	3	4	3	0
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Retroalimentación	4	2	4	4	4	1	0	3	4	3	0
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Empoderamiento	-3	3	3	3	4	0	-1	3	4	3	-2
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Celebración	1	3	3	3	4	-3	-3	3	2	2	-1
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Desarrollo integral	1	3	3	3	1	-1	1	4	3	2	-3
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Desarrollo profesional	3	3	3	4	2	-1	3	4	4	2	-4
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Gente competente	-1	3	4	-1	2	0	3	3	4	2	-4
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Calidad de vida	1	3	3	4	4	-3	-1	4	3	1	-4
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Diversidad	-1	4	4	3	0	1	2	3	0	2	0
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Compromiso	2	3	3	-2	1	0	3	3	-1	2	-4
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Motivación	2	4	3	-3	3	-1	1	3	1	2	-4
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Compensación	2	3	3	-3	3	-4	0	3	0	0	-4
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Trabajo en equipo	4	3	3	4	3	2	4	4	3	0	0
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Colaboración	4	3	3	1	3	1	3	3	3	1	-2
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Equidad	4	4	3	2	4	-4	1	3	2	2	-4
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Manejo del conflicto	2	4	3	2	3	0	2	3	3	1	-2
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Coordinación entre áreas		3	4	1	4	-4	9	-2	-2	1	-4
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Confianza	0	4	4	3	4	3	4	3	2	3	0
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Respeto		3	3	2	2	1	3	1	1	1	0
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Generosidad	2	4	4	3	4	0	3	2	3	2	-2
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Flujo de la información	4	4	4	2	3	-3	3	2	3	1	-3
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Escuchar a los demás	2	3	4	3	3	-1	4	2	2	2	-2
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Expresión	-4	3	4	3	3	1	3	3	1	3	-4
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Indagación	3	3	3	3	3	0	3	3	2	3	-1
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Diálogo	2	3	4	2	2	1	1	3	2	3	-1
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Transparencia	2	3	4	2	2	-2	2	1	3	2	-2
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Lenguaje	4	3	4	2	3	-3	3	3	3	3	0
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Medios	2	3	4	3	4	1	4	3	3	2	0
ÁREA	ÁREA	ÁREA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
EDAD	EDAD	EDAD	59	34	60	22	39	30	27	34	30	23	32
GÉNERO	GÉNERO	GÉNERO	M	F	F	M	M	F	M	M	M	M	F

Anexo 5: Resultados de las Encuestas Aplicadas en la Institución Área 1

TIPO CULTURA	DIMENSION	ATRIBUTO	4	5	6	8	10	15	17	19	20	21	22	27	28	29	30	32	34	39	41	42	46	46	48	57	63	73	76	78	82	
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Coherencia	1	-1	-1	1	2	-1	2	3	-1	2	2	0	-1	2	4	-1	-3	1	2	4	-3	-3	-3	3	2	-1	-3	3	-2	
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Ética	2	-1	-1	1	4	3	-1	1	1	3	3	4	-1	3	4	4	-1	3	3	-4	-2	-2	-3	2	2	3	-1	2	-2	
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Cumplimiento	-1	-1	-2	-1	3	1	-3	3	1	2	3	2	-3	-3	4	4	-2	3	1	3	-2	-2	0	3	4	-1	-2	3	-1	
