

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROCESOS ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DEL  
CAMBIO**

**GENERACIÓN DE UN MODELO PARA PROCESOS DE GESTIÓN  
DEL CAMBIO**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PRESENTADO COMO  
REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO/A DE LA  
PRODUCCIÓN**

**JESSICA CAROLINA MORALES PEÑA**

**[jessica.morales01@epn.edu.ec](mailto:jessica.morales01@epn.edu.ec)**

**DIRECTOR: PhD. VALENTINA RAMOS**

**[valentina.ramos@epn.edu.ec](mailto:valentina.ramos@epn.edu.ec)**

**DMQ, septiembre de 2023**

## **CERTIFICACIONES**

Yo, Jessica Carolina Morales Peña declaro que el trabajo de integración curricular aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

---

**JESSICA CAROLINA MORALES PEÑA**

Certifico que el presente trabajo de integración curricular fue desarrollado por Jessica Carolina Morales Peña, bajo mi supervisión.

---

**PhD. Valentina Ramos**  
**DIRECTOR**

Certificamos que revisamos el presente trabajo de integración curricular.

---

**NOMBRE\_REVISOR1**  
**REVISOR1 DEL TRABAJO DE**  
**INTEGRACIÓN CURRICULAR**

---

**NOMBRE\_REVISOR2**  
**REVISOR2 DEL TRABAJO DE**  
**INTEGRACIÓN CURRICULAR**



## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

A través de la presente declaración, afirmamos que el trabajo de integración curricular aquí descrito, así como el (los) producto(s) resultante(s) del mismo, son públicos y estarán a disposición de la comunidad a través del repositorio institucional de la Escuela Politécnica Nacional; sin embargo, la titularidad de los derechos patrimoniales nos corresponde a los autores que hemos contribuido en el desarrollo del presente trabajo; observando para el efecto las disposiciones establecidas por el órgano competente en propiedad intelectual, la normativa interna y demás normas.

Jessica Carolina Morales Peña

PhD. Valentina Ramos

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado con profundo cariño a mis queridos padres, a quienes admiro y quiero de manera inmensurable. Su apoyo constante y la confianza que han depositado en mí han sido la guía y el motor de mi trayectoria académica, siempre me brindaron palabras de aliento y consejos sabios en los momentos más críticos. A mis entrañables hermanos y mi hermana, cuyo ejemplo me ha impulsado a enfrentar cada día con determinación y a luchar por mis aspiraciones. Gracias a ellos, he aprendido que cada logro alcanzado con esfuerzo y dedicación se convierte en un tesoro perdurable. A mis sobrinos y sobrina, cuya presencia, ocurrencias y apoyo incondicional han iluminado incluso los días más oscuros. Su compañía ha sido un regalo invaluable que ha llenado de alegría cada jornada.

Este trabajo es una forma modesta de honrar la influencia positiva y el amor incondicional que todos ustedes han aportado a mi vida. Cada logro y cada paso en este camino lo comparto con ustedes y es un reflejo del respaldo y la inspiración que he recibido de todos ustedes.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, deseo expresar mi agradecimiento a Dios por la familia, amigos y todas las personas que han formado parte de mi vida. Por lo cual, reconozco su influencia en mi vida y en mi desarrollo.

Agradezco de manera especial a mi padre quien, en los días llenos de temor, marcó mi vida con su apoyo inquebrantable y su preocupación constante. También a mi madre, quien ha sido un ejemplo vivo de fortaleza y sabiduría femenina. Sus consejos, amor y apoyo incondicional me han guiado en cada paso de mi camino. Quiero expresar mi sincero agradecimiento a mis queridos hermanos y hermana por la confianza que siempre han depositado en mí y por sus palabras de aliento que han sido un motor en mi camino. También, extendiendo mi gratitud a mis adorables sobrinos y sobrina, quienes han sido una fuente de alegría en los momentos más difíciles que atravesé. Su compañía y apoyo han sido mi sustento y han hecho más llevaderas las adversidades.

Mi gratitud se extiende a mi tutora, PhD. Valentina Ramos, por su paciencia y orientación valiosa a lo largo del desarrollo de este trabajo. Su guía ha sido fundamental para alcanzar este logro.

No puedo dejar de agradecer a mi grupo de amigos de la carrera por los momentos compartidos, han sido verdaderos bálsamos durante días de estrés. Asimismo, agradezco a todos los amigos que he conocido a lo largo de esta travesía académica, cada uno de ustedes ha dejado una marca indeleble en mi vida y en mi corazón, y las anécdotas compartidas siempre serán parte de mí.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |      |
|---|------|
| CERTIFICACIONES.....  | I    |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....   | III  |
| DEDICATORIA.....  | IV   |
| AGRADECIMIENTO.....   | V    |
| ÍNDICE DE CONTENIDO.....  | VI   |
| RESUMEN .....   | VIII |
| ABSTRACT .....  | IX   |
| 1. DESCRIPCIÓN DEL COMPONENTE DESARROLLADO.....                       | 1    |
| 1.1    Objetivo general.....  | 2    |
| 1.2    Objetivos específicos.....                                     | 2    |
| 1.3    Alcance .....  | 2    |
| 1.4    Marco teórico.....   | 4    |
| 1.4.1    La organización.....   | 4    |
| 1.4.2    Componentes para la Gestión del Cambio.....                  | 6    |
| 1.4.3    Cultura organizacional.....                                  | 7    |
| 1.4.4    Cambio organizacional .....                                  | 8    |
| 1.4.5    Resistencia al cambio .....                                  | 11   |
| 1.4.6    El diseño y rediseño organizacional .....                    | 12   |
| 1.4.6.1    Etapas de evolución del diseño organizacional.....         | 13   |
| 1.4.7    Gestión del cambio.....                                      | 14   |
| 1.4.8    Modelos para la Gestión del Cambio .....                     | 15   |
| 1.4.8.1    Elementos en el modelo Estrella de Galbraith.....          | 17   |
| 2. METODOLOGÍA.....   | 20   |
| 2.1    Enfoque .....  | 20   |
| 2.2    Tipo de investigación.....                                     | 20   |
| 2.3    Muestra .....  | 20   |
| 2.4    Técnicas de recolección de información .....                   | 21   |
| 2.4.1    Instrumento de evaluación de la Cultura Organizacional ..... | 21   |
| 2.5    Técnicas de análisis de información.....                       | 22   |
| 2.5.1    Modelo de Valores en Competencia.....                        | 22   |
| 2.5.2    Análisis e interpretación de datos.....                      | 23   |
| 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....                           | 25   |
| 3.1    Modificaciones al modelo de Galbraith .....                    | 25   |
| 3.1.1    Modelo Teórico .....   | 26   |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 3.2     | Principios de la empresa .....   | 27 |
| 3.2.1   | Identificación de los elementos del Modelo de Galbraith en la empresa productora de alimentos..... | 27 |
| 3.2.2   | Diagnóstico actual de la empresa .....   | 30 |
| 3.2.2.1 | Diagnóstico de conflictos, afinidad y reconocimiento .....   | 30 |
| 3.2.2.2 | Diagnóstico de la cultura organizacional.....  | 39 |
| 3.2.2.3 | Diagnóstico del compromiso y liderazgo .....   | 44 |
| 3.3     | Análisis de resultados.....  | 51 |
| 3.3.1   | Propuesta de modelo para la Gestión del Cambio.....  | 53 |
| 4.      | CONCLUSIONES.....  | 56 |
| 5.      | RECOMENDACIONES .....  | 57 |
| 6.      | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....   | 58 |
| 7.      | ANEXOS .....   | 63 |



## RESUMEN

El propósito de este trabajo es dar un enfoque para proponer un modelo de gestión del cambio en una organización, utilizando como punto de partida un modelo base ya existente que se adapta a las necesidades específicas de dicha organización. El trabajo se compone de las siguientes etapas: I) Revisión de literatura. II) Ajustes teóricos al modelo base. III) Diagnóstico actual de la situación organizacional, con enfoque a la cultura de la organización. IV) Propuesta de modelo y oportunidades de mejora a la organización.

La empresa objeto de estudio es una reconocida productora de alimentos con una extensa experiencia en el mercado. En el contexto de esta organización, se lleva a cabo un análisis interno para evaluar su estado actual. Este análisis se basa en el uso de diversas herramientas, entre ellas encuestas para el reconocimiento de valores, el cuestionario OCAI y preguntas abiertas dirigidas a los colaboradores. Estas herramientas desempeñan un papel fundamental al permitir determinar la situación actual de la organización.

A través de las encuestas de reconocimiento de valores y el cuestionario OCAI, se busca obtener una comprensión profunda de los valores y a la cultura existente en la organización. Las preguntas abiertas dirigidas a los colaboradores amplían la perspectiva, brindando una oportunidad para obtener opciones y comentarios más detallados sobre diversos aspectos de la organización. La información recopilada a través de estas herramientas se utiliza como base para generar un modelo de gestión del cambio personalizado.

**PALABRAS CLAVE:** organización, cambio, cultura organizacional, gestión del cambio

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to present an approach to implement a change management model in an organization, using as a starting point an existing base model that is adapted to the specific needs of said organization. The work consists of the following stages: I) Literature review. II) Theoretical adjustments to the base model. III) Diagnosis of the current organizational situation, with a focus on the culture of the organization. IV) Model proposal and improvement opportunities for the organization.

The company under study is a renowned food producer with extensive experience in the market. In the context of this organization, an internal analysis is carried out to assess its current state. This analysis is based on the use of various tools, including value recognition surveys, the OCAI questionnaire and open questions addressed to employees. These tools play a fundamental role by allowing to know the current situation of the organization.

Through the values recognition surveys and the OCAI questionnaire, it is intended to obtain a deep knowledge of the values and culture existing in the organization. Open-ended questions for employees broaden perspective and provide an opportunity for more detailed feedback and options on various aspects of the organization. The information collected through these tools is used as the basis for generating a customized change management model.

**KEYWORDS:** organization, change, organizational culture, change management.

## **1. DESCRIPCIÓN DEL COMPONENTE DESARROLLADO**

Debido a los cambios que ha presentado el mercado las organizaciones deben estar en constante cambio e innovación para tener un buen posicionamiento en el mercado. En este sentido, las organizaciones necesitan realizar mejoras a su estrategia para generar ventaja competitiva frente a sus competidores, debido a las necesidades que surgen cada día por parte del mercado y sus clientes. Para lograrlo, se requiere mejorar los procesos organizacionales y provocar cambios dentro de la misma. Los cambios que se realizan deben generarse a partir del conocimiento de la estrategia, su estructura, procesos que posee, su cultura y gestión de personas en la organización, y a partir de estos elementos generar un modelo de cambio organizacional.

Generar cambios en las organizaciones es de gran importancia para que estas puedan obtener mayor ventaja competitiva ya que deben mantenerse en constante innovación y cambio frente a las adversidades que se presentan en el mercado, pero algunas organizaciones son resistentes al cambio debido al giro de negocio y a su cultura, ya que quieren mantener su identidad y piensan que cualquier cambio que se presente cambiara la identidad de la misma, por esta razón deben renovar sus procesos organizacionales sin que los cambios afecten o modifique la esencia de la organización.

En este trabajo se propone un modelo organizacional modificado, para el rediseño de los procesos organizacionales de una empresa ecuatoriana del sector alimenticio. Con el fin de presentar la propuesta del rediseño a la empresa el trabajo consta de tres fases principales; la primera consta de una breve y concisa revisión de literatura para obtener información que explique conceptos relevantes relacionados con el tema y sirvan como sustento para la elaboración del modelo modificado. Es importante mencionar que la propuesta de modelo surge en primera instancia del modelo del profesor Galbraith, el cual se utiliza como base para la creación del nuevo modelo que se propone.

En la segunda fase se identifica el estado actual de la organización. En esta fase, se realiza un análisis detallado y profundo de su estructura, estrategia, procesos, cultura y gestión de personas, pero en esta fase debido a que el modelo propuesto por el profesor Galbraith deja de lado a la cultura organización y pone como otro punto de su modelo a las recompensas de los colaboradores, solo se hace el análisis y diagnóstico de la estrategia y cultura de la organización, sin dejar de lado al resto de elementos que componen el modelo para los cuales solo serán identificados. Esta recolección de información puede lograrse mediante reuniones con altos directivos, grupos focales compuestos por algunos empleados, entrevistas individuales y encuestas internas.

En la última fase se analiza la información obtenida en cuanto a la situación actual de la organización haciendo énfasis a la cultura y estrategia de la organización, y en base a esta información obtenida y al modelo de referencia (modelo estrella del profesor Galbraith), se realiza una propuesta de rediseño organizacional como último paso.

## **1.1 Objetivo general**

Diseñar una propuesta de modelo para el rediseño de procesos organizacionales en la Gestión del cambio de una organización específica.

## **1.2 Objetivos específicos**

1. Elaborar un modelo teórico para el rediseño de procesos organizacionales en base a la revisión de literatura.
2. Caracterizar el estado de una organización en procesos de cambio para el rediseño de acuerdo con los componentes del modelo teórico elegido.
3. Elaborar una propuesta de rediseño, teniendo en cuenta el diseño actual y requerido de la organización, siguiendo los componentes del modelo teórico.

## **1.3 Alcance**

El alcance del presente trabajo será la presentación de una propuesta de modelo, la cual será el resultado del ajuste de un modelo existente. Para obtener el nuevo modelo se hace una revisión de la literatura existente para obtener datos relevantes, y se debe conocer las características, necesidades y giro de negocio de la empresa en análisis.

Es importante definir qué es un "modelo" para poder establecer uno que se dirija al giro del negocio y a sus requerimientos. Es bastante complejo encontrar una sola definición para explicar el significado de la palabra "modelo", debido a la gran variedad de interpretaciones que existen dependiendo del área de conocimiento, en este sentido podemos tener modelos matemáticos, modelos científicos, modelos químicos, modelos didácticos, entre otros. En el campo ético, la palabra modelo hace referencia a la búsqueda de la 'perfección ideal', de las situaciones de la vida, pero sin que sea el mismo (Villaplana, 2002), por ejemplo: la "mujer ideal", que hace referencia a una mujer perfecta que serviría de modelo para las demás, pero si nos referimos a la mujer ideal, el concepto y características de este término es subjetivo, ya que para una persona la mujer ideal puede tener ciertas características que para otra persona no sean importantes. Un modelo es una versión que se asemeja de la original, pero con características diferentes (Wartofsky, 1968, citado en Villaplana, 2002), es decir, para la creación de un modelo se necesita un objeto

original ya antes presentado, para de esta manera el modelo que se crea seguirá una estructura similar al original.

Un modelo es una representación visual con el objetivo de facilitar la comprensión del objeto modelado. Puede manifestarse en varias formas, estas pueden ser: dispositivos, planos, diagramas, ilustraciones, ecuaciones, o un programa de computadora. Los modelos ofrecen una vía para indagar y explicar, algunas ideas científicas y matemáticas, a la vez que contribuyen en hacer a las ciencias más significativa y cautivadora (Harrison et al., 2000, citado en Guevara S. & Valdéz, 2018).

Actualmente, el concepto de modelo está teniendo mayor importancia para comprender la naturaleza del pensamiento y las actividades científicas (Giere, 1999, citado en Badillo, 2004) es decir, un modelo se define y crea dependiendo del campo de estudio al cual pertenece, a partir de los requerimientos que aparezcan en la investigación. En el proceso de investigación el modelo puede ser reemplazado por otro a medida que la investigación avanza y se evalúa. (Badillo, 2004), pero también puede existir los casos en los que el modelo que se crea al inicio sea el adecuado y no necesite modificaciones a lo largo del proceso de investigación.

De acuerdo con Hodson (1993), en el contexto educativo hay tres propósitos principales para la educación científica que guían el tema de los modelos y la modelización. El primero es que "el aprendizaje de la ciencia" significa que los estudiantes deben familiarizarse con los importantes modelos generados por la ciencia. En segundo lugar, "aprender a hacer ciencia" implica que los alumnos creen y prueben sus propios modelos. Por último, "aprender sobre ciencia" significa que los estudiantes tienen la obligación de conocer la importancia de los modelos para aceptar y distribuir el resultado de la investigación científica. Si se le considera como un paso previo para adquirir conocimientos continuamente en ciencias y tecnología, el currículum escolar debe poner énfasis considerable en los modelos y su diseño. (citado en Justi & Gilbert, 2003)

Con todo lo mencionado anteriormente la creación del modelo, para la reestructuración de los Procesos Organizaciones, será un reajuste a un modelo ya planteado, utilizando este como prototipo, y realizando una revisión a otros modelos para complementar al modelo base. El nuevo modelo presentado servirá de guía para conocer que tanto las categorías identificadas en el modelo responden al cumplimiento de la estrategia de la organización.

## **1.4 Marco teórico**

### **1.4.1 La organización**

Para comprender mejor cómo funciona la organización en un entorno cambiante, se pueden aplicar diferentes enfoques de análisis. Las organizaciones se han visto expuestas a cambios constantes en el interior y exterior, debido a la necesidad de adaptarse al entorno cambiante. Estos cambios implican la incorporación de nuevos factores que permiten una mejor adaptación de las organizaciones, enfrentándose a la complejidad, cambio constante e incertidumbre del mercado. Acorde a Donaldson (2001) el cambio en las organizaciones surgen a causa de la situación externa que se tenga (Burns y Stalker, 1961), a la dimensión organizacional (Child, 1975) y a su estrategia (Chandler, 1962) (citado en Camarena Martínez, 2016). Con lo mencionado anteriormente se evalúa la capacidad de aprendizaje que tienen las organizaciones para hacer frente a estos cambios.

Camarena Martínez (2016) en su artículo “La organización como Sistema: El modelo organizacional Contemporáneo”, propone presentar a las organizaciones desde siete enfoques diferentes, partiendo de base en algunas de las metáforas que propuso Morgan (1996). A continuación, se presentan algunas posiciones sobre como ver a una organización desde diferentes enfoques.

#### **A. La organización como máquina**

Este enfoque trata de ver a la organización de una manera mecánica, en la que todo está programado como: los empleados, las máquinas, los procesos, y cada detalle que se realiza en la organización se desarrollan de forma mecánica y programada. Es así como Morgan empieza su análisis para estudiar a la organización. Un ejemplo de organización que propone el autor con respecto a este enfoque son los restaurantes de comida rápida, que todas las actividades las tienen programadas (Camarena Martínez, 2016).

#### **B. La organización como cerebro**

Al definir a la organización como cerebro, se la presenta como un ente que procesa información de sí misma y del entorno, esto lo realiza a través de visualizar el entorno y la retroalimentación que recibe. Como principal característica de estas organizaciones es su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, ser flexible a estos. El conocimiento, la inteligencia y la información que procesan, donde existe un único departamento central quien controla y toma las decisiones dentro de la organización (Camarena Martínez, 2016).

#### **C. La organización como entidad de flujo y transformación**

Al describir a la organización de acuerdo a este enfoque el autor hace referencia a la capacidad de cambio que tiene para adaptarse al ambiente cambiante en el que se encuentran, esto lo logran analizando su estado actual para poder pasar a un nuevo estado con mejores oportunidades de mejora. Según Greiner (1997) (citado en Camarena Martínez, 2016) el pasado de las organizaciones ayuda a comprender el presente y prepararlas para el futuro, con esto se puede analizar la evolución que han tenido y esto puede pasar no una, sino varias veces debido al constante cambio que hay en el entorno.

#### D. La organización como Cultura

Cuando nos referimos a la organización como cultura se analizan las formas y maneras de dirigir, las cuales pueden ser: los valores, creencias, normas y rituales. El factor cultura es un elemento importante cuando se va a hacer frente a las adversidades, diseñar el norte o dirección de la empresa y elaborar los modelos de gestión dentro de la organización, su importancia está relacionada con los colaboradores, su ventaja competitiva, la creatividad e innovación, satisfacción de los empleados y clientes.

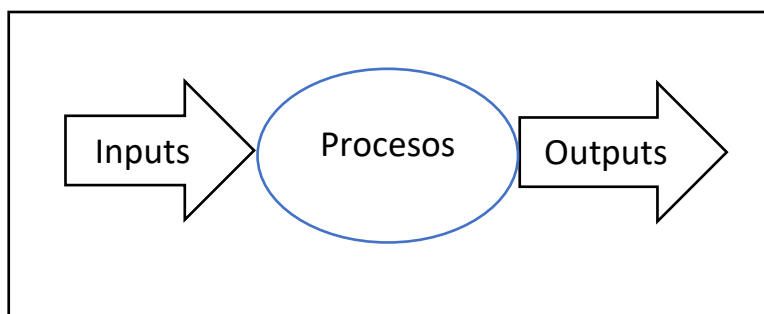
#### E. La organización como organismo.

La siguiente metáfora presenta a la organización como un ser vivo, el cual interactúa con el entorno logrando satisfacer sus necesidades, y el entorno influye en las operaciones y toma de decisiones que necesitan las organizaciones. Presentan cambios en el entorno, pero a la vez son capaces de adaptarse a estos.

Finalmente, el enfoque que más se asimila a lo que es la organización es verla como un Sistema. Para empezar este análisis es primordial conocer lo que significa un sistema, según Velásquez, (2007) un sistema es un conjunto de entidades que se encuentran conectadas las cuales siguen un objetivo en común (Velásquez Contreras, 2007). Haciendo referencia al concepto de sistema, con esto podemos entender la influencia que tienen las organizaciones con el entorno, y el entorno con las organizaciones, evidentemente se puede ver que existe una relación recíproca entre estas dos variables. En base a este enfoque se realiza el estudio de las organizaciones que son representadas como sistemas.

El enfoque de Sistema viene a estudio en las organizaciones por parte de Katz y Kahn (1966), que mira a las organizaciones como un sistema abierto, y menciona la relación que tienen las entradas, procesos y salidas. En la figura 1 se muestra gráficamente cómo funciona la organización como un sistema.

Figura 1: Sistema Abierto



Fuente: Elaboración propia

Con lo descrito en este capítulo, se llega a la conclusión de que la mejor representación de lo que es una organización, es a través de un sistema abierto que interactúa con el entorno, en el cual comparte información y recursos para mantenerse estable frente a los cambios que se presentan.

#### 1.4.2 Componentes para la Gestión del Cambio

Huang (2005) citado en Palafox Soto et al., (2019) afirma que, mediante la cultura organizacional (CO), las empresas pueden descubrir tanto sus elementos positivos como negativos para así armar estrategias que les permitan reconocer sus fortalezas y debilidades, impactando en el resultado final. Esto ayuda a mantenerse vigentes dentro del mercado, lo cual contribuye a mejorar la productividad. Por lo expuesto, se afirma que la cultura es un elemento fundamental dentro de la organización.

Otro componente primordial de la organización es la comunicación, ya que el desarrollo de competencias comunicativas en un equipo laboral implica la adquisición y el perfeccionamiento de habilidades a través del aprendizaje consciente y la realización de tareas profesionales (Bermúdez, 2011). La comunicación es una herramienta principal de la gestión de personas, ya que permite reducir un futuro incierto en las organizaciones y ayuda a desarrollar criterios con respecto al desarrollo de la sociedad, dado que cuando la comunicación es buena y efectiva, los procesos funcionan de mejor manera, y existen una relación entre cada uno de los niveles de la organización (Rivera et al., 2005).

Las organizaciones están constituidas por individuos que interactúan en entornos complejos y cambiantes. Estas interacciones generan una variedad de comportamientos tienen un impacto en el correcto funcionamiento de los sistemas. Los sistemas se forman en grupos y colectividades, y el resultado de esta interacción es un efecto significativo en la cultura y el ambiente que se desarrolla en la organización (Pérez & María, 2013, p. 386).



En la actualidad se da importancia a evaluar el clima organizacional en las organizaciones, ya que es un elemento principal para el crecimiento de la estrategia y facilita a los líderes a una visión futura mucho más clara de la organización (Pérez & María, 2013).

### 1.4.3 Cultura organizacional (CO)

Schein, 1988 citado en Belalcázar, 2012, menciona que la cultura constituye el cimiento de suposiciones fundamentales y convicciones que comparten entre todos integrantes de una organización, que funcionan de manera subconsciente y modelan la perspectiva de que la empresa se tiene a sí misma y al entorno. En este sentido la definición de cultura, que puede desarrollarse en disciplinas como: psicología, sociología, filosofía, metodología combinada con otras diciplinas, hace referencia a uno de los procesos sociales fundamentales del hombre, establece su condición y su forma de actuar, las mismas que determinan las pautas de su comportamiento, pero a su vez ejerce una influencia predominante en los patrones de comportamiento, los cuales, de una forma u otra, terminan forjando las mentalidades, emociones y acciones de los miembros de una organización (Belalcázar, 2012).

Rueda-Cáceres y Sánchez-Torres, 2015 citados en Soriano Rivera, 2016 consideran a la Cultura como la columna vertebral de los otros facilitadores de gestión, y mencionan que el motor de gestión en la innovación esta entre el vínculo de la estrategia y la estructura organizacional. Al concepto de cultura se lo puede ver desde dos puntos de vista, en la revisión de la literatura, hay quienes lo ven desde la perspectiva de los directivos, en la que se mira a la organización como algo que **tiene**, por lo tanto, es capaz de ser gestionada; por otro lado, los estudios sociales consideran a la organización como algo **es**, por lo cual es más propenso a ser entendida que manipulada (Hernández et al., 2003).

Granell, (1997), Chiavenato, (1989), Valle, (1995), y Serna (1997), mencionan que la cultura organizacional es percibida como un sistema, como se vio en el apartado anterior, además, el cual es sus significados, expresiones, categorías, imágenes, formas de vida, creencias, valores, reglas, normas y procedimientos son compartidos y aceptados públicamente por un grupo social. La cultura se transmite a lo largo del tiempo, trascendiendo generaciones y ejerciendo una influencia profunda en el comportamiento y la identidad de la organización (citados en Belalcázar, 2012). Por su parte Ouchi, (1981) argumenta que la cultura de una empresa se forma a través de la tradición, condiciones y valores que proporcionan directrices a un patrón de actividades, opiniones y acciones, así como afirmaciones, que él denomina "organización Z", con características particulares como: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa (citado en Belalcázar, 2012).

Por su parte Hernández et al., (2003) define a la cultura organizacional como la forma de organizar los procesos de trabajo y algunos elementos en la gestión de la organización, los mismos que se generan en base a las prácticas y acciones de cada uno de los integrantes de la organización. Por otro lado, Robbins y Judgey (2009) destacan siete atributos claves de la cultura organizacional que subrayan su relevancia para evaluar tanto el desempeño individual como el colectivo, entre estas características encontramos: innovación, orientación a equipos, orientación a las personas, orientación a los equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad (citados en Carrillo Punina, 2016). En conclusión, la CO es un eje importante en su desarrollo, en la innovación, la orientación de las personas y establece que sus principios, valores y motivaciones deben estar alineados a la estrategia.

#### **1.4.4 Cambio organizacional**

Es fundamental que una organización esté preparada para cambiar constantemente debido al entorno cambiante y la incertidumbre del mercado si esta quiere mantenerse firme en él; de esta manera, podrá innovar y adaptarse a los cambios para obtener ventaja frente a sus competidores. Según Liao & Ai Lin Teo, (2018) el concepto de cambio hace referencia a un proceso de transformación y aceptación de aspectos internos y externos de una organización, con el objetivo de mejorar su rentabilidad y generar mayor ventaja a través de la innovación y la capacidad de proponer soluciones eficaces a nivel estructural, cultural y del comportamiento organizacional. Según Robbins, (2002) citado en Camarena Martínez, (2016) menciona que las nuevas tecnologías, tradiciones y hábitos han experimentado un proceso continuo de evolución en concordancia con los cambios en áreas como los político, tecnológico, social, económico y cultural, por esta razón las organizaciones no han quedado exentas de estas transformaciones y, como resultado, han sido analizadas desde una variedad de perspectivas.

Tanto para Nesterkin (2013), Petrou, Demerouti y Schaufeli (2016) y Grimolizzi (2017) citados en García-Rubiano & Forero-Aponte, s. f. el cambio es un proceso activo de transformación, modificación y adaptación por el que pasan las organizaciones para generar ventaja competitiva en el mercado y a su vez beneficiar a los colaboradores. Por su parte Nesterkin (2013) hace énfasis en que el cambio responde a las necesidades de demanda que tiene el mercado. Por otro lado, Petrou, Demerouti y Schaufeli (2016) se enfocan en que el cambio depende fundamentalmente del conocimiento que adquieren los empleados para innovar la organización. En cambio, Grimolizzi (2017) se enfoca en el concepto de cambio como el comportamiento que presentan las organizaciones con relación a una nueva estrategia de mejora a su estructura, procesos, tecnología y personal.

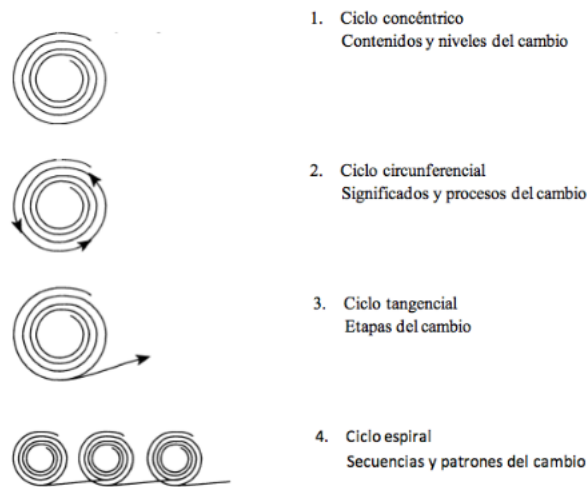
Por lo tanto, a partir de las afirmaciones presentadas por los autores se puede mirar que el cambio es un factor positivo y visión de progreso en la organización, pues ayuda a que esta mejore sus procesos, rentabilidad, posición en el mercado, su estructura, entre otros aspectos que caracterizan a las organizaciones. Además, analiza a la organización desde su pasado, presente y da miras hacia un futuro bastante prometedor para la organización, sus colaboradores, clientes y el entorno.

Para entender mejor el cambio organizacional se hace una recapitulación de como este ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. En la década de los setenta en donde se percibía a la organización como una máquina, haciendo referencia a la metáfora expuesta por Morgan, el cambio organizacional era poco percibido por los líderes, debido a que la organización funcionaba de forma mecánica, programada, repetitiva y usaban técnicas estadísticas para la producción, donde ya todo estaba establecido y los gerentes no promovían el cambio tanto en los procesos como en los colaboradores (González, 2013)

Para la década de los ochenta empieza a surgir el término cambio organizacional y su importancia en las organizaciones, debido a que la utilización de técnicas estadísticas que en la década anterior eran de gran importancia en los procesos ya no generaban rentabilidad a la organización y no obtenían ventaja frente a sus competidores, además, se presta mayor atención en las personas. Así mismo, el término “cambio” se convierte en un factor importante en la organización. (González, 2013).

Para los años noventa el cambio no solo es un factor que se mide y controla, más bien se concibe al cambio como un proceso, que interactúa con distintos elementos tanto interna como externamente, así como también se evalúa la interacción entre los distintos elementos que interactúan. Por otra parte, el aprendizaje y la innovación se vuelven parte importante del cambio organizacional (González, 2013). Para (Mintzber y Ewstly (1992) citados en González, 2013) manifiesta que el CO es un proceso que surge desde el interior de las organizaciones y puede ser de dos tipos: inductivo, se refiere de adentro hacia afuera o deductivo que hace referencia a de afuera hacia adentro. También los autores consideran que el cambio organizacional se relaciona con cuatro contenidos del saber; los contenidos conceptuales abarcan aspectos como la cultura y la estructura, mientras que los contenidos más tangibles se refieren a las personas y los sistemas. En esta misma época, (Mintzberg & Westley, 1992), proponen que el CO funciona como un sistema de movimientos cíclicos. A continuación, se explica cómo interpretaban el cambio organizacional a través de los ciclos en movimientos y su interpretación para cada ciclo.

Figura 2: Ciclos globales del cambio organizacional



Fuente: Mintzberg & Westley (1992) citados en González, 2013

El “cambio” en un ambiente de discontinuidad incesante, exige un nuevo modelo de negocio, tal es el caso que las grandes corporaciones que dominaron en el siglo XXI solo tendrían éxito si adaptan nuevos conceptos y nuevas formas de administración, dado que en la actualidad el cambio es algo que todos han aceptado y saben que es inevitable para cualquier aspecto organizacional (Limone & Marinovic, 2013).

Con lo expuesto en el párrafo anterior, es correcto afirmar que el cambio organizacional es el cambio de estado, de un estado inicial, a un estado final, en donde es obligatorio que estos estados sean totalmente diferentes entre sí. Además, los cambios que presentan estas organizaciones se caracterizan por la adaptación y adopción de aspectos internos y externos (González, 2013). El principal factor que hace que el cambio pueda pasar de un estado al otro es el tiempo, el mismo que permite que las organizaciones puedan adaptarse o adoptar cambios en su entorno, tanto externo como interno.

Aparecen tres escenarios al estudiar el proceso de evolución del CO: el primero hace énfasis en un proceso desde la parte individual, el otro desde lo grupal y por último al entorno que nos rodea (Fierro-Celis, 2020). Con respecto a los tres escenarios que se analizan, el primero hace referencia a los cambios individuales que es necesario que cada integrante de la organización tenga, deben cada persona cambiar su forma de pensar, por otro lado, hablando desde el cambio grupal, toda la organización debe ser accesible a los cambios y adaptarse a estos y, por último, el entorno al cual se lo debe estudiar y analizar la forma como este reacciona y se adapta a estos cambios. El cambio organizacional por lo general radica en que la organización transforma su cultura, estructura y sus operaciones.

Para que se genere el cambio organizacional, se presentan distintos factores del cambio, a los cuales Ruiz Mercader et al., (1999) define como factores que son detectados por las organizaciones los cuales tienen la necesidad de cambiar, entre estos factores se tiene: el factor tecnológico, estructural, de personas y factores culturales.

#### **1.4.5 Resistencia al cambio**

Como ya se mencionó en el punto anterior, la palabra cambio hace referencia a aspectos positivos, procesos que toman circunstancias del pasado para mejorar el futuro de la organización, pero no todas las organizaciones toman estos cambios como algo bueno, ya que algunas se aferran a la idea de mantener su estructura tradicional porque su giro de negocio así lo exige. El cambio en las organizaciones se pueden percibir a través de tres aspectos importantes como lo son: la Globalización, las TI y de las redes sociales, y por último, los cambios en el entorno a la mano de obra que emplean las organizaciones (López, 2013).

López, (2013) señala que existen numerosas resistencias al cambio, ya sea en el ámbito laboral o individual. Estas pueden ser originadas por la personalidad de una persona, las estructuras sociales existentes o los métodos usados para llevar a cabo la transición; tanto de forma particular como general. Robbins, (1999) citado en López, (2013) señala que la resistencia al cambio puede ser abierta; un ejemplo a esta resistencia pueden ser la huelgas, menos productividad, por otro lado, se tienen a la resistencia encubierta, esta puede ser las demoras, renuncias, pérdidas de motivación. Por lo mencionado, una de las maneras más perjudiciales de oponerse a los cambios es el desinterés y la falta de involucramiento por parte de los empleados, incluso cuando hay ocasiones para que se sumen (Hellriedel y cols, (1999) citado en López, 2013).

En la mayoría de los procesos de cambio por lo general implica resistencia a estos procesos de cambio, en este sentido Zuñiga de Mazzei (2014) citado en Campas et al., (2020) toma en cuenta que algunas organizaciones desarrollan patrones permanentes en la manera de trabajar, por lo cual resulta bastante complicado cambiar estos patrones, por esta razón los autores Amarantou, Kazakopoulou, Chatzoudes y Chatzoglou (2018) citados en Campas et al., (2020) consideran que esta es la principal razón para que las organizaciones resistan el cambio, es un estudio de caso se reconocieron los principales factores que afectan al cambio, entre los cuales tenemos: el empoderamiento y la comunicación positiva entre los colaboradores y dirigentes. Por su parte, Jacobs, Witteloostuijn y Christe-Zeyse (2013) citados en Campas et al., 2020) establecen que otro factor que interrumpe el cambio es la incertidumbre, pero este fue ser reducido tomando

en cuenta los patrones y mecanismos que caracterizan a la organización, con la ayuda de la predicción.

#### **1.4.6 El diseño y rediseño organizacional**

En un medio globalizado, las empresas deben desarrollar estrategias que ayuden a mantenerse firmes frente a estos cambios que presentan, para que estas creen su cultura organizacional, que las conduzca al éxito. En este sentido, el diseño organizacional de las empresas el diseño organizacional de las empresas facilita la documentación de los procesos ofrece una orientación, promueve el trabajo en equipo, optimiza la información y tecnología para alcanzar un desempeño más eficaz y competitivo (Serrano Polo et al., (2021) citado en Alba, 2022). Para Kates & Galbraith, (2010) “el objetivo del diseño debe ser mantener la organización clara y simple para los clientes y la mayoría de los empleados” (p. 5).

Para enfocarnos en el proceso de diseño de una organización es importante tener claro la diferencia que existe entre la estructura y el diseño organizacional, para Henry Mintzberg, (1995) citado en Párraga Moreno & Liz, (2009) define a la estructura como un conjunto de áreas en las que se divide la organización, además menciona que la estructura organizacional es una estructura que se basa en los roles, donde cada integrante representa un papel que debe cumplir con el mayor rendimiento posible en la organización. Por otro lado, Hodge (2003) establece que el diseño organizacional es la manera en que se agrupan las tareas y personas dentro de una organización con el objetivo de cumplir con lo propuesto por la organización con eficiencia y efectividad (Citado en Párraga Moreno & Liz, 2009).

Con lo ya expuesto anteriormente, es evidente que la estructura y el diseño organizacional son dos cosas muy diferentes, por su parte al diseño organizacional se lo ve como una herramienta que sirve para comprender lo compleja que puede ser la organización e incentivar a la innovación, ya que nos encontramos en un entorno que exige respuestas rápidas y a la vez que busca renovar y lanzar rápidamente productos, procesos, habilidades y competencias, lo que implica aprender de manera más libre (Gallardo et al., 1999).

Para Alba, (2022) el diseño organizacional es aquel que modifica aspectos culturales y estructurales, visualizando la institucionalización de tecnologías sociales, de forma que la organización puede diagnosticar, planificar e implementar las modificaciones necesarias con ayuda de un consultor. Por otro lado para Yagual-Rivera (2013) citado en Alba, (2022) el DO es un proceso, el cual existe con el objetivo de generar resultados mejores para la organización, implementando estrategias adecuadas a su actividad, teniendo en cuenta las

variables tanto internas como externas que rodean al negocio y buscando ayudar a una mejor toma de decisiones, enfocados en las metas y objetivos propuestos por la empresa, por parte de los directivos.

Por su parte para Rico, (2004) citado en Parra Moreno & Liz, (2009) el diseño organizacional es un proceso en el que se genera o altera la estructura de la organización, con el objetivo de lograr los objetivos que se plantean. Según Chiavenato, (2002) citado en Alba, (2022) el diseño organizacional es la selección de una estructura organizacional apropiada para el entorno, los objetivos y las actividades, así como para la tecnología, las personas y el tamaño de la compañía. Se trata del proceso mediante el cual se eligen e implementan estructuras con las que se puedan coordinar los recursos y cumplir con los fines principales de la empresa.

Para resumir el diseño organizacional es la implementación de una nueva estructura y estrategia de la organización enfocadas a cumplir las metas y objetivos propuestos para generar eficiencia y eficacia en sus procesos, así como también una mejor ventaja competitiva dentro del mercado.

#### **1.4.6.1 Etapas de evolución del diseño organizacional**

En la evolución del diseño organizacional se presentan tres enfoques: enfoque clásico, enfoque tecnológico, enfoque ambiental y reducción de tamaño.

##### **A. Enfoque clásico**

Para Max Weber (1864-1929), Frederick Taylor (1856-1915) y Henry Fayol (1841-1925), principales contribuyentes del enfoque clásico para el diseño de las organizaciones, pensaban que las organizaciones más exitosas y productivas estaban estructuradas jerárquicamente, lo que llevaba a sus miembros a actuar de acuerdo con un sentimiento de responsabilidad hacia la organización y un conjunto racional de normas y regulaciones (Ortiz-Cárdenas, 2012; Tituaña-Sotalin, 2015 citados en Alba, 2022).

##### **B. Enfoque tecnológico**

En este enfoque aparece el término “tecnología de las tareas”, el mismo que hace referencia a varias tecnologías que son utilizadas por las organizaciones dependiendo de la cantidad de producción que se tenga, y de acuerdo con las tecnologías que utilizan para las tareas, estas se clasifican en: producción unitaria y de pequeñas partidas, la producción en masa, por último, la producción en procesos. Cuando se habla de la producción de pequeñas partidas, hacer referencia a productos que se realizan en pequeñas cantidades, tal es el caso de los productos artesanales, se fabrican en pequeñas cantidades y su

producción es compleja y no se puede programar. Por otro lado, la producción en masa se refiere a los productos que son fabricados en masa o a gran escala, a través de líneas de ensamble. Por último, la producción en procesos se refiere a los materiales que son vendido en la balanza, ya sea a peso o volumen, tal es el caso de las sustancias químicas o las drogas (Alba, 2022).

### C. Enfoque ambiental y de reducción de tamaño

Al referirse al enfoque ambiental se plantean dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico. Al hablar del primero, se hace referencia a que las actividades se descomponen en tareas, y que cada persona cumple con un rol específico establecido por los gerentes de alto rango, este sistema hace referencia al mando burocrático (Alba, 2022). Por otro lado, en el sistema orgánico las personas trabajan de manera conjunta, y las ordenes no las establecen directivos o gerentes de altos puestos.

Cuando nos referimos a la reducción de tamaño, los gerentes de algunas organizaciones han practicado el proceso de DO que se enfoca al entorno de las organizaciones, a estas decisiones se les conoce como reestructuración, con esta reestructuración se realizan cambios de disminución de la organización o reducción del tamaño.

En la década de los noventa se toma en cuenta algunos aspectos para el rediseño organización como: la apertura de mercados, la adopción de TIC, la creciente y justa demanda de calidad por parte de los clientes, las normas internacionales relacionadas con mercados y productos, entre factores, deben ser considerados en el proceso de rediseño del desempeño organizacional (González, 2013).

#### **1.4.7 Gestión del cambio**

Como ya se abordó en los puntos anteriores, el cambio organizacional radica en cuatro principales factores como lo son: el factor de la tecnología, estructural, de personas y el factor cultura. Por esta razón, para gestionar el cambio se deben tener en cuenta los factores ya mencionados para de esta manera considerar dos aspectos principales: las fases de cambio y los elementos para la gestión del cambio (Ruiz Mercader et al., 1999). En cuanto las frases del proceso de cambio pueden ser estructuradas en cinco etapas: en primer lugar, se debe identificar la necesidad de cambio; luego, realizar la evaluación del estado actual; posteriormente, la implementación de las acciones necesarias; después, implementar el cambio propuesto; y finalmente, realizar el seguimiento y evaluación del cambio presentado a medida que se está implementado (Ruiz Mercader et al., 1999).

Según Moran y Brightman, 2001: 111 citados en By, 2005 definen a la GC como un proceso que actúa de forma constante en la dirección, estructura y capacidades de una



organización, para cumplir con los requerimientos de los clientes externos e internos, que siempre se encuentran cambiando, con esto el cambio es una característica particular que siempre estará presente en las organizaciones, tanto a nivel operativo como estratégico (Burnes, 2004 citado en By, 2005). El cambio organizacional debe mantenerse relacionado fuertemente con la estrategia organizacional, y viceversa (Rieley & Clarkson, 2001). Las necesidades de cambio que se presentan en las organizaciones son a menudo impredecibles, esto a causa de alguna situación de crisis organizacional (By, 2005).

Según Soriano Rivera, (2016) la innovación está vinculada con la gestión del cambio, dado que, dependiendo de la forma de innovación, ya sea de forma radical o en etapas, se plantearán estrategias de gestión del cambio que sean adecuadas para la organización. Para Rueda-Cáceres y Sánchez-Torres, 2015, citados en Soriano Rivera, 2016 los elementos que respaldan la habilidad de innovación en un organización, son cinco facilitadores de gestión: cultura, estrategia, estructura organizativa, asignación de recursos y gestión del conocimiento. Estos factores propician la evolución del conocimiento, promoviendo así la continua transformación.