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Rendición de cuentas	2	1	0	-1	4	-2	1	3	2	3	0	2	-3	4	2	-2	-2	-2	3	4	-2	-2	0	2	1	2	-2	-3	-1	
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Vivencia de Valores	3	0	2	1	3	-1	1	-1	-3	2	3	-1	-3	3	1	1	0	-1	3	3	-2	-2	0	2	2	-1	0	-1	-3	
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Verdad y sinceridad	-1	-2	2	1	3	1	-2	-1	1	3	2	3	-4	-3	-3	-3	-3	-1	1	-2	-2	-2	-3	1	1	-1	-3	-2	0	
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Descisiones conscientes	2	0	-1	1	3	-2	1	0	-3	2	3	2	-3	-2	-3	1	0	-1	-4	-2	-1	-1	-1	2	4	-2	0	-1	-2	
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Ética en todo momento	2	-1	0	1	2	-3	2	1	3	3	2	-2	-3	3	2	2	0	0	3	-1	-2	-2	-1	3	3	1	0	3	-1	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Responsabilidad Social	1	0	0	1	2	4	4	-2	-4	0	4	0	-4	3	0	0	0	-2	0	-4	-1	-1	0	2	4	0	0	4	2	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Perspectiva de laego plazo	2	1	2	2	3	-2	3	1	-3	3	0	2	-4	-2	-1	2	1	1	4	2	-3	-3	4	4	4	-4	1	4	-2	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Sentido Comunidad	2	-1	3	2	3	1	3	2	3	3	4	-2	-3	-2	3	1	1	2	-2	4	1	1	0	4	4	0	1	4	1	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Voluntariado	1	1	1	-4	3	-2	1	-2	-3	0	3	-3	-3	-3	4	2	0	-2	-3	3	-3	-3	-2	2	3	0	0	4	-3	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Bienestar Integral	-1	1	-2	2	3	0	2	2	-4	2	2	-2	-4	-3	3	4	1	0	0	3	0	0	-4	3	3	1	2	4	-2	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Medio Ambiente	-2	-1	0	2	3	-2	3	-2	-4	0	3	1	-3	2	4	1	0	0	0	-4	-2	-2	0	1	3	0	1	4	0	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Proveedores Responsables	2	-2	-3	-2	3	-3	2	0	-4	0	2	3	-3	-1	-2	4	0	-1	-3	-4	-4	-4	-2	1	1	-4	1	3	-2	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Gobierno	-1	2	0	3	4	0	4	3	1	3		4	3	4	4	4	-1	3	4	4	4	4	4	4	3	1	2	-1	4	-1
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Foco en el cliente	2	2	0	-2	4	-1	3	1	-4	3	3	4	-2	4	4	3	0	2	3	4	1	1	-2	1	4	2	0	3	-1	
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Necesidades del Cliente	2	3	0	-2	3	-3	2	0	-2	2	4	1	-3	3	3	3	-2	2	-3	-2	-1	-1	-4	1	4	-1	-2	-2	0	
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Visión del cliente	2	-1	0	2	3	-3	-1	3	-4	2	4	3		4	3	3	0	2	1	3	-1	-1	-1		4	-1	0	4	1	
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Trato al cliente	4	1		2	4	-3	3	1	-4	3	4	0	-1	4	3	4	1	2	4	4	1	1	1	1	2	4	2	1	3	2
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Conocimiento del mercado	2	-1	0	2	2	0	-3	1	-3	2	4	1	1	4	4	3	0	-1	-1	4	1	1	0	2	4	-3	0	4	1	
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Procesos diseñados hacia el cliente	4	-1	-2	2	3	-3	-3	1	-3	2	4	0	-1	4	3	4	1	1	0	4	-1	-1	-3	2	4	0	1	3	2	
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Actitud de servicio	3	-1	2	2	4	-3	2	3	-3	2	4	4	-4	4	4	4	1	3	4	3	-2	-2	-1	1	4	-3	1	2	-2	
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Peticiones, quejas y reclamos.	4	0	2	1	3	-1	2	1	-3	3	4	2	-1	4	4	3	-2	1	2	4	-1	-1	1	3	4	1	-2	2	3	
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Creatividad	4	-2	2	-1	2	-3	2	3	1	3	1	-1	1	4		2	0	2	3	4	0	0	1	3	3	1	0	2	-3	
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Cuestionar	4	-1	0	1	2	-2	2	1	2	1	2	-1	4	0	3	1	2	-3	3	0	0	2	2	3	3	1	1	3	-3	
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Adaptabilidad	4	1	0	3	3	-3	3	0	0	2	1	1	-3	4	-1	4	1	-2	2	-4	2	2	2	2	3	2	1	3	-2	
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Propensión a aversión al riesgo	3	-2	3	3	3	-3	3	2	-3	0	2	-3	-2	-1	-1	-1	1	2	-3	-4	-1	-1	0	3	1	1	1	3	-2	
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Inteligencia Colectiva	3	-2	4	-1	3	-4	2	0	-4	0	2	0	-3	1	4	2	-1	2	1	-4	1	1	-4	3	3	-4	-1	3	-1	
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Aprendizaje del error	3	-1	-2	3	4	-1	-2	-1	-4	1	0	3	-4	4	3	3	0	1	-2	-4	1	1	-2	3	1	-1	0	-3	-1	
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Debate	3	-1	0	3	3	3	1	-2	-1	2	1	-3	-3	-1	4	3	0	1	-4	-4	1	1	-2	3	2	0	0	-4	-1	
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Experimentación	3	-1	-1	2	3	-2	2	-2	-3	2	1	-4	-2	4	3	2	1	2	1	-4	1	1	-1	2	2	3	1	2	-1	
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Claridad	3	-2	-2	2	2	0	1	-1	0	3	2	-2	-4	4	-2	2	0	-1	-2	-4	1	1	-4	1	4	-3	0	-2	-1	
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Calidad	4	-1	2	-1	3	-3	2	-1	-3	2	0	-1	-4	4	4	1	0	-1	-4	3	0	0	2	1	4	0	0	-3	-1	
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Eficiencia de los procesos	3	-1	0	2	2	-3	2	0	-3	2	1	2	-3	4	4	3	0	1	-3	1	1	1	0	0	2	-2	0	1	-2	
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Control Vs. Seguimiento	4	0	-3	3	2	-4	3	0	-3	2	0	-4	-2	0	-2	-2	0	-3	-4	2	2	1	2	1	1	-2	-3	3		
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Mejora Continua	4	-1	0	3	2	-4	3	2	-1	2	1	-3	-4	4	3	3	0	0	-1	2	1	1	1	2	4	2	0	-3	2	
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Resultados Financieros	4	2	4	3	3	-2	3	2	-3	3	4	-4	-3	4	4	4	0	2	3	4	2	2	-4	3	1	1	0	-4	2	
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Velocidad	3	-2	0	-1	2	-4	1	2	-4	2	2	-1	-4	3	-3	3	0	-4	3	-4	1	1	0	1	1	-3	0	1	-2	
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Manejo del tiempo	3	-2	-3	-1		-4	-2	-1	-3	2	3	4	-3	4	-2	4	2	-1	0	-3	1	1	0	-2	1	-4	2	1	-1	

CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Comunicación de la estrategia	4	-3	-3	-1	2	-2	-3	0	-4	2	2	-2	-3	4	2	0	0	-2	-1	-3	1	1	-4	0	3	-3	0	-1	-2	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Concentración del poder	2	-3	-2	2	2	-2	-3	2	-1	2	2	-3	-2	3	-1	-4	0	1	-4	-4	1	1	-4	2	3	1	0	-3	-1	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Confianza	3	-3	-4	3	2	-2	-3	0	1	3	2	4	-1	4	0	2	0	-1	-4	-3	1	1	-1	2	3	-1	0	1	-1	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Manejo de crisis	3	-1	-4	3	2	0	3	0	1	3	2	3	1	4	3	3	0	0	-3	-3	1	1	-2	3	4	-1	0	3	-1	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Desarrollo de otros	3	-1	-3	3	3	-4	3	0	1	3	2	4	2	4	2	3	0	0	-4	3	-2	-2	0	2	2	1	0	3	-2	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Retroalimentación	3	1	1	3	2	-4	3	0	2	0	2	3	3	4	0	-3	0	2	-4	-2	0	0	0	2	2	2	0	2	-2	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Empoderamiento	2	-1	-4	3	2	-4	3	2	0	1	2	-3	3	-3	-1	-4	0	-4	-4	-4	-1	-1	0	1	4	-3	0	-4	-1	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Celebración	3	-1	-4	2	2	-2	-2	0	-3	0	2	3	2	2	0	-3	-1	-1	-4	-4	0	0	1	2	3	-3	-1	-2	-1	