#### **1.4.8 Modelos para la Gestión del Cambio**

Como ya se mencionó anteriormente el concepto de modelo, ahora hacemos referencia a los modelos para la gestión del cambio. El desarrollo de los modelos CO se distingue por el análisis de sus características, y la gran mayoría se construyen gracias a sus aportes y limitaciones que han tenido a lo largo de su evolución en el CO, que tiene su origen en el de Lewin, 1947 (Zambrano Cancañón et al., 2022). Existen algunos autores que proponen una metodología de cambio, a través de sus modelos de cambio como los modelos de Lewis, Judson, Galpin, Kotter y Galbraith, entre los más relevantes.

El modelo para la gestión de cambio de Lewis consta de tres etapas, en las cuales denota las fases de descongelar, cambiar y congelar, pero algunos autores le denominan “modelo de la teoría del cambio”, este sería uno de los primeros modelos propuestos para la gestión del cambio, y de donde nace esta idea de cambio organizacional (Schein, 1996 citado en Zambrano Cancañón et al., 2022). Por su parte el modelo que plantea Galpin (1996), está conformado por nueve etapas que componen una rueda, entre las cuales se incluyen las siguientes: evaluación de la situación actual, realizar recomendaciones, detallar las recomendaciones, implementar un prueba piloto, preparar el programa y medir, reforzar y ajustar el modelo planteado (Armenakis y Bedeian, 1999 citados en Sánchez Gómez, 2016).

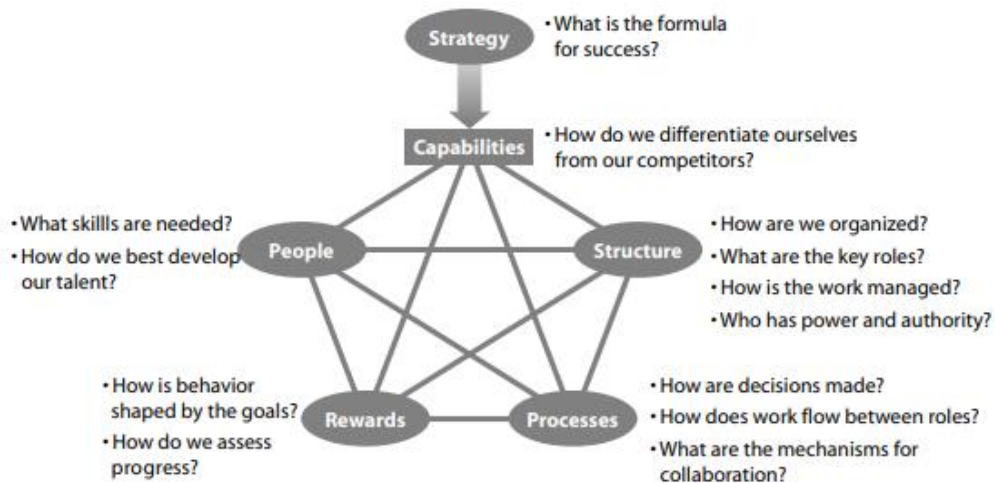
Por otro lado, tenemos el modelo de Judson (1991), quien para implementar el cambio en la organización este realiza un proceso el cual se compone de cinco etapas: la definición

de lo que se va a comunicar, la implementación de nuevas acciones de comportamiento, el cambio del status quo a un estado que se aspira alcanzar, y por último la implementación y evaluación del nuevo estado (Armenakis y Bedeian, 1999 citado en Sánchez Gómez, 2016). Otro modelo que se presenta en este análisis está el modelo de Kotter (1996), el cual es muy extenso en la práctica y la literatura. Kotter recomienda que los factores de cambio deben estar compuestos por ocho pasos a seguir en las organizaciones, los cuales son los siguientes: reconocer una necesidad de urgencia, definir los factores de cambio, crear una simulación futura de cambio, comunicar la simulación de cambio planteada, dar poder a todos los colaboradores, crear ganancias simuladas a corto plazo, consolidar y/o cambiar e institucionalizar los nuevos enfoques (Sánchez Gómez, 2016).

Una vez revisados algunos modelos de cambio, podemos decir que aunque existan muchos autores cuyos modelos se han tomado en cuenta para la gestión del cambio y han sido de gran aporte a la revisión de la literatura, consideramos que el mejor modelo que ayuda al planteamiento del modelo para la gestión del cambio del caso de estudio propuesto, es el de Galbraith, debido a que sus características muestran mayor similitud con las características y requerimientos de la empresa en estudio, además, es importante señalar que a este modelo propuesto por Galbraith se le realiza una modificación propia del autor.

El modelo de Galbraith o modelo estrella, es una propuesta presentada por el autor en la cual cada uno de los componentes de una organización, representados por un extremo de la estrella, deben funcionar conjuntamente para apoyar y cumplir con la estrategia de la organización (Kates & Galbraith, 2010). El modelo consta de cinco elementos para el diseño organizacional, estos elementos son: estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas. En la **figura 3** se observar el modelo propuesto por Galbreith.

Figura 3: Modelo Estrella



Fuente: Kates & Galbraith, 2010.

De acuerdo con la figura 3, la estrategia representa la manera en la que la organización consigue el éxito, por otro lado, la estructura representa la forma de organización, es decir: los roles, la gestión del trabajo, quien tiene poder y autoridad. En el caso de los procesos, manejan flujos de información en el que se pretende identificar cómo se toman las decisiones, conocer los mecanismos de colaboración y saber cómo fluye el trabajo entre los roles. Las recompensas, representan la motivación y el cómo evalúan el progreso de los colaboradores. Y en el caso de las personas se hace referencia a conocer las habilidades que necesita la organización en cuanto al recurso humano. A continuación, se realiza una explicación más amplia de cada uno de los elementos del modelo, y la función que cumplen en la organización.

#### 1.4.8.1 Elementos en el modelo Estrella de Galbraith

Entre los cinco elementos que propone Galbraith en su modelo, a continuación, se realiza una explicación de que consiste cada elemento.

##### A. Estrategia

La estrategia representa la dirección o norte que toma la organización, y se presenta como la etapa inicial para el éxito de estas, delineando la trayectoria y englobando su misión, visión y metas. La concepción de estrategia surge de la comprensión del liderazgo acerca de los factores externos entre los que pueden estar: los competidores, proveedores, clientes y tecnologías emergentes que ejercen influencia en la organización, en conjunto con su discernimiento de las capacidades internas en relación con dichos factores. La estrategia organizacional constituye el pilar fundamental en el proceso de diseño de la

estructura de la organización (Kates & Galbraith, 2010). En conclusión, sin una dirección o conocimiento de hacia dónde se dirige la organización, esta puede caer fácilmente.

El planteamiento de una correcta estrategia ayuda a tener mayor ventaja competitiva frente a la competencia, es la clave en el proceso de diseño porque establece criterios para una correcta elección de las formas organizativas (Kates & Galbraith, 2010), Cada forma organizacional posibilita la ejecución efectiva de ciertas actividades, muchas veces a costa de otras actividades. Además, dependiendo de la estrategia se puede reconocer que actividades son de mayor relevancia para la organización.

### B. Estructura

La estructura determina la ubicación de la autoridad y poder de la organización, generalmente, las unidades de poder y autoridad se constituyen en función de aspectos como áreas de trabajo, productos, ubicaciones geográficas o los clientes, para luego organizarse en una jerarquía que facilite la gestión y toma de decisiones. Los componentes principales o dimensiones estructurales de la estructura organizacional son: función, producto, geografía y cliente (Kates & Galbraith, 2010), a medida que la empresa sea grande o pequeña, las dimensiones pueden ser más dependiendo del giro del negocio o las necesidades de las organizaciones, pero los principales que van a estar en una organización sea esta grande o pequeña, son los antes mencionados.

### C. Procesos

El término procesos hace referencia a un conjunto de actividades relacionadas que mueven información por toda la estructura de la organización, de abajo hacia arriba y viceversa, en este sentido si se ve a la estructura como la anatomía de la organización; los procesos vendrían a ser su fisiología o funcionamiento. Entre algunos de los procesos que se manejan en las organizaciones se tiene los procesos de trabajo (desarrollo de nuevos productos, cerrar un trato completar un pedido) y los procesos de gestión (planificación y revisión de ventas, capacidad y resolución de conflictos) (Kates & Galbraith, 2010). Entre los procesos que se manejan tenemos los procesos verticales y horizontales.

- **Procesos Verticales:** son aquellos en los que la manera de obtener información de los departamentos es de forma centralizada, y la asignación del presupuesto, capital, recursos, investigación y desarrollo, se lo realiza dependiendo la prioridad de cada actividad (Kates & Galbraith, 2010).
- **Procesos Horizontales:** también llamados laterales, son aquellos que están diseñados en torno al flujo de trabajo, esto puede ser: desarrollo de nuevos

productos, a la entrada y cumpliendo con las necesidades del cliente (Kates & Galbraith, 2010).

#### D. Recompensas

En cuanto al punto de recompensas tenemos dos términos que ayudan a explicar este punto, las métricas y recompensas que alinean los comportamientos y el rendimiento individual con los objetivos de la organización. Para Kates & Galbraith, (2010) las métricas son “las medidas que se utilizan para evaluar el desempeño individual y colectivo” y el sistema de recompensas son “motivaciones a los empleados y refuerza los comportamientos que agregan valor a la organización a través de salarios, bonos, acciones, reconocimientos y beneficios” (p. 21).

#### E. Gente

Al referirse a las personas en este modelo, se hace alusión a las políticas de recursos humanos destinadas a la selección, dotación, capacitación y desarrollo. Estas políticas son establecidas para contribuir a la formación y mentalidades que se requieren para que se desarrolle la estrategia de la organización (Kates & Galbraith, 2010). En conclusión, si las políticas de recursos humanos están establecidas de manera clara y exacta, las actividades que realicen los colaboradores serán en base a las políticas de la organización.

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1 Enfoque**

De manera general la investigación se base en tres diferentes tipos de enfoques, el enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto. El primer enfoque es un método de investigación que se focaliza en recolección de información de manera numérica. Implica el seguimiento del procesos a través de la recopilación de datos y su posterior análisis, con el objetivo de contestar a las preguntas propuestas en la investigación (Otero-Ortega, 2018). En relación al enfoque cualitativo, se trata de un proceso de investigación que evalúa a la realidad en su forma natural y tal como se presenta, extrayendo e interpretando fenómenos en concordancia con los elementos involucrados (Otero-Ortega, 2018). Por último, pero igualmente relevante, el enfoque mixto emerge como respuesta a la necesidad de abordar los complejos que pueden ser los problemas de investigación en diversas disciplinas científicas, con una perspectiva holística. En este enfoque, el investigados emplea técnicas provenientes de los enfoques descritos anteriormente (Otero-Ortega, 2018).

### **2.2 Tipo de investigación**

La investigación llevada a cabo en este trabajo es de naturaleza descriptiva y explicativa, en la primera se enfoca a la recolección de datos e información acerca de las características, propiedades, aspectos o manifestaciones de individuos, actores e instituciones en contextos sociales (Gracia, 2018), por otro lado, la investigación de tipo explicativa tiene como propósito la confirmación de hipótesis explicativas o causales, de igual manera se encarga de descubrir nuevos reglamentos en cuanto a lo científico-social y micro teorías sociales que ayudan a explicar las relaciones causales de las propiedades o dimensiones de los acontecimientos (Gracia, 2018).

### **2.3 Muestra**

En el análisis del estudio de la organización se toma un tamaño de muestra el mismo que es de 1427 empleados que trabajan en la organización, se presenta un nivel de confianza del 98% y un margen de error del 2,5%. La tabla 1 indica la describe la situación sociodemográfica de la muestra de estudio.

Tabla 1: Descripción sociodemográfica de la muestra

|  | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--|----------|------------|
| <b>GÉNERO</b>                          |          |            |
| MASCULINO                              | 1113     | 78%        |
| FEMENINO                               | 314      | 22%        |
| <b>DEPARTAMENTO EN EL CUAL TRABAJA</b> |          |            |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL              | 87       | 6,10%      |
| NEGOCIO PECUARIO                       | 1190     | 83,39%     |
| COMERCIAL                              | 41       | 2,87%      |
| LA ESTANCIA                            | 1        | 0,07%      |
| ASESORIA EXTERNA                       | 12       | 0,84%      |
| NEGOCIO VALOR AGREGADO                 | 70       | 4,91%      |
| DIR CANAL CC                           | 1        | 0,07%      |
| FINANZAS Y PLANEACION                  | 12       | 0,84%      |
| MERCADEO                               | 10       | 0,70%      |
| RELACIONES INSTITUCIONALES             | 3        | 0,21%      |
| <b>NACIONALIDAD</b>                    |          |            |
| ECUATORIANA                            | 1422     | 99,65%     |
| VENEZOLANA                             | 1        | 0,07%      |
| COLOMBIANA                             | 3        | 0,21%      |
| ESPAÑOLA                               | 1        | 0,07%      |

Fuente: elaboración propia a partir de (Villamarín et al., 2019)

Es importante recalcar que la empresa productora de alimentos cuenta con alrededor de 4000 empleados, distribuidos en varias sucursales a nivel nacional. Con ayuda de la **tabla 1** podemos darnos cuenta de que predomina el género masculino en la organización y la mayoría pertenece al departamento de negocio pecuario.

## 2.4 Técnicas de recolección de información

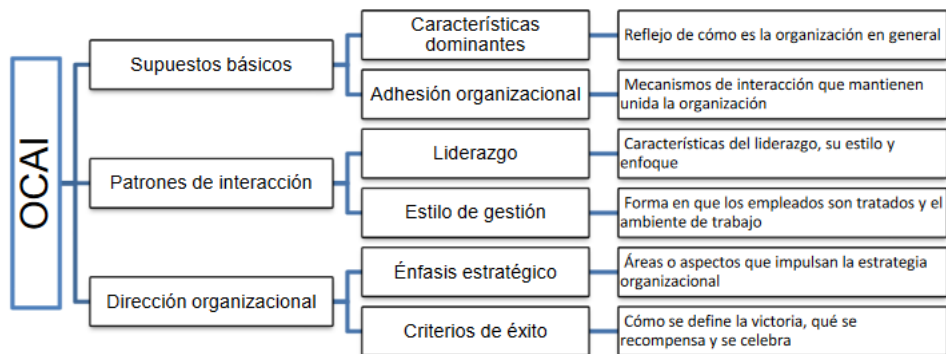
En la recolección de información para el diagnóstico del estado actual de la organización se tuvo un inventario de encuestas aplicados a los colaboradores para determinar cuál es la situación actual de la cultura organizacional de la empresa. Se elaboraron diferentes tipos de encuestas, en las cuales se realizaron preguntas de tipo abiertas, de escala Likert y preguntas sociodemográficas para la recolección de datos del entrevistado. Es importante mencionar que la recolección de información se realizó únicamente para el reconocimiento de la cultura de la organización. En la parte de anexos encontramos el inventario de encuestas realizadas.

### 2.4.1 Instrumento de evaluación de la Cultura Organizacional

Para recolectar información de este caso, se utilizó como instrumento de evaluación de CO el OCAI, el cual es uno de los instrumentos muy utilizado en el estudio de la CO para llevar a cabo investigaciones académicas y en el campo a nivel organizacional (Restrepo

Sarmiento, 2020). El OCAI consta de seis dimensiones que describen algunas de las expresiones esenciales de la cultura organizacional y permiten su caracterización (Restrepo Sarmiento, 2020). En la figura 4 se muestran las categorías y sus dimensiones del OCAI para la elaboración del cuestionario.

Figura 4: Componentes del OCAI



Fuente: (Restrepo Sarmiento, 2020)

Debido a los atributos que presenta el OCAI, este permite llevar a cabo el diagnóstico actual de la cultura en las organizaciones, con ayuda de cuatro valores centrales: colaborar, crear, controlar y competir. Además, ayuda a evaluar la fuerza y la coherencia de la cultura en la organización, y a determinar el tipo de cultura predominante junto con el perfil cultural, además establece el perfil de la cultura que se espera tener en un futuro en la organización a la que se está evaluando (Restrepo Sarmiento, 2020).

En la parte de anexos se presenta el cuestionario de OCAI adaptado al castellano a través del cual se elaborarán preguntas para cada dimensión.

## 2.5 Técnicas de análisis de información

Una vez que se haya obtenido la información, estos datos pasan a ser analizados con ayuda de algunos instrumentos específicos dependiendo el tipo de información obtenida, si esta es de tipo cualitativa o cuantitativa. Para el caso de información de tipo cuantitativa, se utiliza el modelo de Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn (1999), y algunos cálculos estadísticos. Por otro lado. La información de tipo cualitativo se lo hizo a través de análisis de contenido que generan los cálculos de frecuencia.

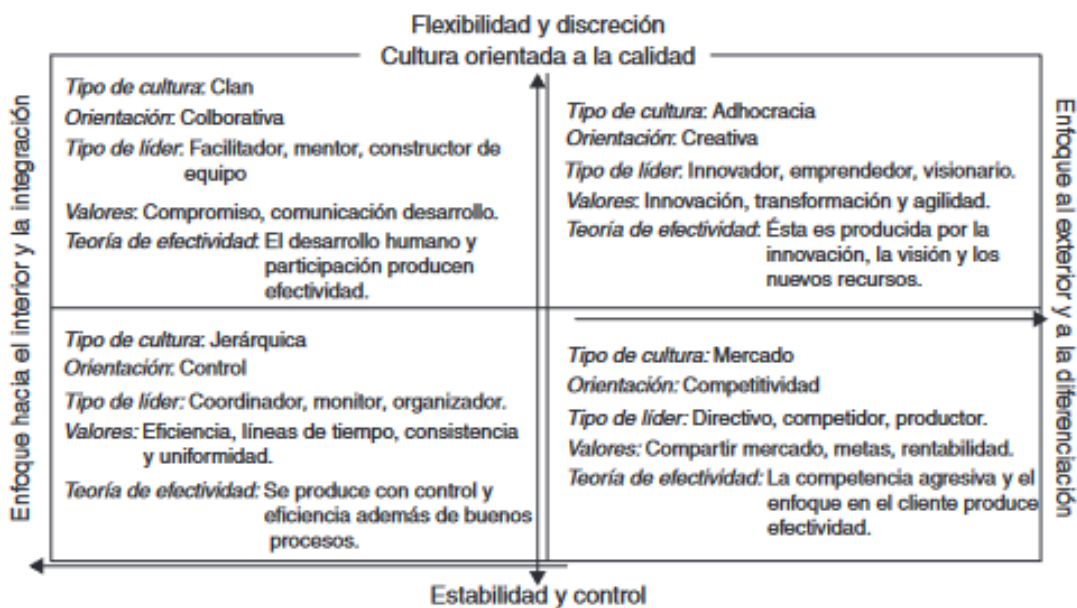
### 2.5.1 Modelo de Valores en Competencia

El modelo de valores en competencia (MVC) de Cameron y Quinn (1999), cuenta con cuatro categorías distintas de CO, las cuales son: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Cada una de estas categorías resaltan un valor principal que se opone al valor ubicado en



el extremo opuesto del mismo cuadrante, es decir, la estabilidad vs flexibilidad, y el enfoque internos versus enfoque externo. Además, las dimensiones establecen cuadrantes adicionales que también compiten con su diagonal. Los valores opuestos en cada uno de estos cuadrantes contribuyen al nombre del modelo (Restrepo Sarmiento, 2020). En la figura 5 vemos la estructura que toma el MVC y las características que tiene cada cuadrante.

Figura 5: Tipos de cultura según Cameron y Quinn (1999)



Fuente: Gimenez-Espin et al., 2014

## 2.5.2 Análisis e interpretación de datos

Los datos suelen ser variados y tienden a ser abundantes en cantidad. Al menos se pueden identificar tres tipos de datos cualitativos: aquellos obtenidos a través de entrevistas, los derivados de observaciones y los incorporados en documentos. En el contexto de la investigación, estos datos pueden coexistir, lo que requiere que el investigador adopte una estrategia de triangulación para abordar la interrelación, comparación o enriquecimiento mutuo entre ellos (Minayo et al., 2023).

Las entrevistas, las observaciones y los documentos son frecuentemente convertidos en textos con al menos tres objetivos analíticos: plasmar los datos fundamentales que fundamentan los descubrimientos, proporcionar una base para la interpretación y servir como el medio principal para transmitir los hallazgos (Flick, 2004, citado en Minayo et al., 2023). En la interpretación de datos cualitativos, se distingue tres tipos de definiciones que se realiza en este proceso, primero tenemos la descripción, segundo análisis y la interpretación de datos.

- Descripción: las opiniones de los informantes son retratadas con la mayor autenticidad posible, permitiendo que los datos hablen por sí mismos.
- Análisis: durante esta fase, el objetivo consiste en superar la descripción inicial, llevando a cabo una deconstrucción minuciosa de los datos y buscando conexiones y relaciones entre las partes que han sido desglosadas.
- Interpretación: se indagan los significados implícitos en los relatos y las acciones con el fin de alcanzar una comprensión o explicación que trasciende lo simplemente descrito y analizado (Gomes et al., 2005, citado en Minayo et al., 2023)

### **Validación de datos**

Es un procedimiento que garantiza la entrega de información precisa y comprensible aplicaciones, programas y servicios que se utiliza en el análisis de estos datos. El proceso verifica la integridad de los datos como su legitimidad, su objetivo es asegurar que los datos cumplan con los criterios y normas de calidad establecidos (Anónimo, s. f.). Existen diferentes tipos de validación de datos:

- Validación de código
- Validación de tipo de datos
- Validación de rango de datos
- Validación de restricciones
- Validación estructurada

La validación de datos se encarga de verificar que los datos obtenidos por los encuestados y confirmar si son factibles y razonables, pero no se puede asegurar que los datos sean exactos. Existen diferentes métodos de validación, dependiendo de la base de datos que se analice.

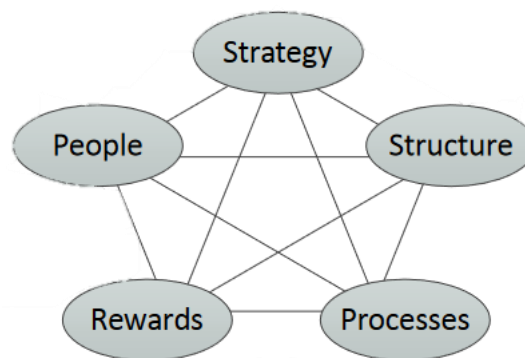
### 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Esta sección se divide en dos partes, la primera son las modificaciones que se realiza al modelo base y el planteamiento del modelo teórico para la empresa. En la segunda parte, se exponen los resultados derivados de encuestas aplicadas a los colaboradores, con el objetivo de reconocer si la puesta en marcha de las políticas de la empresa se lleva a cabo internamente, e identificar si los empleados tienen conocimiento de las directrices y aplican dentro de la empresa, a su vez se presenta el modelo para la GC. Adicional algunas propuestas de cambio organizacional.

#### 3.1 Modificaciones al modelo de Galbraith

La recolección de información de la empresa se hace en base a los elementos que conforman el modelo estrella de Galbraith, pero con una modificación adicional. A continuación, en la **figura 6** se puede observar los elementos principales que conforman el “modelo estrella”, al mismo que con apoyo de la revisión de la literatura se decide implementar ciertos cambios.

*Figura 6: Modelo Estrella*



*Fuente: (Galbraith, 2012)*

Como ya se mencionaron y describieron los puntos principales del modelo de Galbraith (1999), ahora se analizan que elementos y por qué, son tomados en cuenta en la propuesta del nuevo modelo. Kates & Galbraith, (2010) dicen que “la cultura de una organización consiste en los valores comunes, mentalidades y normas de comportamiento que hayan surgido con el tiempo y que la mayoría de los empleados comparten” (p. 3).

De acuerdo con la revisión de literatura Schein, (1998), señala que la cultura es la base de las convicciones compartidas por los miembros de la organización. Por su parte Hernández, (2003), hace referencia a la cultura como formas organizativas y elementos de la gestión empresarial, de los cuales parte las prácticas y comportamientos de los

colaboradores. Entonces, la cultura es el elemento que promueve a los colaboradores y es parte esencial en el comportamiento e identidad de la organización. Por esta razón, no se debe dejar de lado a la cultura como elemento importante del modelo, siendo esta un factor importante en el cumplimiento de la estrategia de la organización.

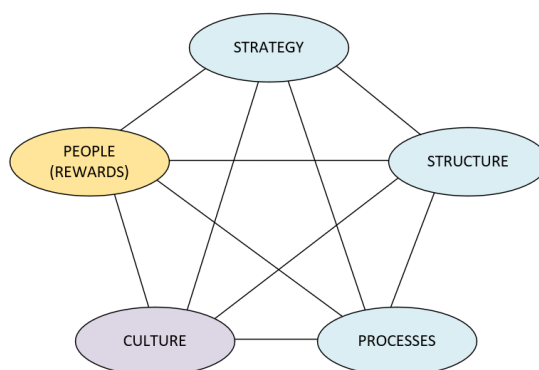
Además, se identifica a las recompensas como otro elemento del modelo, pero de acuerdo con Domínguez Santiago, (2008) los incentivos se transforman en un componente fundamental para motivar la conducta de los empleados hacia la innovación y la colaboración en equipo, y esto tiene un impacto directo en la obtención de la ventaja competitiva. Por esta razón, la función de Recursos Humanos está en establecer una política de incentivos o recompensas que estén en sintonía con los objetivos estratégicos de la compañía y con las expectativas de remuneración de los empleados (Domínguez Santiago, 2008). Finalmente, la estructuración de los incentivos está íntimamente vinculada a la labor de Recursos Humanos, y es desde esta dirección que se evalúa el nivel de las variables de diseño (Domínguez Santiago, 2008). En conclusión, el elemento de incentivos o recompensas forma parte del elemento recurso humano y no hay necesidad de identificarlo como otro elemento más, en el modelo que se planteará posteriormente se añadirá este cambio.

Por lo expuesto anteriormente, se decide enfocar la recolección de información y el análisis a conocer la estrategia de la organización, así como su cultura. Pese a que no nos enfocamos en los otros elementos del modelo de Galbraith, estos serán identificados, pero no analizados, y se colocarán en la parte de anexos.

### 3.1.1 Modelo Teórico

En base a lo expuesto en el punto anterior se decide proponer el siguiente modelo con las modificaciones establecidas de la cultura, como un nuevo elemento, y los incentivos o recompensas como parte de la gestión de personas. Este modelo será analizado a detalle y con los resultados ya obtenidos de la organización en la parte de análisis de resultados.

Figura 7: Propuesta de modelo



## **3.2 Principios de la empresa**

Debido a políticas de confidencialidad de la organización en la que se realiza el caso de estudio, el nombre de dicha organización permanecerá de forma anónima y por esta razón solo se la conocerá como empresa productora de alimentos, pero para el desarrollo del estudio de caso, es importante mencionar que la organización cuenta con una larga trayectoria en el mercado y se dedica a la producción de alimentos. Como el objetivo del presente trabajo es diseñar una propuesta de modelo para la gestión el cambio en la organización, lo primero es conocer el estado actual de la organización, esto conlleva conocer cuál es su estrategia y cultura, basándonos en los elementos del modelo de Galbraith, pero con el cambio ya establecido.

### **3.2.1 Identificación de los elementos del Modelo de Galbraith en la empresa productora de alimentos**

Debido a los cambios realizados al modelo, la identificación de los elementos del modelo está dividida en dos fases, la primera consta en identificar la estrategia, y la segunda en conocer a detalle cuál es su cultura actual.

#### **Fase 1: Estrategia**

Como primer elemento y por el cual se aborda el modelo tenemos la identificación de la estrategia. La empresa productora de alimentos no cuenta con una estrategia explícitamente establecida, por su parte, el equipo directivo ha establecido una ruta estratégica, para que sea la dirección o norte que tome la organización. Entre los elementos de la ruta estratégica identificados tenemos:

- Sostenibilidad: tiene impacto económico, social y ambiental.
- Innovación
- Coherencia
- Liderazgo
- Desarrollo del talento
- Comunicación, como elemento transversal en la ruta.

Luego de identificar los elementos que más sobresalen para la ruta estratégica, la organización identifica los elementos que pueden representar a una propuesta de

estrategia en la organización, esto se logra con ayuda del modelo de Flywheel. La principal característica del modelo de Flywheel es que los demás elementos giran en torno al cliente, por lo que el éxito se mediría en función de la experiencia del cliente. El modelo propone que la organización genere acciones positivas, las mismas que le generaran más acciones positivas, y es la razón de que sea en forma de rueda (Llano Cuartas, 2022). En la **figura 8** se puede observar cuales son los factores principales identificados como la ruta de estrategia y a los cuales se identifica como elementos primordiales de la estrategia de la organización.

*Figura 8: Modelo de Flywheel de la Ruta Estratégica*



*Fuente: Dato proporcionado por la empresa productora de alimentos*

- Sostenibilidad: permite a la empresa ser competitivos, tomando en cuenta aspectos económicos, sociales y ambientales.
- Liderazgo: se define desde la alineación del comportamiento de los líderes a la cultura y su responsabilidad con sus equipos de trabajo, incluye la coherencia y el desarrollo del talento.
- Innovación: está orientado a construir una cultura de innovación que promueva la flexibilidad, agilidad y capacidad de adaptación de la compañía al entorno.
- Comunicación: es la conexión a través de la cual se cumple con cada elemento y poner en marcha a la rueda.

Como ya se mencionó, la empresa productora de alimentos no cuenta con una estrategia específica que defina la dirección que debe tomar la organización, pero en vista de esta necesidad, se han establecido ejes fundamentales que funcionen como el propósito de la existencia de la empresa. Estos ejes son: sostenibilidad, liderazgo, innovación y

comunicación que es la clave de la conexión entre los primeros tres ejes. Estos puntos propuestos deben ser el cimiento al cual se deben direccionar los elementos del modelo, en este caso la cultura.

## **Fase 2: Cultura organizacional**

La empresa productora de alimentos cuenta con una gran trayectoria en el mercado, dedicada a la producción de alimentos, están comprometidos con brindar productos de excelente calidad, y fomentan una cultura preocupada por el bienestar y desarrollo de los clientes y colaboradores. Para fomentar la cultura organizacional se basan en que tiene orígenes familiares, razón por la cual, este es el inicio para la identificación de su cultura.

Su principio está enfocado en:

- Alimentar bien: proponen brindar productos de calidad, pensando en el bienestar y salud de los consumidores, y a través de programas de desnutrición buscan erradicar la desnutrición infantil en el país.

Para cumplir con este principio están enfocados en trabajar de la siguiente manera:

- Trabajar: eficiente, humana y sosteniblemente.

Trabajar eficientemente: asumen la responsabilidad de brindar alimentos sanos, nutritivos y accesibles a los consumidores, razón por la cual están en desarrollo e innovación de nuevos productos para cumplir con su principio.

Trabajar humanamente: promueven la solidaridad entre sus colaboradores, y ven al recurso humano como el motor principal de la compañía, por esta razón, aportan al bienestar y desarrollo de estos.

Trabajar sosteniblemente: las actividades que realizan son pensando en el bienestar de las futuras generaciones y el medio ambiente. Piensa en el bienestar de la sociedad, y por eso desarrollan proyectos para el desarrollo de la sociedad.

La propuesta de cultura que propone la empresa está enfocada en mantener una cultura en la que se priorice el respeto y la solidaridad a sus colaboradores, consumidores, medio ambiente, las futuras generaciones y la sociedad y buscan el desarrollo e innovación de productos, procesos y tecnología que ayuden a generar productos de calidad para cumplir con las necesidades de los consumidores, pensando en su bienestar y salud.

Los elementos como: su estructura, el recurso humano y procesos, que conforman el modelo de Galbraith, estos serán colocados en la parte de anexos para que el lector tenga

conocimiento que la empresa cuenta con todos los elementos del modelo y que han sido identificados.

### **3.2.2 Diagnóstico actual de la empresa**

Entender las opiniones y sentimientos de los colaboradores con relación a los principios propuestos por la empresa reviste gran importancia, pues contribuye a determinar si la empresa está efectivamente comunicando y aplicando sus políticas. Por este motivo, se busca determinar si los colaboradores están familiarizados con la cultura que promueve la empresa y si la aplican en su desempeño. Para la obtención de información, se utiliza cuatro tipos distintos de encuestas.

- **Encuesta de conflicto, afinidad y reconocimiento:** se aplica con el propósito de evaluar si los encuestados demuestran interés en los principios propuestos por la empresa, si se sienten vinculados a dichos principios y, en última instancia, si esos principios se encuentran vigentes en la empresa.
- **Encuesta OCAI:** examina la situación presente de la empresa con relación a los principios en contraste con una situación deseada por el encuestado.
- **Encuesta de compromiso y liderazgo:** se emplea con el fin de establecer si el colaborador muestra compromiso hacia la empresa y para conocer su opinión al rendimiento de los líderes.
- **Preguntas abiertas:** creadas con base en los principios propuestos en la empresa, con el objetivo de obtener la opinión de los colaboradores.

#### **3.2.2.1 Diagnóstico de conflictos, afinidad y reconocimiento**

En la encuesta de conflicto, afinidad y reconocimiento se administran un total de 33 preguntas focalizadas en 5 principios, en los anexos se presenta una tabla que detalla las preguntas efectuadas y su correspondencia con los respectivos principios. En la tabla ... (numerar) se presentan los cinco principios junto con uno o varios valores, creencias o normas significativos que se reconocen como relevantes para el cumplimiento de dichos principios y que se toman en cuenta a la hora de plantear las preguntas. Además, se registra el promedio de los valores, creencias o normas obtenidos para cada ítem, reflejando el nivel de acuerdo (escala de Likert) del encuestado con relación a las declaraciones formuladas.



Tabla 2: Principios y valores de la empresa

|                                 |   | Conflicto | Afinidad | Reconoci<br>miento |
|---------------------------------|---|-----------|----------|--------------------|
| Principio                       | Característica  | Media     | Media    | Media              |
| <i>Trabajar humanamente</i>     | Ser Transparente  | 3,23      | 4,17     | 3,98               |
|                                 | Ser coherente   | 3,17      | 4,22     | 4,06               |
|                                 | Ser solidario (contribuir con generosidad, gratitud y buena actitud). | 2,92      | 4,44     | 4,30               |
|                                 | Equilibrio entre el trabajo y la vida.                                | 2,83      | 4,23     | 4,10               |
| <i>Trabajar Sosteniblemente</i> | Aportar al crecimiento y desarrollo de las personas.                  | 2,24      | 4,35     | 4,23               |
|                                 | Cuidar el medio ambiente  | 2,86      | 4,58     | 4,55               |
|                                 | Contribuir al desarrollo social de las comunidades.                   | 2,81      | 4,40     | 4,35               |
| <i>Trabajar Eficientemente</i>  | Innovar   | 2,81      | 4,38     | 4,36               |
|                                 | Optimizar los recursos  | 2,46      | 4,24     | 4,25               |
| <i>Familia</i>                  | Ser una familia   | 3,11      | 4,31     | 4,18               |
| <i>Alimentar bien</i>           | Priorizar el bienestar de los consumidores.                           | 2,87      | 4,53     | 4,53               |

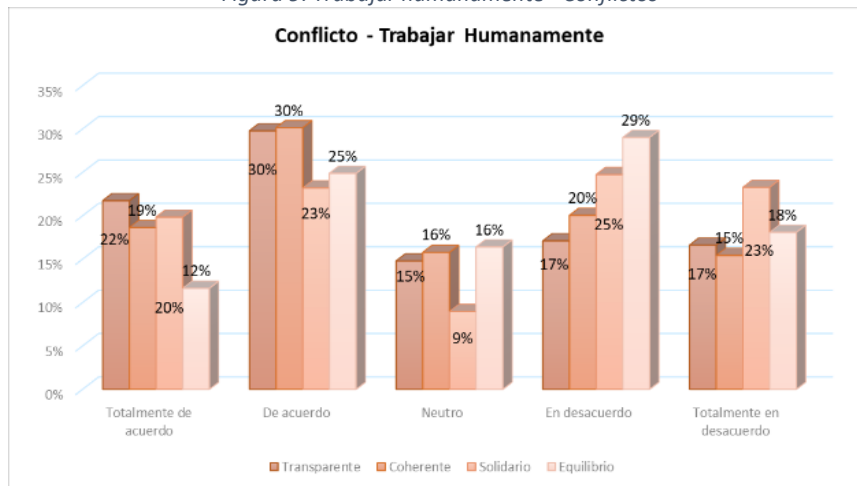
Fuentes: elaboración propia con resultados de las encuestas

Si se observa el principio: *trabajar humanamente* cuenta con 4 valores que respaldan este principio, y si se analiza el primer valor: *ser transparente*: este refleja que a nivel general para los encuestados es irrelevante este valor en la empresa, pero están algo de acuerdo en sentirse identificados, y reconocen que ser transparentes es un aspecto que se encuentra vigente y se aplica en la empresa. Esta tabla muestra los valores generales, a continuación, se realiza el detalle para cada uno de los principios y sus valores.

#### A. Trabajar humanamente

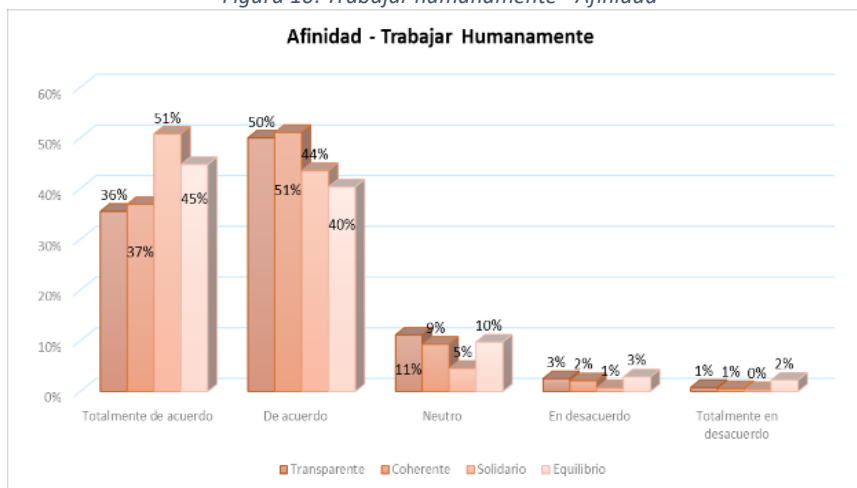
Las gráficas representan al principio de trabajar humanamente, graficadas con la información recopilada de las encuestas.

Figura 9: Trabajar humanamente - Conflictos



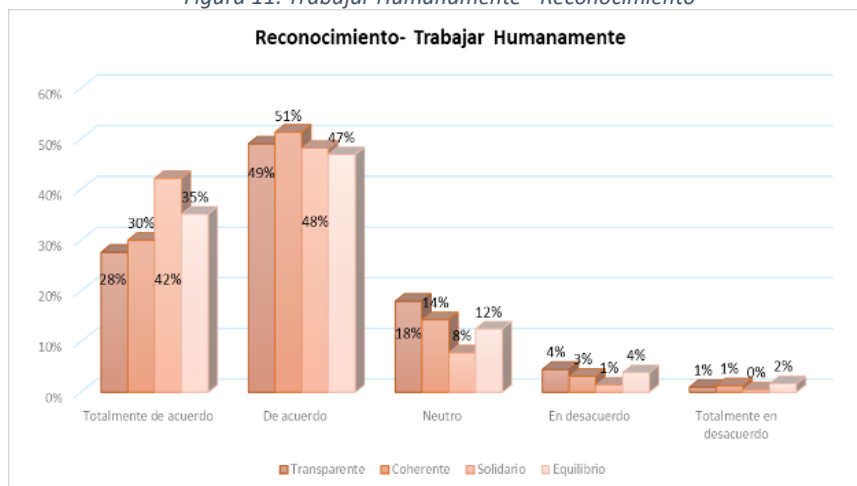
Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Figura 10: Trabajar humanamente - Afinidad



Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Figura 11: Trabajar Humanamente - Reconocimiento



Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Trabajar humanamente, consta de 4 valores: ser transparente, ser coherente, ser solidarios y mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal.

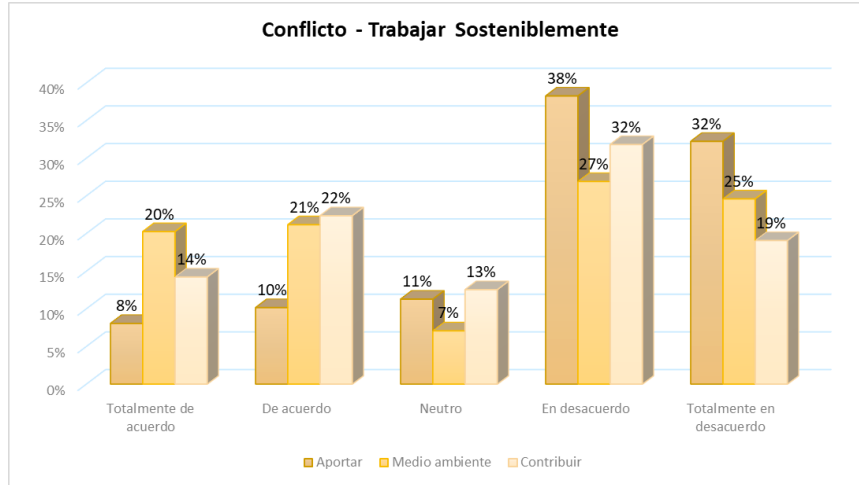
- Ser transparente: este valor propuesto por la empresa muestra que el 30% de los encuestados se inclinan a estar de acuerdo con que sus intereses son diferentes a los de la empresa, pero en cuanto se les pregunta si prefieren la empresa porque son transparentes el 50% de los encuestados manifestó estar de acuerdo en preferir a la empresa por este valor, por último, cuando se les pregunta si en la empresa los colaboradores son transparentes el 49% respondió que están de acuerdo en que todos los colaboradores son transparentes en la empresa.
- Ser coherente: del total de la muestra el 30% de los encuestados respondió que están de acuerdo con que sus intereses son diferentes a los de la empresa, por otro lado cuando se les preguntó si prefieren la empresa porque son coherentes el 51% respondió en estar de acuerdo con esta afirmación, por último cuando se les pregunta si en la empresa los colaboradores son coherentes con lo que piensan y dicen un 51% manifestó en estar de acuerdo en que los colaboradores muestran coherencia en la empresa.
- Ser solidarios: del total de encuestado el 25% de los encuestados respondió que están en desacuerdo con que sus intereses son diferentes a los de la empresa, por otro lado, cuando se les preguntó si prefieren la empresa porque todos son solidarios el 50% de los encuestados respondió estar de acuerdo con esta afirmación, por último, cuando se les pregunta si en la empresa todos son solidarios entre todos el 48% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con esta afirmación.
- Equilibrio entre la vida personal y laboral: del total de la muestra de estudio un 29% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo con que sus intereses son diferentes a los de la empresa cuando les piden un equilibrio entre la vida personal y laboral, por otro lado cuando se les pregunta si prefieren la empresa porque pueden equilibrar su vida laboral y personal el 45% manifestó estar de acuerdo con esta afirmación, por último, se les preguntó si existe un equilibrio de cada colaborador entre su vida personal y laboral el 47% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con esta afirmación.