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Desarrollo integral	2	1	-3	3	2	-3	2	3	-4	3	2	0	-3	4	2	1	0	1	-4	-3	0	0	0	0	-1	0	0	2	-1	
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Desarrollo profesional	3	-3	-3	3	3	-4	2	3	-4	3	1	-1	-3	4	3	3	0	1	-4	4	2	2	-1	1	-3	2	0	-3	-1	
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Gente competente	2	1	-1	3	3	-4	3	3	-4	3	1	0	-3	4	4	2	0	1	3	-2	2	2	0	1	4	3	0	-3	2	
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Calidad de vida	3	-4	-4	3	3	3	3	-1	-4	3	3	-3	-4	4	3	4	-2	2	-3	2	1	1	-4	0	4	-1	-2	2	4	
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Diversidad	3	1	-4	3	2	2	3	-1	4	2	4	1	-2	4	4	2	0	1	4	-4	1	1	0	2	2	1	0	3	3	
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Compromiso	3	1	0	3	3	-1	3	3	-2	2	1	-3	2	3	3	3	-2	1	-2	2	2	2	0	2	2	2	-2	1	3	
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Motivación	3	-2	0	3	2	-4	0	3	-3	2	1	-4	1	-3	0	0	-2	1	-4	0	3	3	-4	1	3	-4	-2	1	3	
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Compensación	2	-4	0	3	2	-4	2	2	0	3	1	-4	-4	1	3	3	0	1	-4	0	4	4	-3	1	3	0	0	-4	1	
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Trabajo en equipo	2	0	1	1	2	-4	2	0	0	2	0	-4	-4	-1	0	-1	0	-1	3	3	2	2	0	3	3	1	0	-3	3	
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Colaboración	2	1	-3	2	2	-4	3	1	0	3	3	-1	-4	2	2	-4	-1	0	-4	-4	1	1	-4	2	3	1	-1	-3	1	
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Equidad	3	-2	1	3	2	-4	-3	0	0	3	3	4	-4	3	2	0	-3	0	-1	-4	0	0	-4	1	1	1	-3	-3	0	
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Manejo del conflicto	2	-2	-2	3	2	-2	0	1	-3	3	3	4	-4	4	4	2	0	1	-4	-3	2	2	0	2	2	2	0	2	-1	
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Coordinación entre áreas	2	-3	0	1	2	-3	-3	-1	2	2	4	-2	-4	-1	0	2	0	2	-4	-3	1	1	-4	2	2	-1	0	-3	-1	
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Confianza	3	-1	-1	3	4	3	3	0	-3	3	4	4	2	4	2	4	-2	2	2	-1	3	3	2	3	3	3	-2	3	0	
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Respeto	2	2	-3	3	3	-3	0	0	0	2	3	2	-4	3	0	1	0	-1	-4	3	1	1	-2	3	1	-1	0	1	-1	
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Generosidad	1	0	1	3	2	-3	3	0	1	3	3	3	-3	4	0	2	0	1	-2	3	0	0	-1	2	1	-1	0	-2	-1	
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Flujo de la información	1	-1	2	3	2	-2	2	-1	-3	3	1	-2	-4	4	2	0	-2	1	-4	-4	1	1	0	1	4	1	-2	-3	-2	
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Escuchar a los demás	1	-1	-1	3	2	-2	2	0	-1	3	1	-4	-1	3	0	0	0	1	-4	-4	1	1	-3	2	4	1	0	-3	-2	
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Expresión	3	-1	-3	3	2	-3	2	-1	-3	4	2	-3	-3	1	0	-2	-2	3	-4	-4	3	3	-2	4	4	-1	-2	-3	-1	
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Indagación	2	-1	0	3	2	-3	3	2	-3	3	2	-2	-3	2	0	0	-3	0	-4	-4	0	0	-2	4	4	-1	-3	1	-1	
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Diálogo	2	0	0	3	2	-1	2	0	-1	3	3	-4	-1	-1	3	1	0	-1	-4	-4	2	2	-2	4	4	0	0	-3	-1	
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Transparencia	2	-1	-2	3	2	-2	2	-1	-3	4	3	2	-1	4	0	0	1	1	-4	-4	1	1	-2	3	4	-1	1	-3	-1	
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Lenguaje	2	-1	3	3	2	-3	2	3	0	3	3	3	-1	4	0	3	-2	1	-4	3	2	2	1	3	4	0	-2	3	1	