## **B. Trabajar Sosteniblemente**

Este principio cuenta con tres valores, motivaciones o creencias, las mismas que son: aportar al crecimiento y desarrollo de los colaboradores, cuidar el medio ambiente y

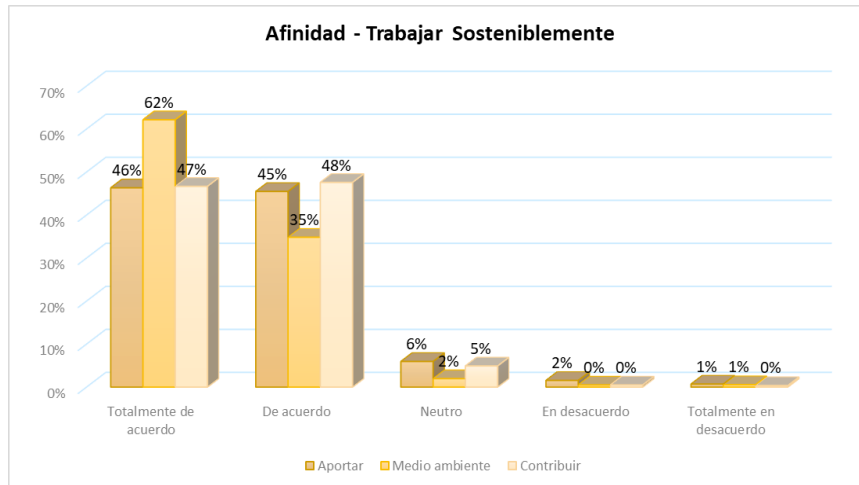
contribuir al desarrollo social de las comunidades. A continuación, se muestran las gráficas que representan el conflicto, afinidad y reconocimiento de cada uno de estos valores.

Figura 12: Trabajar Sosteniblemente - Conflicto



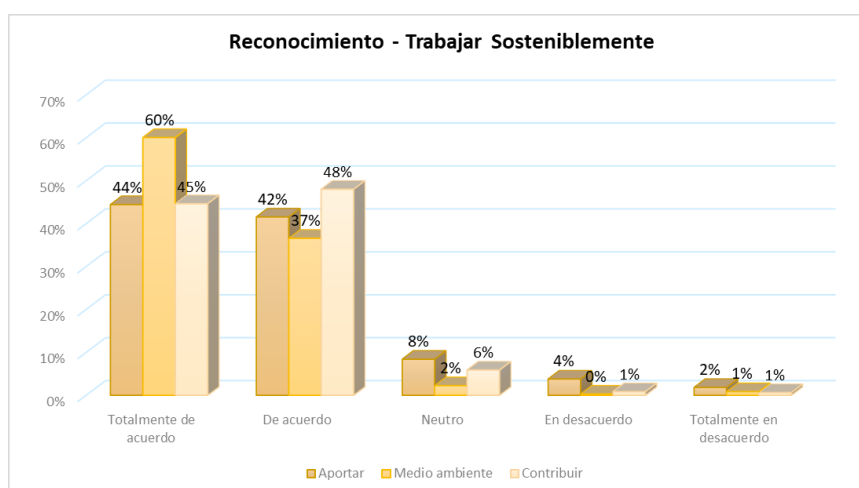
Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Figura 13: Trabajar Sosteniblemente - Conflicto



Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Figura 14: Trabajar Sosteniblemente - Reconocimiento



Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Las gráficas anteriores representan a trabajar sosteniblemente, la misma que abarca tres valores que contribuyen al desarrollo de este principio, a continuación, se realiza un análisis del resultado de estas gráficas:

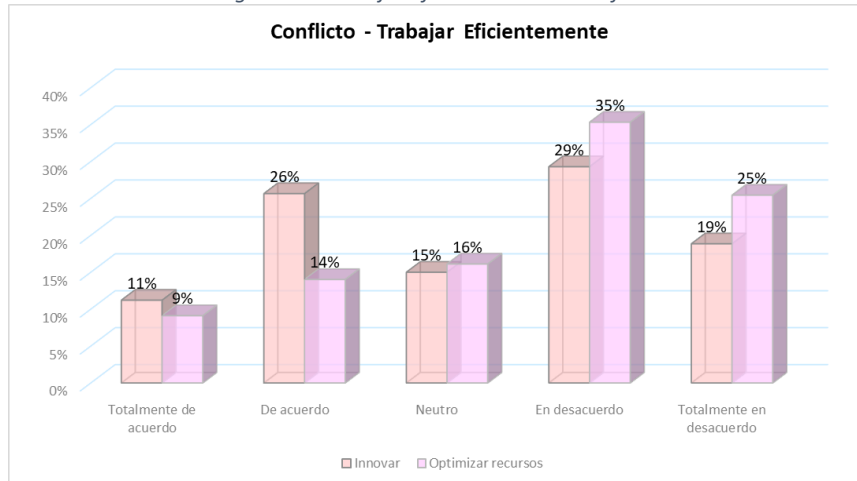
- Aportar al crecimiento y desarrollo de las personas: del total de los encuestados, cuando se les pregunta si se sienten incómodos con aportar al desarrollo y crecimiento de las personas un 38% manifestó estar en desacuerdo a esta afirmación, por su parte, cuando se les pregunta si prefieren la empresa porque aportan al desarrollo y crecimiento de las personas, el 46% manifestó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, y por último, cuando se les preguntó si en la empresa aportan al crecimiento y desarrollo de las personas el 44% manifestó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación.
- Cuidar el medio ambiente: cuando se les preguntó si sus intereses como persona con diferentes cuando deben cuidar el medio ambiente, un 27% manifestó estas en desacuerdo, por otro lado, un 62% manifestó estar totalmente de acuerdo en preferir a la empresa porque cuida el medio ambiente. Por último, cuando se les preguntó si en la empresa cuidan el medio ambiente un 60% estuvo totalmente de acuerdo con esta afirmación.
- Contribuir con el desarrollo social de las comunidades: un 32% estuvo en desacuerdo cuando se les pregunto si sus intereses son diferentes a los de la empresa cuando se les pide contribuir al desarrollo social de las comunidades, por su parte, cuando se les preguntó si prefieren a la empresa porque contribuyen con el desarrollo social un 48% estuvo de acuerdo con esta afirmación. Por último, un

48% estuvo de acuerdo cuando se les preguntó si la empresa realiza acciones para el desarrollo social.

### C. Trabajar eficientemente

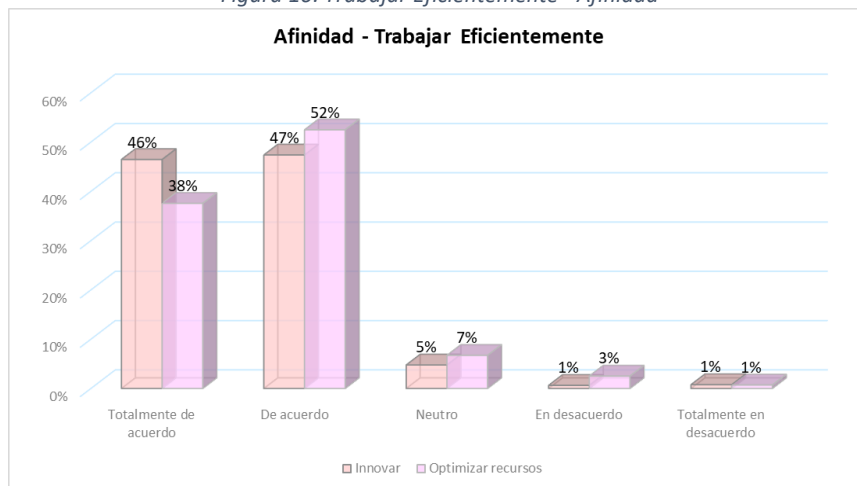
Este principio consta de dos valores, motivaciones o creencias, las mismas que son: innovación y optimización de recursos. A continuación, se muestran las gráficas de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas.

Figura 15: Trabajar Eficientemente - Conflicto



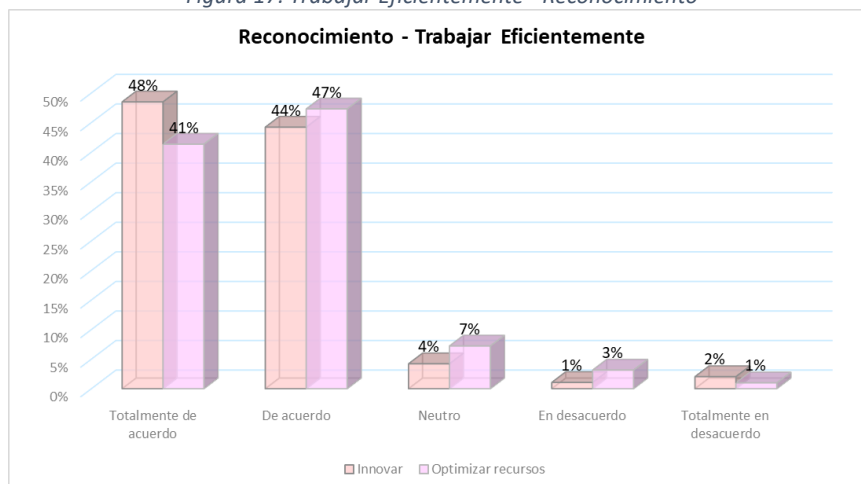
Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Figura 16: Trabajar Eficientemente - Afinidad



Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Figura 17: Trabajar Eficientemente - Reconocimiento



Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

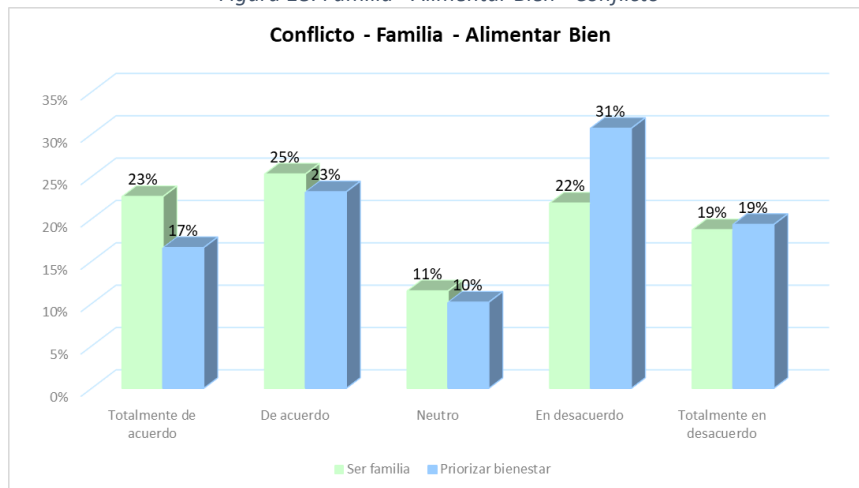
Para el análisis de las gráficas propuestas anteriormente con respecto al principio de trabajar eficientemente, el mismo que reconoce al valor de innovar y optimizar los recursos.

- Innovar: el 29% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo cuando les preguntaron si sus intereses son diferentes cuando les piden que innove constantemente, por su parte, cuando se les preguntó si la razón por la que prefieren la empresa es porque innovan constantemente, el 47% afirmó estar de acuerdo. Por último, el 48% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo cuando les preguntan si en la empresa innovan constantemente.
- Optimizar recursos: el 35% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo cuando les preguntaron si se siente incómodo cuando les piden que optimice los recursos en los procesos, por otro lado, cuando se les pregunto si prefieren la empresa porque optimiza los recursos 52% manifestó estar de acuerdo con esta afirmación. Por último, el 47% de los encuestados manifestó estar de acuerdo cuando se les preguntó si en la empresa optimizan los recursos en cada proceso.

#### D. Familia y Alimentar bien

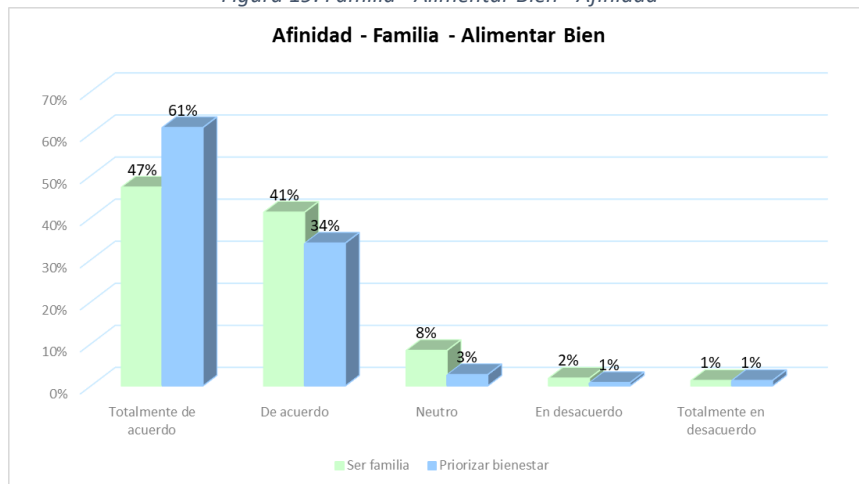
Estos principios no cuentan con valores que los respalden, por lo cual se los analiza conjuntamente. A continuación, se muestran gráficas de resultados de encuestas realizadas a los colaboradores.

Figura 18: Familia - Alimentar Bien - Conflicto



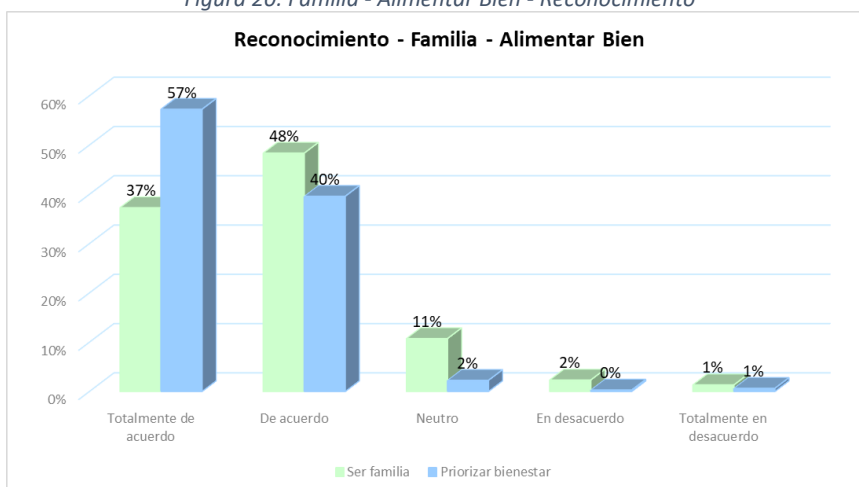
Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Figura 19: Familia - Alimentar Bien - Afinidad



Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Figura 20: Familia - Alimentar Bien - Reconocimiento



Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa



- Al analizar el principio de ser una familia tenemos: el 25% de los encuestados afirmó estar de acuerdo cuando les preguntaron si sus intereses son diferentes son diferentes a los de la empresa cuando les piden ser una familia, por otra lado, cuando les preguntaron si prefieren la empresa porque son muy cercanos y se cuidan los unos a los otros el 47% respondió estar totalmente de acuerdo. Por último, el 48% de los encuestados manifestó estar de acuerdo cuando les preguntaron si en la empresa viven como una familia.
- Con el principio de Alimentar bien: cuando les preguntaron si sus intereses son diferentes a los de la empresa cuando les piden priorizar el bienestar de los consumidores el 37% manifestó estar en desacuerdo, por su parte, el 61% manifestó estar totalmente de acuerdo cuando les preguntaron si prefieren a la empresa porque priorizan el bienestar de los consumidores. Por último, cuando se les preguntó si en la empresa priorizan el bienestar de los consumidores el 57% respondió estar totalmente de acuerdo.

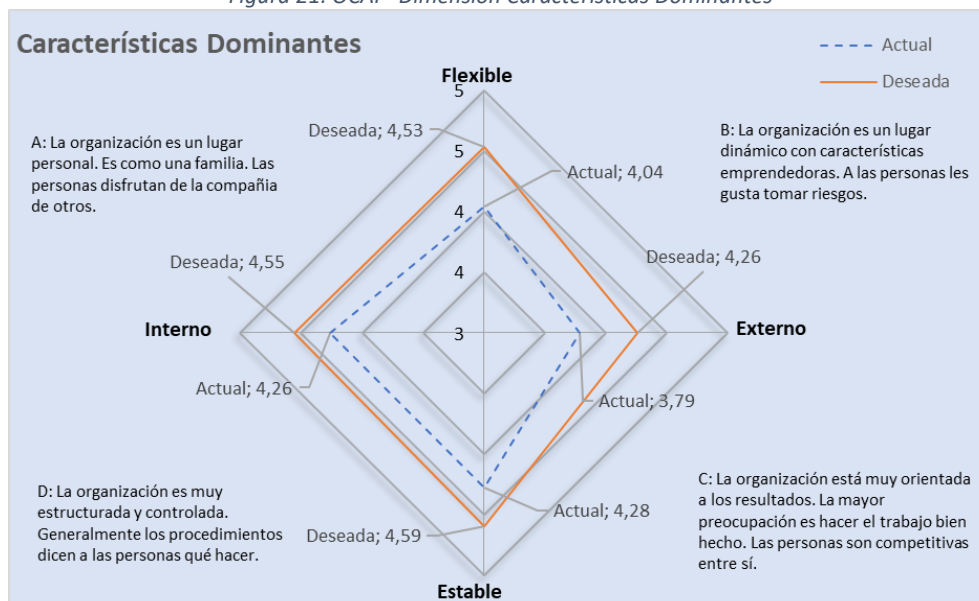
### **3.2.2.2 Diagnóstico de la cultura organizacional**

El instrumento empleado fue el OCAI, cuya descripción se proporcionó en el apartado anterior, este cuestionario tiene como objetivo medir la cultura actual, la cultura que se espera tener y la capacidad de vincular los valores culturales en cada cultura analizada (Restrepo Sarmiento, 2020). Siguiendo el modelo de valores en competencia, se exponen a continuación los resultados extraídos del cuestionario OCAI, junto con sus seis dimensiones que a continuación se presentan y describen.

#### **A. Características dominantes**

En la **figura 21** se muestra el gráfico que representa la cultura actual y deseada, en cuanto a los resultados obtenidos se puede evidenciar que la organización actual está más orientada al mercado y a la obtención de resultados. Por otro lado, la cultura futura tiene la misma orientación, no se ve ningún cambio en esta, dado que se mantendrá en una cultura en la búsqueda de resultados y preocupados por el mercado.

Figura 21: OCAI - Dimensión Características Dominantes



Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

## B. Adhesión organizacional

En los resultados obtenidos se puede evidenciar que el factor que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de las metas, ganar y tener éxito, hace énfasis en ganar. En cambio, lo que se espera que mantenga unida a la cultura futura es la lealtad y confianza mutua entre todos los colaboradores.

Figura 22: OCAI - Dimensión Adhesión Organizacional

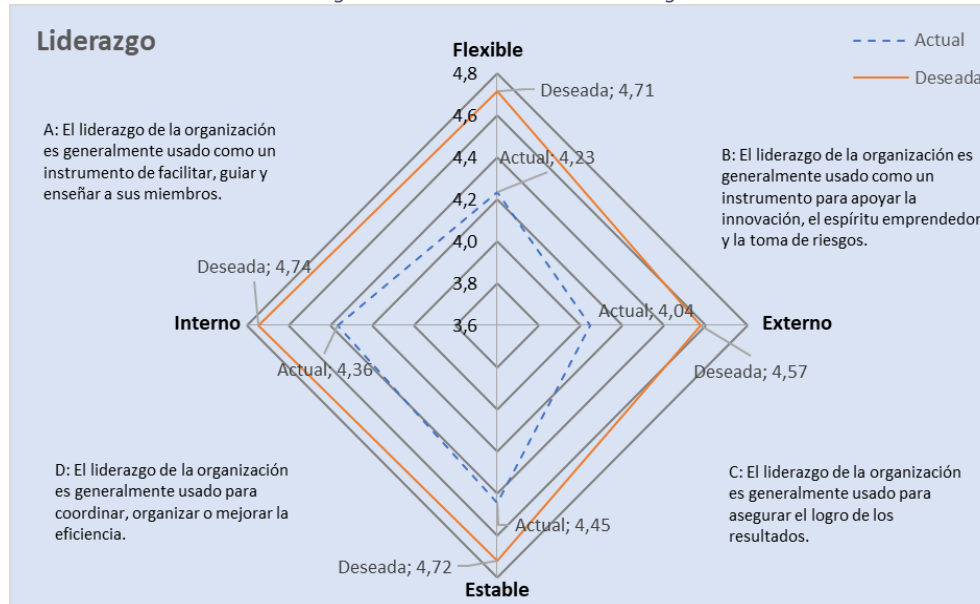


Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

### C. Liderazgo

El resultado de la **figura 23** muestra que los líderes de esta organización usan su rol para asegurar el logro de los resultados, por su parte la cultura futura se mantendría en ese mismo cuadrante, por lo cual no habría cambios con respecto a la dimensión del liderazgo.

Figura 23: OCAI - Dimensión Liderazgo

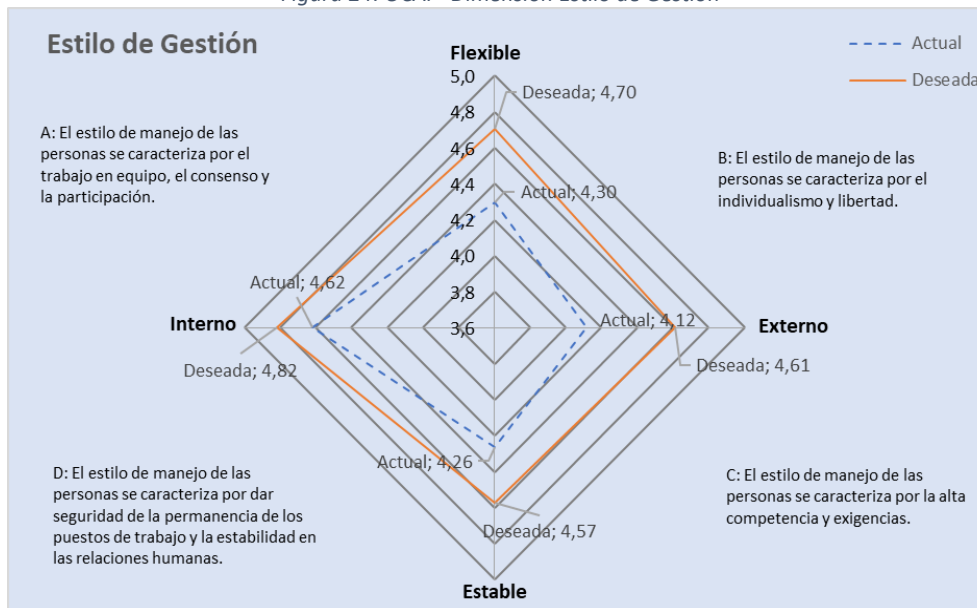


Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

### D. Estilo de gestión

La **figura 24** hace referencia al estilo de gestión, y el estilo que maneja la cultura actual con respecto a la gestión de los empleados es caracterizado por dar seguridad de la permanencia de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas. En cuanto a la cultura futura se espera que se mantenga en ese mismo enfoque, por lo tanto, no presenta cambios algunos.

Figura 24: OCAI - Dimensión Estilo de Gestión

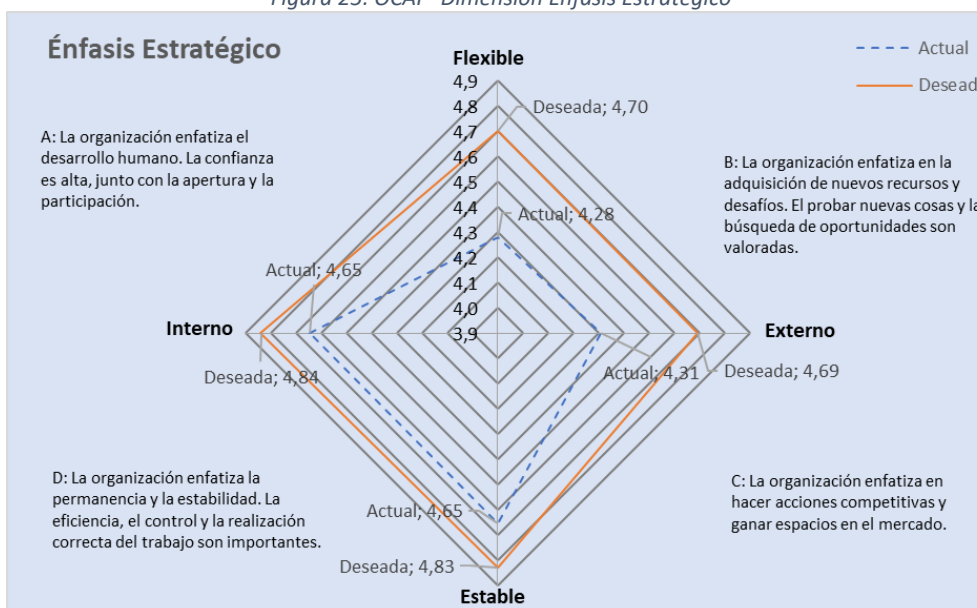


Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

### E. Énfasis estratégico

La cultura actual muestra una igualdad en su enfoque con respecto al énfasis estratégico, la organización hace acciones competitivas y gana espacios en el mercado y a su vez recalca la importancia de la estabilidad y permanencia. Por su parte, la cultura futura se espera tome mayor inclinación a enfatizar en la estabilidad y permanencia, a través de la eficiencia, control y realización correcta del trabajo se obtendrá estos resultados. Como se puede apreciar en la **figura 25**.

Figura 25: OCAI - Dimensión Énfasis Estratégico

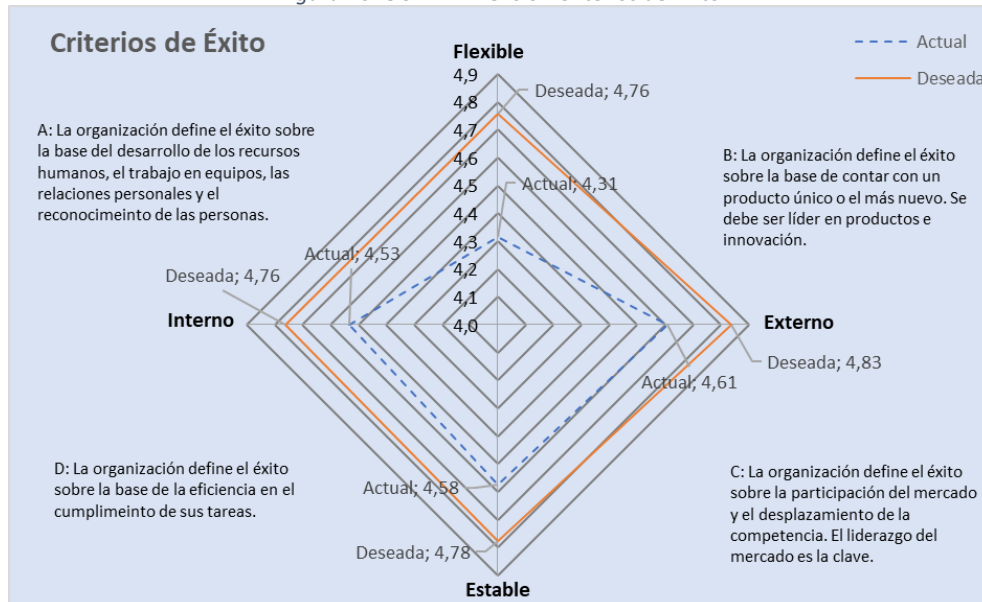


Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

## F. Criterios de éxito

El análisis de los criterios de éxito hace que la cultura actual se incline a que tienen una organización que define el éxito sobre contar con un producto innovador y que sea llamativo para el mercado, de preferencia que sea nuevo, buscan ser líderes en productos e innovación. En cuanto a la cultura futura tiene la misma orientación, por lo cual no habría un cambio en sus criterios de éxito, como se evidencia en la **figura 26**.

Figura 26: OCAI - Dimensión Criterios de Éxito

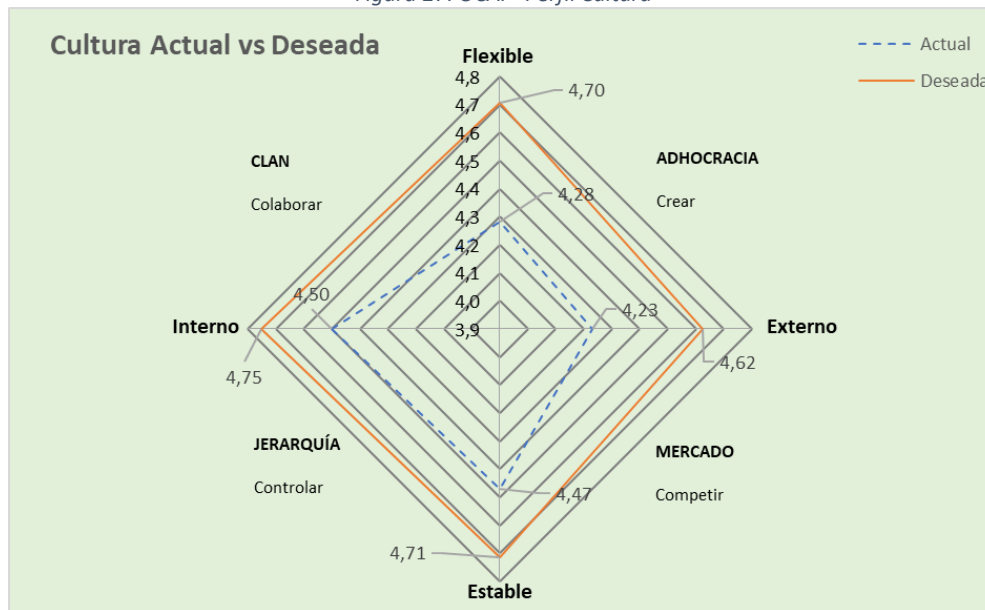


Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

## G. Perfil cultural

Luego de analizar las seis dimensiones antes descritas se puede evidenciar que existe congruencia cultural, haciendo referencia a que algunos de los principios que propone la empresa, están alineados con los resultados obtenidos en este análisis.

Figura 27: OCAI - Perfil Cultura



Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

En términos generales, los resultados revelan que la cultura predominante en la organización actual se alinea con la cultura de mercado. Esto sugiere una orientación hacia el entorno externo en lugar de enfocarse en cuestiones internas de la organización. La orientación indica que su enfoque está en establecer relaciones sólidas con los consumidores, proveedores y competidores, con el fin de generar una ventaja competitiva en el mercado y lograr un posicionamiento sólido en la industria que se desarrolla. Por lo tanto, esta organización se roge a través de la competitividad y la productividad. En cuanto a la cultura futura o deseada que se quisiera tuviera en el futuro esta organización, están entre la cultura de jerarquía y la de mercado, ya que en algunas dimensiones no presenta cambios entre la cultura actual y la que se espera tener.

### 3.2.2.3 Diagnóstico del compromiso y liderazgo

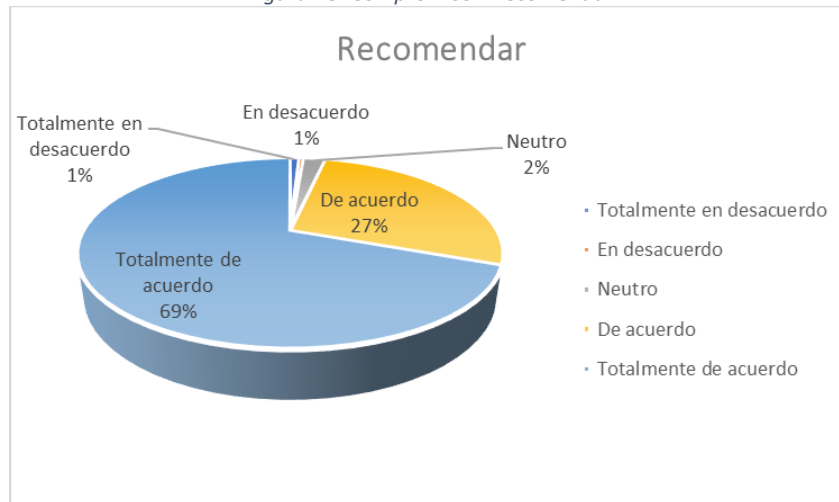
En este punto se pretende evaluar si los colaboradores están comprometidos con su trabajo y con la empresa, a su vez conocer cuál es su opinión con respecto a desempeño de los líderes y si están cómodos con cada líder que tienen.

#### A. Compromiso

Para evaluar el compromiso de los colaboradores, se plantean cuatro preguntas en las cuales se evalúa que tan comprometidos están con la empresa, para identificar si su comportamiento está orientado a la cultura que plantea la empresa o si se deben tomar acciones para realizar cambios.

- **Recomendaría esta compañía a las personas que conozco como un excelente lugar para trabajar.**

Figura 28: Compromiso - Recomendar

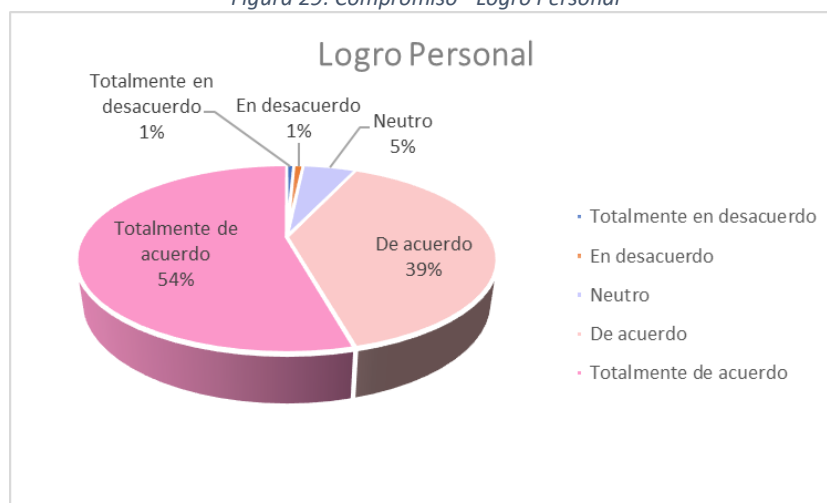


Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Con respecto a que, si los encuestados recomendasen esta empresa, como un excelente lugar de trabajo, en la **figura 27**, el 69% de los encuestados confirman en recomendar a la empresa con un lugar excelente de trabajo, pero que pasa con el 31% este porcentaje es en el cual se debe trabajar, porque un 27% de puede ser que recomiende a la empresa, pero no está 100% seguro. Por lo tanto, se debe trabajar en conocer cuál es el motivo de no recomendar a la empresa.

- **Mi trabajo me otorga una sensación de logro personal.**

Figura 29: Compromiso - Logro Personal

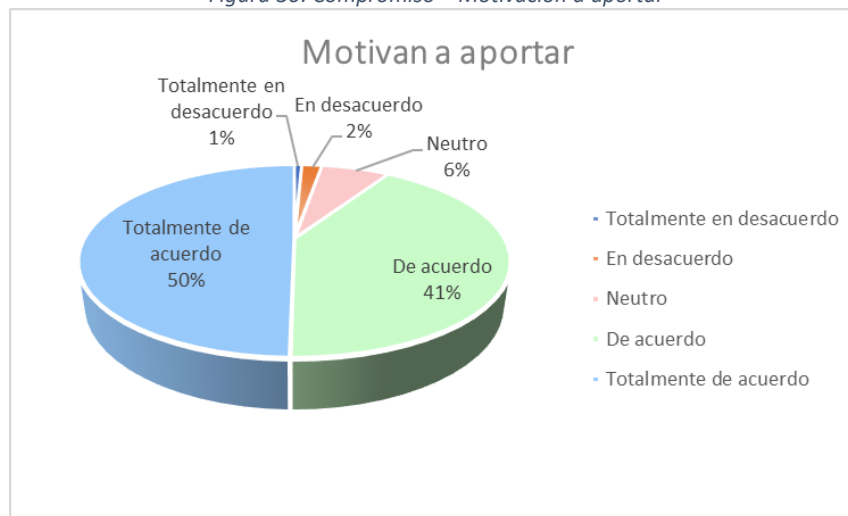


Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Con respecto a que si a los encuestados cada actividad que desempeñan genera logros personales un 54% responde que están totalmente de acuerdo con la afirmación, pero y el 39% que dudan si las actividades que realizan generan logro personal, hay que identificar porque no se encuentran completamente convencidas y generar nuevas propuestas de actividades.

- **Esta compañía me motiva a aportar más de lo que se exige normalmente para realizar mi trabajo.**

Figura 30: Compromiso – Motivación a aportar



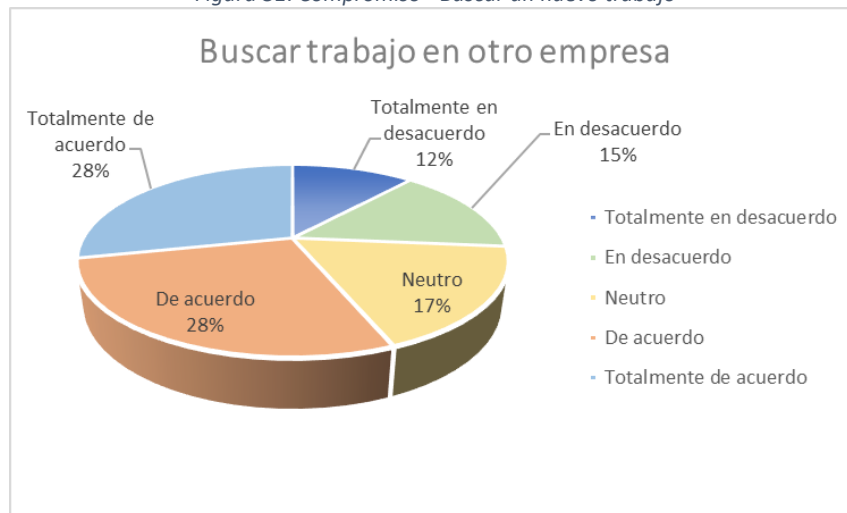
Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Con respecto a si la compañía les motiva a aportar más de lo que les exigen, un 50% responde que completamente convencidos, pero un 41% duda en su respuesta, en este caso se debería analizar si cuando un colaborador da más de sí, estos son recompensados por aportar al crecimiento de la empresa, de no ser el caso se deberían crear incentivos, para generar más motivación en el personal.

- **Rara vez pienso en buscar trabajo en otra empresa.**



Figura 31: Compromiso - Buscar un nuevo trabajo



Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

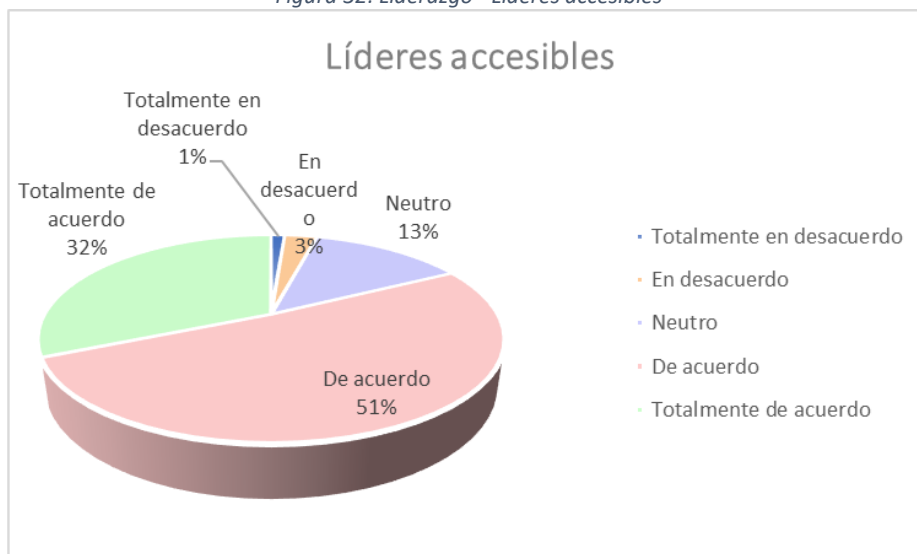
En esta pregunta, los resultados están bastante divididos, pues algunos dudan de su respuesta, lo cual no se debería tener, y más bien el 100% de los resultados deberían ser que rara vez buscan otro trabajo.

#### B. Liderazgo

En la parte de análisis del desempeño de los líderes se realizan seis preguntas que ayudan a determinar si el líder está desempeñando un buen funcionamiento en la empresa y si este tiene una buena relación con sus colaboradores.

- **Los líderes son accesibles, escuchan y dan respuesta a las inquietudes y sugerencias de los colaboradores.**

Figura 32: Liderazgo - Líderes accesibles

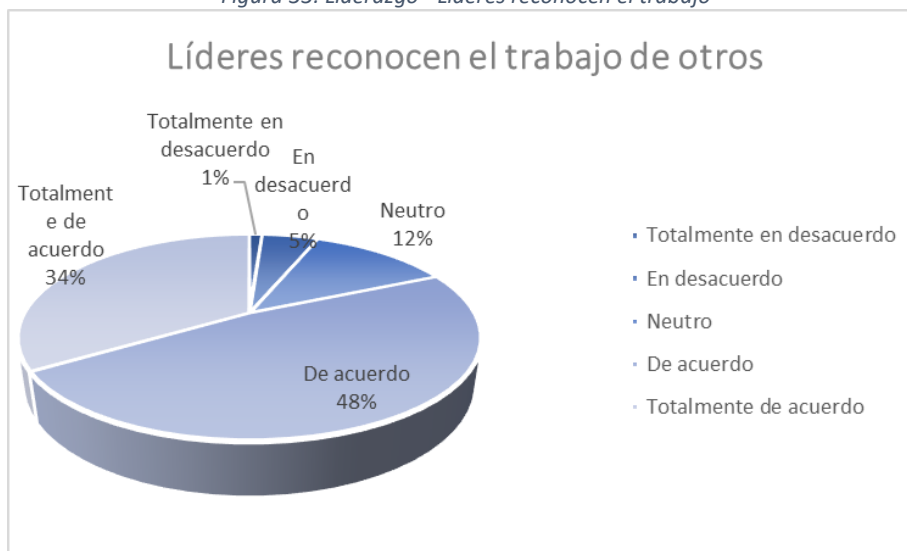


Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

En respuesta a esta pregunta, tan solo la mitad de los colaboradores opinan que los líderes los escuchan y dar respuesta a sus inquietudes, lo cual es preocupante y es algo en lo que se debe trabajar, tanto para la parte de los líderes como la de los colaboradores.

- **Los líderes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo adicional.**

Figura 33: Liderazgo - Líderes reconocen el trabajo

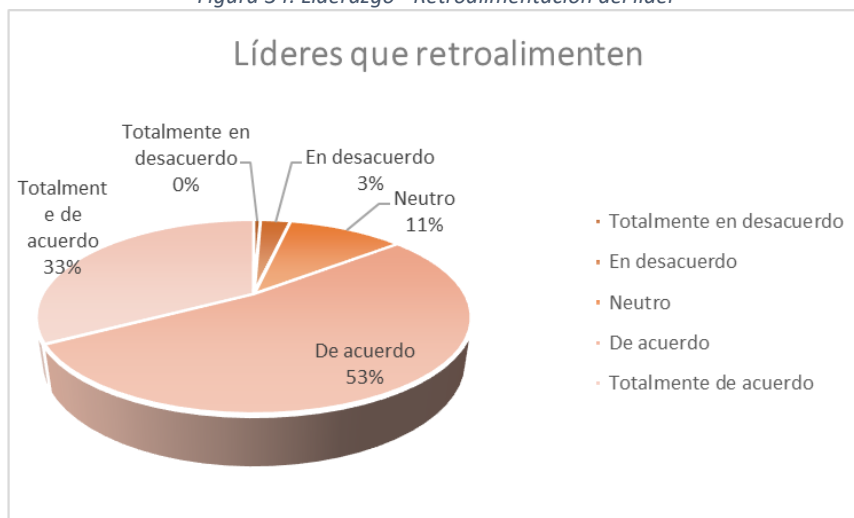


Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Con referencia a esta pregunta el 48% se encuentran convencidos de que los líderes reconocen sus esfuerzos, el 34% dudan en su respuesta y el resto mantienen sus dudas y algunos no están de acuerdo, esto es un aspecto que se debe trabajar en la organización.