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Medios	3	1	3	1	2	2	3	3	-2	4	4	4	-4	4	0	4	0	3	-4	-4	1	1	0	1	4	1	0	3	-3	
ÁREA	ÁREA	ÁREA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
EDAD	EDAD	EDAD	53	31	26	35	68	34	27	29	46	26	27	26	35	45	38	42	59	35	23	30	24	24	27	49	30	45	59	26	34	
GÉNERO	GÉNERO	GÉNERO	M	M	F	F	M	F	F	F	M	F	M	M	M	F	M	M	M	F	M	M	M	M	M	M	F	F	M	M	F	M

CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Comunicación de la estrategia	0	2	1	-4	-2	1	3	3	-1	2	4	4	3	2	0	4	3	4	-1	3	0	-1	0	1	3	-1	2	4	0	1	-4	0	-1	3	1	-2	3	-3	2	1	2	0	3	-2	0	-2	1	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Concentración del poder	3	3	-3	2	-4	3	0	3	1	3	3	4	2	-2	-4	3	3	2	-1	2	0	-1	-3	0	3	0	3	3	0	0	-3	-2	-3	3	1	-2	2	4	2	1	1	-1	3	-4	4	-2	1	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Confianza	3	3	2	4	-2	0	3	3	-1	2	4	4	3	2	0	4	3	2	-1	-3	-1	-3	1	4	1	3	4	4	2	2	0	-3	4	-1	-3	3	4	2	1	1	0	3	-3	4	0	0		
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Manejo de crisis	4	3	-3	4	-4	2	3	3	1	1	3	4	3	-2	3	3	3	2	-1	3	-1	-1	-3	-1	3	-1	3	4	4	0	2	0	-3	2	-1	-3	3	4	3	-1	1	1	3	0	4	-1	1	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Desarrollo de otros	3	3	-2	3	-4	1	1	3	1	2	4	4	3	2	3	3	3	4	-1	3	-2	-1	-2	1	3	1	3	1	0	2	1	0	-2	3	2	1	3	4	2	1	1	1	3	-1	4	0	0	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Retroalimentación	4	3	-2	3	-2	2	2	3	2	2	3	4	3	2	-1	2	3	3	-1	2	0	-1	-2	0	3	1	2	1	0	2	1	1	1	3	2	-4	3	3	1	1	1	1	3	2	4	-1	-1	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Empoderamiento	3	3	-3	3	-3	2	2	3	-3	3	2	4	3	-2	-2	1	3	3	1	1	0	-1	-2	0	3	-1	-1	3	0	1	-2	0	1	3	1	-4	3	4	2	-1	1	2	3	2	3	-1	-2	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Celebración	4	3	1	2	-2	3	3	3	1	2	3	4	2	2	1	2	3	4	-1	2	0	-1	-2	1	3	0	3	2	0	1	1	0	-3	2	2	-4	2	4	2	1	2	2	3	-1	4	-1	0	
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Desarrollo integral	1	2	-3	2	-4	0	-1	1	-2	3	3	4	3	2	1	2	3	4	1	3	-2	-1	-1	0	3	1	3	2	0	1	1	0	-1	2	1	-4	2	-2	2	0	1	0	2	-3	3	0	1	
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Desarrollo profesional	0	1	-3	2	-4	1	-3	1	-2	2	2	4	3	2	0	2	2	3	1	3	-4	-1	3	0	3	-1	-1	1	0	1	-3	0	-1	2	-1	-4	1	2	2	0	1	-3	3	-3	3	-1	2	
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Gente competente	0	2	1	-3	-4	1	-1	-1	-2	2	3	4	3	2	1	2	3	4	0	2	-3	-1	2	1	3	-1	2	1	0	1	-2	0	-2	2	2	-2	1	-2	2	0	1	2	3	-3	4	-1	2	
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Calidad de vida	1	2	-3	0	-4	-2	3	3	3	3	3	4	3	2	-4	2	3	4	1	2	-3	-1	3	1	4	1	2	4	0	2	2	1	2	3	2	-4	3	2	1	1	1	-3	3	-3	3	0	1	
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Diversidad	4	3	4	2	-2	0	4	0	2	4	2	4	3	3	0	3	4	0	2	1	-1	3	0	4	1	3	-2	1	2	2	1	1	0	1	-4	3	2	2	0	1	2	2	0	2	-2	3		
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Compromiso	0	2	2	3	-3	1	-1	2	-1	3	3	4	3	1	-3	2	3	3	2	2	0	-1	1	1	3	-1	4	0	1	1	0	0	1	2	1	-4	3	1	1	0	1	2	3	-3	4	-2	2	
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Motivación	3	2	-2	-2	-4	-4	0	-3	-1	2	2	3	3	1	0	2	2	4	0	3	-3	-1	1	1	3	-3	3	1	1	2	1	0	-3	2	1	-4	1	-3	1	1	1	1	2	-4	4	-3	1	
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Compensación	-1	2	2	-3	-4	-3	-4	-2	-1	3	2	3	1	2	1	3	0	4	0	4	0	-1	1	4	1	-1	4	-4	-2	1	-4	2	-3	1	2	-4	0	-2	2	0	-1	1	2	-4	1	-3	1	