- **Los líderes retroalimentan y apoyan el desarrollo profesional de sus equipos.**

Figura 34: Liderazgo - Retroalimentación del líder

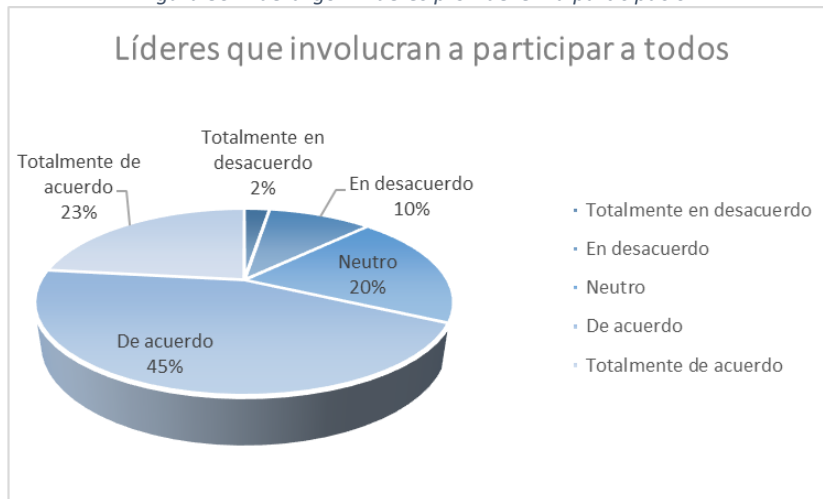


Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

La retroalimentación y apoyo por parte de los líderes a su equipo no está siendo percibida y existe dudas por parte de su equipo de trabajo o una falta de retroalimentación por parte de los líderes.

- **Los líderes involucran a los colaboradores en las decisiones que afectan su trabajo o entorno laboral.**

Figura 35: Liderazgo – Líderes promueven la participación

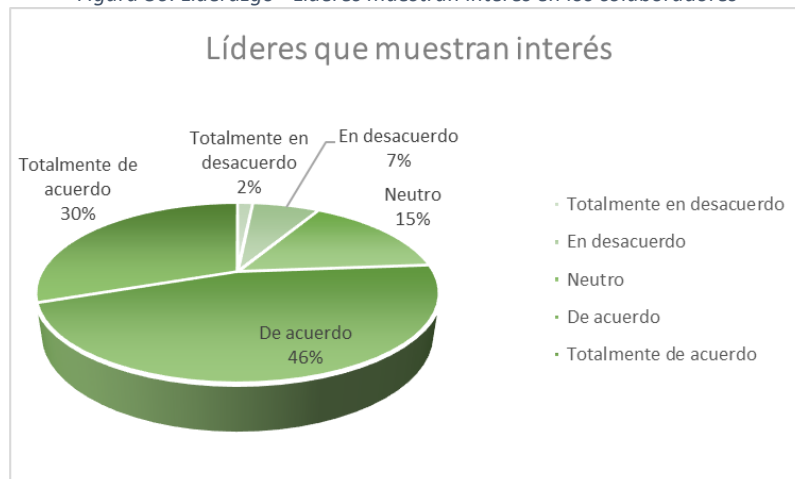


Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Con respecto a esta pregunta tan solo el 23% de los encuestados afirma estar convencidos en sentirse parte de las decisiones que afectan su trabajo o entorno, el otro 45% no están seguros con su si realmente sentirse parte de las decisiones o si en realidad no están siendo para de estas situaciones.

- **Los líderes muestran un interés en mí como persona y no solo como colaborador.**

Figura 36: Liderazgo - Líderes muestran interés en los colaboradores



Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Es importante que a los colaboradores no solo se les vean como colaborador, puesto que cada uno tiene situaciones diferentes que se deben tomar en cuenta, en referencia a esto los colaboradores se sienten dudosos en que si son tomados o no como personas por parte de sus líderes.

- **Los líderes evitan el favoritismo.**

Figura 37: Liderazgo - Líderes sin favoritismo



Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Tan solo un 20% de los encuestados está convencido en que los líderes no muestran favoritismo entre un empleado y otro, esto debería mejorar y convencer al 40% que duda con el trato que tienen.

En resumen, con relación a las preguntas formuladas sobre el compromiso de los colaboradores con la empresa, hay un reducido porcentaje de encuestados que no muestran total convicción en la existencia de un compromiso sólido entre la empresa y ellos. Por otro lado, al examinar la evaluación del desempeño de los líderes desde la perspectiva de los empleados, se observa la aparición de diversas discrepancias en sus respuestas sobre el rendimiento de un líder. Esta situación resulta inadecuada, dado que el líder desempeña un papel esencial en el funcionamiento de la organización.

### 3.3 Análisis de resultados

Los resultados han determinado en primera instancia que la CO es parte importante de una organización debido a que esta permite inducir conductas uniformes entre los miembros de la organización, que conllevan a la consecución de la excelencia operativa, la adaptabilidad, la productividad y la satisfacción de los clientes (Dressler, 2009, citado en Villamarín et al., 2019). Villamarín, (2009), afirma que la cultura representa el ADN para la organización. Por consiguiente, reconocer la CO en la empresa resulta de gran relevancia, ya que engloba los principios, valores, creencias y normativas que los colaboradores deben observar y seguir. Estas características constituyen elementos distintivos que los distinguen de otras compañías. A su vez ayuda a alinear a los colaboradores a que cumplan con lo que demanda la empresa y los consumidores. Dado que la cultura pasa a formar parte de los elementos del modelo, esta debe estar alineada al cumplimiento de la estrategia.

La estrategia establece tres ejes importantes para dar dirección a la empresa, esto son:

- Sostenibilidad: les permite ser competitivos teniendo en cuenta aspectos económicos, sociales y ambientales.
- Innovación: está orientada a construir una cultura de innovación que promueva la flexibilidad, agilidad y capacidad de adaptación de la compañía con el entorno.
- Liderazgo: se define desde la alineación de los líderes a la cultura y su responsabilidad con equipos de trabajo, incluye coherencia y desarrollo del talento.

Estos pilares esenciales representan la brújula o camino que la empresa debe seguir. En paralelo, la cultura que la empresa inculca se centra en cuatro principios fundamentales: promover un sentido de comunidad, garantizar una alimentación adecuada, fomentar el enfoque humano, sostenible y eficiente en el trabajo. En estos principios se han reconocido valores, creencias y normativas que contribuyen a la realización de cada uno de ellos.

Al enfocarnos en el principio de trabajar humanamente se han identificado cuatro valores esenciales: ser transparentes, ser coherentes con lo que piensa y dice en la empresa ser solidarios y mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral. Los valores y normas deben estar alineados a los ejes esenciales que establece la estrategia de la empresa. La **tabla 3** evalúa si los valores y los ejes estratégicos están alineados, esto se lo hace en base a los resultados obtenidos de las encuestas y la definición que envuelve a cada eje. En cuanto al eje de la sostenibilidad esta alineados con todos los valores de trabajar humanamente, por otro lado, el eje de liderazgo encuentra un espacio entre el equilibrio y

asumir la responsabilidad de liderar. En cuanto a la innovación, existe un gran abismo para cumplir con los valores de trabajar humanamente y es algo en lo que se debe trabajar.

Tabla 3: Relación de valores de trabajar Humanamente con los ejes estratégicos

|                | SER TRANSPARENTE | SER COHERENTE | SER SOLIDARIO | EQUILIBRIO |
|----------------|------------------|---------------|---------------|------------|
| SOSTENIBILIDAD | X                | X             | X             | X          |
| LIDERAZGO      | X                | X             | X             |            |
| INNOVACIÓN     |                  |               |               | X          |

Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

En la **tabla 4** se hace referencia al principio de trabajar sosteniblemente y los valores que lo representan, en esta relación vemos grandes espacios de relación, en cuanto al eje de innovación, muestra falencias en el aporte al desarrollo y a contribuir con el desarrollo social. Muro, (2008); De la Garza y col., (2007), mencionan que el liderazgo adapta roles de facilitador, mentor e incluso puede desempeñar el papel de una figura paterna, recompensando la participación, el trabajo en equipo y toma de decisiones. Su eficacia se evalúa a través de indicadores como la cohesión del equipo, el nivel de moral y la importancia otorgada el desarrollo personal dentro de la organización (citados en Ojeda Hidalgo et al., 2016)

Tabla 4. Relación de valores de trabajar Sosteniblemente con los ejes estratégicos

|                | APORTAR AL CRECIMIENTO Y DESARROLLO | CUIDAR EL MEDIO AMBIENTE | CONTRIBUIR AL DESARROLLO SOCIAL |
|----------------|-------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| SOSTENIBILIDAD | X                                   | X                        | X                               |
| LIDERAZGO      | X                                   |                          |                                 |
| INNOVACIÓN     |                                     | X                        |                                 |

Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Las relaciones que marca el principio de trabajar eficientemente la **tabla 5** muestran bastante carencia con respecto al eje de liderazgo, Yukl, (2008), afirma que los líderes tienen la capacidad de mejorar la coordinación al planificar la programación y secuencia de actividades para evitar demoras innecesarias y pérdidas de tiempo. También supervisan de manera activa el desempeño del equipo y utilizan esta información para guiar y sincronizar las acciones de los miembros del equipo, con lo expuesto se demuestra una

vez más el gran papel que juega el liderazgo en las organizaciones y que en esta falta un mejor desempeño de estos.

Tabla 5: Relación de los valores de trabajar eficientemente con los ejes estratégicos

|                | INNOVAR | OPTIMIZAR RECURSOS |
|----------------|---------|--------------------|
| SOSTENIBILIDAD | X       | X                  |
| LIDERAZGO      |         |                    |
| INNOVACIÓN     | X       |                    |

Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

En los principios de ser una familia y alimentar bien en la **tabla 6**, podemos apreciar que una vez más el liderazgo no está siendo presencia en estos principios, otro eje estratégico que muestra ausencia en la alineación de los principios es la innovación, puesto al giro del negocio este eje no debería estar ausente en los principios organizacionales. La innovación representa la herramienta distintivas del empresario innovador. Según el enfoque, la innovación implica dar a los recursos una nueva capacidad para generar riqueza. Además, puede generar creación de un nuevo recurso, y cualquier modificación que afecte el potencial existente de producción de riqueza también se considera una forma de innovación (Medina Salgado & Espinosa Espíndola, 1994).

Tabla 6: Relación de los principios ser Familia y Alimentar bien con los ejes estratégicos

|                | SER UNA FAMILIA | ALIMENTAR BIEN |
|----------------|-----------------|----------------|
| SOSTENIBILIDAD | X               | X              |
| LIDERAZGO      |                 |                |
| INNOVACIÓN     |                 | X              |

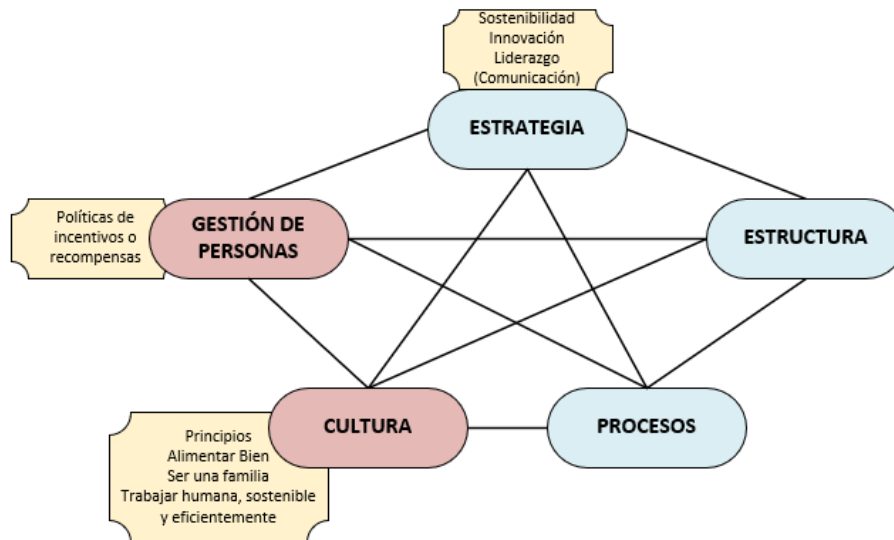
Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

### 3.3.1 Propuesta de modelo para la Gestión del Cambio

Basándonos en los resultados obtenidos que delinear la estrategia de la empresa, los principios que sustentan su cultura organizacional y la propuesta de modelo formulada a partir del enfoque de Galbraith, se procede a examinar los resultados para discernir si la cultura organizacional, un componente innovador en el modelo principal, se encuentra en concordancia con la estrategia fijada por la empresa. Si los principios de la cultura no respaldan la estrategia, se elaboran sugerencias para modificar o redirigir los principios

culturales. Para iniciar con la discusión sobre los resultados, nos basamos en el modelo propuesto y las características específicas identificadas para cada componente.

Figura 38: Propuesta de Modelo



Fuente: elaboración propia a través de la información de la empresa

Con lo expuesto en el análisis, los resultados obtenidos del diagnóstico de cultura y la propuesta de modelo para la gestión del cambio se puede mencionar que la organización presenta algunas oportunidades de mejora en la parte interna. En el siguiente punto se planteará algunos elementos importantes como oportunidades de mejora para fortalecer la cultura. Entre estos elementos a mejorar están los siguientes:

- El conflicto entre los principios y valores de los colaboradores y los de la organización, puede mejorar a través de talleres hacia los colaboradores.
- La falta de comunicación que hay al interior de la organización.
- La falta de coherencia y transparencia por parte de los líderes.
- La innovación como eje fundamental en el desarrollo de productos.
- El reconocimiento de los colaboradores hacia los valores que promueven.
- La falta de oportunidades de crecimiento.
- Existe favoritismo por parte de los líderes hacia cierto colaboradores.
- La falta de equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores y líderes.



Los aspectos señalados son identificados como factores de mejora destinados a fortalecer la cultura organizacional y a asegurar la eficaz implementación del modelo propuesto para la gestión del cambio, lo que permitirá alcanzar resultados positivos y favorables para la organización.

## **4. CONCLUSIONES**

Durante el transcurso de la investigación y la revisión bibliográfica llevada a cabo para este proyecto, que aportó bastante al trabajo, se ha llegado a la conclusión de que la cultura organizacional desempeña una función crucial en el desarrollo de la organización. Esta cultura se ve directamente impactada cuando se producen procesos de cambio organizacional. Además, se ha determinado que recursos como la comunicación y el liderazgo ejercen un papel fundamental, ya que actúan como vínculos esenciales entre los objetivos de cambio y el comportamiento de los colaboradores.

En vista de estas observaciones, es evidente que no se puede subestimar la importancia de la CO en el diseño de un modelo de gestión de cambio. La influencia de la cultura en los procesos de cambio, junto con la relevancia de la comunicación y liderazgo, resalta la necesidad de considerar estos aspectos de manera integral al elaborar cualquier enfoque de gestión de cambio como el propuesto en este trabajo. El éxito de cualquier iniciativa de cambio depende en gran medida de cómo se abordan estos elementos, y, por ende, deben ser cuidadosamente considerados en la creación y ejecución del modelo planteado.

La organización debe estar dispuesta a adaptarse a los cambios del entorno y a cambiar constantemente frente a las dificultades que se presenten, la innovación es uno de los ejes fundamentales para hacer frente a adversidades del mercado, y poder generar ventaja competitiva frente a sus competidores. Otro de los ejes fundamentales que se evidenció en este trabajo en cuanto a un pilar fundamental de la organización es el liderazgo, este factor es la clave de éxito para el desarrollo de los procesos y el funcionamiento de la organización.

## **5. RECOMENDACIONES**

El presente trabajo ha desarrollado una propuesta de modelo para la gestión del cambio organizacional, la cual incorpora elementos esenciales de la cultura organizacional. En esta propuesta, se considera crucial que los valores que guían a las organizaciones estén en sintonía con la estrategia de la empresa. Además, se destaca la importancia de que la empresa defina una estrategia específica para que los componentes vitales como los procesos, la cultura, la gestión de recursos humanos y la estructura tengan una dirección clara a seguir.

Asimismo, se enfatiza la necesidad de que cada uno de estos componentes se alinee con la estrategia general de la empresa. Es crucial que los valores, creencias y normas estén orientados a cumplir con lo que establece la estrategia. Esta alineación garantiza una coherencia interna en la organización y facilita que todas las partes trabajen hacia objetivos comunes y consistentes.

En resumen, la propuesta de modelo presentada en este trabajo resalta la importancia de la CO al gestionar el cambio. La alineación de valores y componentes con la estrategia proporciona una base sólida para la implementación exitosa de procesos de cambio y garantiza que la organización se encamine hacia sus objetivos estratégicos de manera coherente y efectiva.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alba, B. B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Sociedad & Tecnología*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Anónimo. (s. f.). *Validación de Datos: Definición, elementos y métodos*. Recuperado 21 de agosto de 2023, de <https://www.tecnologias-informacion.com/validacion.html#>
- Badillo, R. G. (2004). *Un concepto epistemológico de modelo para la didáctica de las ciencias experimentales*. 3(3), 301-319.
- Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. *Informes Psicológicos*, 12(1), 41-51.
- Bermúdez, L. (2011). La competencia comunicativa: Elemento clave en las organizaciones. *Quórum Académico*, 8(15), 95-110.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Camarena Martínez, J. L. (2016). La organización como sistema: El modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis*, 1(1), 135-174.
- Campas, M. S. S., Álvarez-Medina, M. T., & Vásquez-Torres, M. del C. (2020). La gestión de cambio organizacional: Variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.22206/ceyn.2020.v4i1.pp69-83>
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, año 4, n.º 08. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>
- Domínguez Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento & Gestión*, 24, 88-131.
- Fierro-Celis, F. A. (2020). Cambio organizacional: Un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 88, 13-31. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>

- Galbraith, J. R. (2012). *The Evolution of Enterprise Organization Designs* (SSRN Scholarly Paper 2181930). <https://papers.ssrn.com/abstract=2181930>
- Gallardo, A., Camargo, M. I., & Mallagón, M. T. (1999). El rediseño organizacional y la organización que aprende. *Revista Gestión y Estrategia*, 15, Article 15. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1999n15/Gallardo>
- García-Rubiano, M., & Forero-Aponte, C. (s. f.). *CAMBIO ORGANIZACIONAL: UNA INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO*. 95-105.
- Gimenez-Espin, J., Jimenez-Jimenez, D., & Martínez-Costa, M. (2014). La gestión de calidad: Importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.02.002>
- González, A. E. R. (2013). El cambio organizacional: Un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Revista Gestión y Estrategia*, 44, Article 44. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2013n44/Rivera>
- Gracia, J. F. H. (2018). Tipos de Investigación. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 5(9), Article 9. <https://doi.org/10.29057/esat.v5i9.2885>
- Guevara S., M., & Valdéz, R. (2018). Los modelos en la enseñanza de la Química. Algunas de las dificultades asociadas a su enseñanza y a su aprendizaje. *Educación Química*, 15(3), 243. <https://doi.org/10.22201/fq.18708404e.2004.3.66181>
- Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL*.
- Justi, R., & Gilbert, J. (2003). Teachers' views on the nature of models. *International Journal of Science Education*, 25(11), 1369-1386. <https://doi.org/10.1080/0950069032000070324>
- Kates, A., & Galbraith, J. R. (2010). *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. John Wiley & Sons.

- Liao, L., & Ai Lin Teo, E. (2018). Organizational Change Perspective on People Management in BIM Implementation in Building Projects. *Journal of Management in Engineering*, 34(3), 04018008. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000604](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000604)
- Limone, A., & Marinovic, M. (2013). The Theory of the Organization and the New Paradigms. *Open Journal of Business and Management*, 01(02), 30-38. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2013.12005>
- Llano Cuartas, A. (2022). *Importancia de la caracterización para lograr articulaciones en el proyecto WeikUp de la Fundación Colombia 2050*. <http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/60221>
- López, M. E. L. (2013). *Resistencia al cambio en organizaciones modernas*. 18(1), 149-157.
- Medina Salgado, C., & Espinosa Espíndola, M. T. (1994). La innovación en las organizaciones modernas. *Gestión y estrategia*. Número 5 (enero-junio, 1994), ISSN 1606-8459. <http://zaloamati.azc.uam.mx//handle/11191/4627>
- Minayo, M., Deslandes, S., & Gomes, R. (2023). *Investigación social: Teoría, método y creatividad*. <https://doi.org/10.18294/9789878926261>
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 39-59. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130905>
- Ojeda Hidalgo, J. F., Méndez Valencia, S., & Hernández Sampieri, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 17-38. <https://doi.org/10.36390/telos181.03>
- Otero-Ortega, A. (2018). *ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN*.
- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., Jacobo Hernández, C. A., Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2019). >La cultura organizacional

- como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 35, 198-207. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>
- Parra Moreno, C., & Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad*, 2(1), 97-108.
- Parraga Moreno, C., & Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad*, 2(1), 97-108.
- Pérez, S., & María, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Restrepo Sarmiento, J. (2020). *Prácticas organizacionales complementarias al modelo de Cameron y Quinn que facilitan el cambio de la cultura organizacional en una empresa de asesoría financiera latinoamericana*. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79010>
- Rieley, J., & Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance. *Journal of Change Management*, 2, 160-172. <https://doi.org/10.1080/146970101123656053>
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & de Fernández, T. Á. (2005). LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL. 1(2), 32-48.
- Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., Martínez León, I. M., & Peláez Ibarro, J. J. (1999). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las Pymes*. <https://repositorio.upct.es/handle/10317/609>
- Sánchez Gómez, M. (2016). *La comunicación interna en programas de transformación según el modelo de Lewin. El caso de las empresas del Ibex 35*. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/12220>
- Soriano Rivera, R. (2016). Gestión del cambio: Una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. 360: *Revista de Ciencias de la Gestión*, 1, 38-86.

- Velásquez Contreras, A. (2007). la organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61, 129-156. <https://doi.org/10.21158/01208160.n61.2007.425>
- Villamarín, M., Tejera, E., & Ramos, V. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: Aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn Actual and desired organizational culture, and its relationship with learning culture: application of Quinn's competitive values model Contenido. *Espacios*, 40.
- Villaplana, Á. C. (2002). *Teorías y modelos: Formas de representación de la realidad*. 112(001), 1-14.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*.  
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/1965>
- Zambrano Cancañón, C. E., Lao León, Y. O., & Moreno Pino, M. R. (2022). Modelo de gestión del cambio organizacional con pensamiento lean en servicios turísticos. *Contaduría y administración*, 67(1), 2.