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Trabajo en equipo	-3	3	-3	3	-1	2	2	-3	-1	4	3	4	2	1	-4	3	1	4	0	2	-2	-1	1	4	2	-1	4	2	-1	2	2	0	-4	2	2	-3	1	2	1	1	1	-2	2	0	4	2	2	
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Colaboración	1	2	-3	3	-1	2	2	2	-1	-1	3	4	3	1	-2	3	3	4	1	3	-1	-1	2	2	3	-1	4	2	-1	0	3	-2	-4	2	2	-4	1	-2	1	1	1	2	2	-2	-3	-3	2	
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Equidad	-1	3	-3	-2	-4	-3	-3	-3	-4	3	1	4	2	2	0	3	3	4	1	2	-2	-1	-1	0	4	-1	3	-2	-4	0	-2	0	-4	2	1	-4	2	2	2	0	1	2	-1	-4	3	-1	1	
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Manejo del conflicto	1	3	0	0	-3	0	2	0	2	2	3	4	2	2	2	3	3	4	0	1	0	-1	0	0	3	1	2	3	0	1	0	0	-3	3	2	-2	3	2	2	0	1	1	3	0	4	-1	1	
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Coordinación entre áreas	1	3	-1	-3	-1	-1	3	-1	-1	1	2	4	0	2	3	3	3	4	1	2	-3	-1	0	2	3	2	3	-2	0	1	-4	-3	-3	1	1	-4	2	3	-1	1	1	0	2	-2	-4	0	2	
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Confianza	2	3	3	1	1	3	3	3	2	3	3	4	1	-3	4	3	3	4	-1	3	3	-1	3	2	4	1	3	4	0	2	1	3	2	3	2	1	2	4	2	1	3	0	3	0	-3	2	2	
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Respeto	0	3	3	1	-1	1	0	3	-1	2	3	4	1	3	4	3	3	4	1	2	-2	-1	1	0	3	-1	3	2	0	1	0	0	2	1	1	-3	1	2	2	2	3	0	3	-4	-3	-3	0	
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Generosidad	2	3	-3	3	-2	-2	3	3	-4	2	3	4	2	1	4	3	3	4	-1	2	-3	-1	1	2	4	2	3	2	0	2	2	0	-3	0	1	-1	1	-2	1	1	2	1	3	-4	2	-2	2	
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Flujo de la información	0	2	2	0	-4	-1	2	-1	-4	2	3	4	1	2	2	2	-2	3	-1	2	-2	-1	2	1	2	0	3	-1	0	0	-3	0	-3	3	1	-2	2	-2	1	0	1	-4	2	-3	2	1	2	
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Escuchar a los demás	1	2	2	2	-2	1	3	0	-2	2	3	3	1	2	3	2	3	4	1	1	-2	1	3	0	3	1	1	-1	-4	2	0	0	-2	2	1	-2	2	2	2	-1	1	-3	2	0	3	1	2	
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Expresión	3	2	-2	0	-3	-3	2	-1	2	-2	3	4	1	-2	3	3	-1	4	-1	3	-4	-1	-1	2	1	4	-4	0	1	-1	-2	-1	3	1	-4	3	-1	3	0	1	-2	2	-4	4	-2	1		
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Indagación	0	2	-2	2	-2	2	0	-1	-1	2	4	4	1	1	2	2	2	4	0	2	-1	-1	1	0	4	1	3	2	0	1	-1	1	-2	3	1	-2	2	2	2	-1	1	2	2	-2	0	-2	2	
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Diálogo	1	2	-2	2	-2	1	3	0	3	3	3	4	1	2	1	3	2	4	1	1	-3	-1	-1	0	3	-1	3	2	-1	1	-1	0	-2	2	1	-2	2	3	2	-1	1	2	2	0	4	-2	1	
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Transparencia	2	3	1	-2	-2	2	3	-1	1	2	3	4	1	2	2	3	1	4	-2	2	-3	-1	-1	1	4	0	3	2	0	1	-1	0	-2	3	1	-2	2	-2	2	1	1	-3	2	0	4	-2	2	
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Lenguaje	0	3	2	0	-1	4	4	0	2	-4	3	4	2	-3	2	4	3	4	-2	1	0	-1	1	0	3	0	2	2	0	1	1	0	-1	2	1	2	3	3	2	1	2	3	3	2	2	-1	-1	
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Medios	1	2	3	3	-1	4	3	3	1	3	3	4	2	2	4	4	3	4	-2	3	-1	-1	2	4	1	3	3	4	1	2	0	2	4	2	2	3	3	2	1	2	-4	2	-2	1	-2	1		
ÁREA	ÁREA	ÁREA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
EDAD	EDAD	EDAD	44	39	26	28	25	35	33	44	29	37	82	31	40	51	35	56	45	26	34	27	28	54	26	44	52	38	27	33	52	45	23	36	39	49	30	40	53	48	42	42	42	29	54	40	33	34	38	
GÉNERO	GÉNERO	GÉNERO	M	F	F	M	F	M	F	F	F	F	M	M	F	F	M	F	M	M	M	M	F	M	F	F	M	M	F	M	M	M	M	F	F	M	F	F	F	F	M	M	M	M	M	M	F	F	M	