## 7. ANEXOS

### ANEXO I

#### MODELO DEL CUESTIONARIO OCAI EN CASTELLANO

|                          | Dimensión                  |   | Español   |
|--------------------------|----------------------------|---|---|
| Supuestos Básicos        | Características dominantes | A | La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. La gente parece compartir mucho de sí misma.   |
|                          |                            | B | La organización es un lugar dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.  |
|                          |                            | C | La organización es muy orientada a los resultados. Una de las principales preocupaciones es realizar bien el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.   |
|                          |                            | D | La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente determinan lo que hace la gente.                                      |
|                          | Adhesión organizacional    | A | Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.  |
|                          |                            | B | Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.  |
|                          |                            | C | Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y la consecución de objetivos.  |
|                          |                            | D | Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Es importante que la organización funcione sin problemas.                                    |
| Patrones de Interacción  | Liderazgo                  | A | El liderazgo en la organización generalmente es usado como un instrumento para asesorar, facilitar y enseñar.   |
|                          |                            | B | El liderazgo en la organización generalmente es usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.                        |
|                          |                            | C | El liderazgo en la organización generalmente es usado para dar enfoque, dinamizar y orientar hacia los resultados.  |
|                          |                            | D | El liderazgo de la organización generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.   |
|                          | Estilo de Gestión          | A | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.  |
|                          |                            | B | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la originalidad.                                 |
|                          |                            | C | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una fuerte competencia, altas exigencias y el logro de resultados.   |
|                          |                            | D | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.                 |
| Dirección Organizacional | Énfasis estratégico        | A | La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Existe un alto grado de confianza, apertura y participación.  |
|                          |                            | B | La organización hace énfasis en la adquisición de nuevos recursos y generar nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.                |
|                          |                            | C | La organización hace énfasis en la competitividad y los logros. El logro de objetivos ambiciosos y el éxito en el mercado son fundamentales.                              |
|                          |                            | D | La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.                                      |
|                          | Criterios de éxito         | A | La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y el interés por las personas. |
|                          |                            | B | La organización define el éxito sobre la base de tener nuevos productos únicos considerados más novedosos. Es una empresa líder en desarrollo de productos e innovación.  |
|                          |                            | C | La organización define el éxito sobre la base de triunfar en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo en el mercado es la clave.                               |
|                          |                            | D | La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la planeación adecuada y la producción de bajo costo son fundamentales.             |

## ANEXO II

### FORMATO DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS COLABORADORES

## ENCUESTA CONFLICTO, AFINIDAD Y RECONOCIMIENTO

Este cuestionario tiene como único fin analizar la forma en que el personal de la empresa percibe la cultura organizacional de la empresa, de esta manera se puede recopilar información para mejorar.

**INSTRUCCIONES**

La serie de preguntas que se realizan a continuación presentan una escala del 1 al 5 de acuerdo con el grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación. Marque con una X de acuerdo con su opinión.

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

| A  | CONFLICTOS (Intereses personales)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1  | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me piden que sea transparente al momento de decir las cosas.   |   |   |   |   |   |
| 2  | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me piden que sea coherente entre lo que pienso, digo y hago.   |   |   |   |   |   |
| 3  | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me piden que seamos una familia, que seamos cercanos y nos cuidemos unos a otros.                                      |   |   |   |   |   |
| 4  | Me siento incómodo cuando me piden que aporte al crecimiento y desarrollo de las personas.  |   |   |   |   |   |
| 5  | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me piden que sea solidario y que contribuya a los demás con generosidad, gratitud y buena actitud.                     |   |   |   |   |   |
| 6  | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me piden que innove constantemente.  |   |   |   |   |   |
| 7  | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me piden que cuide el ambiente por el bienestar de las futuras generaciones.   |   |   |   |   |   |
| 8  | Me siento incómodo cuando me piden que optimice los recursos en cada parte del proceso.   |   |   |   |   |   |
| 9  | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me piden equilibrar mi trabajo y mi vida personal.   |   |   |   |   |   |
| 10 | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me piden que priorice el bienestar de los consumidores.  |   |   |   |   |   |
| 11 | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me dicen que realice acciones para el desarrollo social de las comunidades cercanas a los centros en los que operamos. |   |   |   |   |   |

| B | AFINIDAD   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 1 | La razón por la que prefiero la empresa es porque somos transparentes al momento de decir las cosas. |   |   |   |   |   |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 2  | La razón por la que prefiero la empresa es porque somos coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos.   |  |  |  |  |  |
| 3  | La razón por la que prefiero la empresa es porque somos cercanos y nos cuidamos unos a otros, lo que nos hace sentir como una familia.                         |  |  |  |  |  |
| 4  | La razón por la que prefiero la empresa es porque aportamos al crecimiento y desarrollo de las personas.   |  |  |  |  |  |
| 5  | La razón por la que prefiero la empresa es porque somos solidarios contribuyendo a los demás con generosidad, gratitud y buena actitud.                        |  |  |  |  |  |
| 6  | La razón por la que prefiero la empresa es porque innovamos constantemente.  |  |  |  |  |  |
| 7  | La razón por la que prefiero la empresa es porque cuidamos el ambiente por el bienestar de las futuras generaciones.   |  |  |  |  |  |
| 8  | La razón por la que prefiero la empresa es porque optimizamos los recursos en cada parte del proceso.  |  |  |  |  |  |
| 9  | La razón por la que prefiero la empresa es porque podemos equilibrar el trabajo y la vida personal.  |  |  |  |  |  |
| 10 | La razón por la que prefiero la empresa es porque en ella priorizamos el bienestar de los consumidores.  |  |  |  |  |  |
| 11 | La razón por la que prefiero la empresa es porque realizamos acciones para el desarrollo social de las comunidades cercanas a los centros en los que operamos. |  |  |  |  |  |

| <b>C</b> | <b>RECONOCIMIENTO</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|----------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1        | En la empresa los colaboradores son transparentes al momento de decir las cosas.   |          |          |          |          |          |
| 2        | En la empresa los colaboradores son coherentes entre lo que piensan, dicen y hacen.                                      |          |          |          |          |          |
| 3        | En la empresa somos una familia porque los colaboradores son cercanos y se cuidan unos a otros.                          |          |          |          |          |          |
| 4        | En la empresa se aporta al crecimiento y desarrollo de las personas.   |          |          |          |          |          |
| 5        | En la empresa los colaboradores son solidarios contribuyendo a los demás con generosidad, gratitud y buena actitud.      |          |          |          |          |          |
| 6        | En la empresa se innova constantemente.  |          |          |          |          |          |
| 7        | En la empresa se cuida el ambiente por el bienestar de las futuras generaciones.   |          |          |          |          |          |
| 8        | En la empresa se optimizan los recursos en cada parte del proceso.   |          |          |          |          |          |
| 9        | En la empresa los colaboradores pueden equilibrar su trabajo y su vida personal.   |          |          |          |          |          |
| 10       | En la empresa se prioriza el bienestar de los consumidores.  |          |          |          |          |          |
| 11       | En la empresa se realizan acciones para el desarrollo social de las comunidades cercanas a los centros en los que opera. |          |          |          |          |          |

# ENCUESTA OCAI

Este cuestionario tiene como único fin analizar la forma en que el personal de la empresa percibe la cultura organizacional de la empresa, de esta manera se puede recopilar información para mejorar.

## INSTRUCCIONES

En la serie de preguntas a continuación se presentan dos escenarios, una es estado actual; estado en el que usted cree que se encuentra la empresa y el deseado, en el cual usted desearía que estuviera la empresa, dependiendo de la pregunta. Las respuestas pueden ir en una escala del 1 al 5, coloque el valor que más representa su respuesta.

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

| A | CARACTERÍSTICAS DOMINANTES  | ACTUAL | DESEADA |
|---|---|--------|---------|
| 1 | La empresa es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.   |        |         |
| 2 | La empresa es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.  |        |         |
| 3 | En Empresa estamos orientados a cumplir con los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí. |        |         |
| 4 | En Empresa generalmente los procedimientos definen lo que las personas deben hacer.   |        |         |

| B | ADHESIÓN ORGANIZACIONAL   | ACTUAL | DESEADA |
|---|---|--------|---------|
| 5 | Lo que mantiene unida a la empresa es la lealtad y la confianza mutua.  |        |         |
| 6 | Lo que mantiene unida a la empresa son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia. |        |         |
| 7 | Lo que mantiene unida a la empresa es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito es importante.                     |        |         |
| 8 | Lo que mantiene unida a la empresa son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante. |        |         |

| C  | LIDERAZGO   | ACTUAL | DESEADA |
|----|---|--------|---------|
| 9  | Los líderes de la empresa se caracterizan por facilitar, guiar y enseñar a los miembros de su equipo.             |        |         |
| 10 | Los líderes de la empresa se caracterizan por apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos. |        |         |
| 11 | Los líderes de la empresa se caracterizan por asegurar el logro de los resultados.                                |        |         |
| 12 | Los líderes de la empresa se caracterizan por coordinar, organizar y mejorar la eficiencia.                       |        |         |

| D  | ESTILO DE GESTIÓN   | ACTUAL | DESEADA |
|----|---|--------|---------|
| 13 | El estilo de la empresa para la gestión de los colaboradores se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. |        |         |

|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
| 14 | El estilo de la empresa para la gestión de los colaboradores se caracteriza por la creatividad, autonomía y empoderamiento.                              |  |  |
| 15 | El estilo de la empresa para la gestión de los colaboradores se caracteriza por la alta competencia y exigencias.  |  |  |
| 16 | El estilo de la empresa para la gestión de los colaboradores está caracterizado por brindar estabilidad laboral y el cumplimiento de las procedimientos. |  |  |

| <b>E</b> | <b>ÉNFASIS ESTRATÉGICO</b>  | <b>ACTUAL</b> | <b>DESEADA</b> |
|----------|---|---------------|----------------|
| 17       | La empresa enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.   |               |                |
| 18       | En la empresa se enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.        |               |                |
| 19       | En la empresa se enfatiza el ser competitivos y ganar participación en los mercados.  |               |                |
| 20       | En la empresa se enfatiza la permanencia y la estabilidad laboral. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes. |               |                |

| <b>F</b> | <b>CRITERIOS DE ÉXITO</b>   | <b>ACTUAL</b> | <b>DESEADA</b> |
|----------|---|---------------|----------------|
| 21       | Para la empresa el éxito consiste en aportar al desarrollo de sus colaboradores, trabajar en equipo, cuidar de las relaciones interpersonales y reconocer a las personas. |               |                |
| 22       | Para la empresa el éxito consiste en contar con productos únicos o nuevos. Somos líderes en la innovación de productos.   |               |                |
| 23       | La empresa define el éxito en función de su liderazgo y participación en el mercado.  |               |                |
| 24       | La empresa define el éxito en función de la eficiencia alcanzada en las actividades que se realizan.  |               |                |

## ENCUESTA COMPROMISO Y LIDERAZGO

Este cuestionario tiene como único fin analizar la forma en que el personal de la empresa percibe la cultura organizacional de la empresa, de esta manera se puede recopilar información para mejorar.

### **INSTRUCCIONES**

En la serie de preguntas a continuación elija dentro de una escala del 1 al 5 cual más le representa. Adicionalmente la última pregunta se presenta como una opción de comentario o contribución a seguir mejorando dentro de la empresa.

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

| <b>A</b> | <b>COMPROMISO Y LIDERAZGO</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|----------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1        | Recomendaría esta compañía a las personas que conozco como un excelente lugar para trabajar.   |          |          |          |          |          |
| 2        | Mi trabajo me otorga una sensación de logro personal.  |          |          |          |          |          |
| 3        | Esta compañía me motiva a aportar más de lo que se exige normalmente para realizar mi trabajo. |          |          |          |          |          |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 4  | Rara vez pienso en buscar trabajo en otra empresa.   |  |  |  |  |  |
| 5  | Los líderes son accesibles, escuchan y dan respuesta a las inquietudes y sugerencias de los colaboradores. |  |  |  |  |  |
| 6  | Los líderes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo adicional.                                       |  |  |  |  |  |
| 7  | Los líderes retroalimentan y apoyan el desarrollo profesional de sus equipos.                              |  |  |  |  |  |
| 8  | Los líderes involucran a los colaboradores en las decisiones que afectan su trabajo o entorno laboral.     |  |  |  |  |  |
| 9  | Los líderes muestran un interés en mí como persona y no solo como colaborador.                             |  |  |  |  |  |
| 10 | Los líderes evitan el favoritismo.   |  |  |  |  |  |
| 11 | Recibo un buen trato independientemente de mi edad, género, orientación sexual y raza.                     |  |  |  |  |  |

|          |   |
|----------|---|
| <b>B</b> | <b>OPINIÓN</b>  |
| 12       | Escriba algún comentario o sugerencia que la empresa debería tomar en cuenta. |

## ENCUESTA DE PREGUNTAS ABIERTAS

Este cuestionario tiene como único fin analizar la forma en que el personal de la empresa percibe la cultura organizacional de la empresa, de esta manera se puede recopilar información para mejorar.

**INSTRUCCIONES**  
En la serie de preguntas a continuación escriba su punto de vista para cada pregunta.

**A**    **¿QUÉ SIGNIFICA PARA TI SER UNA FAMILIA DENTRO DE LA EMPRESA?**

**B**    **¿EN LA EMPRESA SIENTES QUE TU TRABAJO APORTA PARA BRINDAR ALIMENTOS SANOS, NUTRITIVOS Y ACCESIBLES? POR FAVOR RESPONDE SI O NO Y ¿POR QUÉ?**

**C**    **¿QUÉ SIGNIFICA PARA TI QUE EN LA EMPRESA TRABAJAMOS DE FORMA EFICIENTE?**

**D**    **¿QUÉ SIGNIFICA PARA TI QUE EN LA EMPRESA TRABAJAMOS HUMANAMENTE?**

**E**    **¿QUÉ SIGNIFICA PARA TI QUE EN LA EMPRESA TRABAJAMOS DE FORMA SOSTENIBLE?**

**F**    **¿QUÉ SIGNIFICA PARA TI QUE EN LA EMPRESA EL TRABAJO ESTÉ ORIENTADO AL BIENESTAR ANIMAL EN LAS DISTINTAS ETAPAS DE NUESTROS PROCESOS PRODUCTIVOS?**

## ANEXO III

**TABLA CON DE PREGUNTAS ENFOCADA A CADA PRINCIPIO Y SUS VALORES**

| PRINCIPIO                | CONFLICTOS   | AJUSTE O AFINIDAD   | RECONOCIMIENTO  |
|--------------------------|--|---|---|
| Trabajar humanamente     | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me piden que sea <b>transparente</b> al momento de decir las cosas.   | La razón por la que prefiero la empresa es porque somos <b>transparentes</b> al momento de decir las cosas.   | En la empresa los colaboradores son <b>transparentes</b> al momento de decir las cosas.   |
| Trabajar humanamente     | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me piden que sea <b>coherente</b> entre lo que pienso, digo y hago.   | La razón por la que prefiero la empresa es porque somos <b>coherentes</b> entre lo que pensamos, decimos y hacemos.   | En la empresa los colaboradores son <b>coherentes</b> entre lo que piensan, dicen y hacen.                                      |
| Trabajar humanamente     | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me piden que sea <b>solidario y que contribuya</b> a los demás con generosidad, gratitud y buena actitud.                     | La razón por la que prefiero la empresa es porque somos <b>solidarios contribuyendo</b> a los demás con generosidad, gratitud y buena actitud.                        | En la empresa los colaboradores son <b>solidarios contribuyendo a los demás</b> con generosidad, gratitud y buena actitud.      |
| Trabajar humanamente     | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me piden <b>equilibrar mi trabajo y mi vida personal</b> .  | La razón por la que prefiero la empresa es porque podemos <b>equilibrar el trabajo y la vida personal</b> .   | En la empresa los colaboradores pueden <b>equilibrar su trabajo y su vida personal</b> .  |
| Trabajar sosteniblemente | Me siento incómodo cuando me piden que <b>aporte al crecimiento y desarrollo de las personas</b> .   | La razón por la que prefiero la empresa es porque <b>aportamos al crecimiento y desarrollo de las personas</b> .  | En la empresa se <b>aporta al crecimiento y desarrollo de las personas</b> .  |
| Trabajar sosteniblemente | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me piden que <b>cuide el ambiente</b> por el bienestar de las futuras generaciones.   | La razón por la que prefiero la empresa es porque <b>cuidamos el ambiente</b> por el bienestar de las futuras generaciones.   | En la empresa se <b>cuida el ambiente</b> por el bienestar de las futuras generaciones.   |
| Trabajar sosteniblemente | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me dicen que realice <b>acciones para el desarrollo social</b> de las comunidades cercanas a los centros en los que operamos. | La razón por la que prefiero la empresa es porque realizamos <b>acciones para el desarrollo social</b> de las comunidades cercanas a los centros en los que operamos. | En la empresa se realizan <b>acciones para el desarrollo social</b> de las comunidades cercanas a los centros en los que opera. |

|                         |  |  |  |
|-------------------------|--|--|--|
| Trabajar eficientemente | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me piden que <b>innove</b> constantemente.  | La razón por la que prefiero la empresa es porque <b>innovamos</b> constantemente.   | En la empresa se <b>innova</b> constantemente.   |
| Trabajar eficientemente | Me siento incómodo cuando me piden que <b>optimice los recursos</b> en cada parte del proceso.   | La razón por la que prefiero la empresa es porque <b>optimizamos los recursos</b> en cada parte del proceso.                                   | En la empresa se <b>optimizan los recursos</b> en cada parte del proceso.                              |
| Familia                 | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me piden que <b>seamos una familia</b> , que seamos cercanos y nos cuidemos unos a otros. | La razón por la que prefiero la empresa es porque somos cercanos y nos cuidamos unos a otros, lo que nos hace sentir como <b>una familia</b> . | En la empresa <b>somos una familia</b> porque los colaboradores son cercanos y se cuidan unos a otros. |
| Alimentar bien          | Mis intereses como persona son diferentes de los de la empresa, cuando me piden que priorice <b>el bienestar de los consumidores</b> .                           | La razón por la que prefiero la empresa es porque en ella priorizamos <b>el bienestar de los consumidores</b> .                                | En la empresa se prioriza el bienestar de los consumidores.  |



## ANEXO IV

### MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS

| FACT.                 | No. | COMPETENCIA                       | DEFINICION   | COMPORTAMIENTOS   | DIFICULTAD DESARROLLO | CONTR. IND. | CONTR. INTER. | LIDER PRIMER NIVEL | LIDER INTERMEDIO | LIDER UNIDAD NEGOCIO | ALTO EJECUTIVO | ELEMENTOS DE LA CULTURA     |                |
|-----------------------|-----|-----------------------------------|--|---|-----------------------|-------------|---------------|--------------------|------------------|----------------------|----------------|-----------------------------|----------------|
| Factor I: Pensamiento | 5   | <b>Agilidad para los negocios</b> | Aplicar los conocimientos del negocio y el mercado para lograr avances en las metas de la organización.                      | *Se mantiene actualizado respecto de las políticas, prácticas y tendencias actuales y futuras de la organización, de la competencia y del mercado.<br>*Tiene en cuenta los factores que impulsan el negocio y el enfoque en el mercado para priorizar acciones.   | 1                     |             |               |                    |                  |                      | 67             | EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD |                |
|                       | 8   | <b>Manejo de la complejidad</b>   | Dar sentido a una gran cantidad de información compleja, y a veces contradictoria, para resolver problemas de manera eficaz. | *Hace las preguntas correctas para analizar situaciones con precisión.<br>*Adquiere datos de múltiples y diversas fuentes para resolver problemas.<br>*Descubre la causa-raíz de los problemas difíciles.<br>*Evalúa los puntos a favor y en contra, los riesgos y beneficios de diferentes opciones de solución.   | 1                     | 67          | 67            |                    | 67               |                      |                | EFICIENCIA                  |                |
|                       | 11  | <b>Enfoque en el cliente</b>      | Cultivar relaciones sólidas con los clientes y ofrecer soluciones centradas en sus necesidades.                              | *Adquiere conocimientos acerca de las necesidades de los clientes.<br>*Identifica oportunidades que benefician a los clientes.<br>*Diseña y ofrece soluciones que cumplen las expectativas de los clientes.<br>*Establece y mantiene relaciones efectivas con los clientes.   | -1                    | 67          | 67            |                    | 67               |                      |                |                             | EFICIENCIA     |
|                       | 12  | <b>Calidad de las decisiones</b>  | Tomar decisiones adecuadas y oportunas que fomenten el avance de la organización.  | *Toma decisiones acertadas, incluso aunque carezca de información completa.<br>*Se basa en una combinación de análisis, sabiduría, experiencia y buen juicio al tomar decisiones.<br>*Considera todos los factores pertinentes y usa criterios y principios apropiados para tomar decisiones.<br>*Sabe cuándo una solución rápida es oportuna, a pesar de no tener total certeza. | 0,5                   |             |               | 67                 | 67               | 67                   |                | 67                          | EFICIENCIA     |
|                       | 18  | <b>Perspectiva global</b>         | Tener una mirada global y crear valor social, ambiental y económico en el corto y largo plazo                                | *Busca la visión más amplia posible de un asunto o desafío.<br>*Piensa y habla en términos globales.<br><b>*Comprende la posición de la organización dentro del entorno y toma acciones para crear valor económico, medio ambiental y social a corto y largo plazo.</b><br>*Conoce el impacto de las tendencias globales en la organización.                                      | 1                     |             |               |                    |                  |                      |                | 67                          | SOSTENIBILIDAD |

|                       |    |                                |   |   |     |    |    |    |    |    |    |                             |
|-----------------------|----|--------------------------------|---|---|-----|----|----|----|----|----|----|-----------------------------|
| Factor II: Resultados | 19 | <b>Innovación</b>              | Crear nuevas y mejoras formas de hacer las cosas, para que la organización sea exitosa.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Presenta ideas útiles que son nuevas, mejores o exclusivas.</li> <li>*Presenta nuevas maneras de abordar los problemas.</li> <li>*Puede tomar una idea creativa y ponerla en práctica.</li> <li>*Alienta el pensamiento diverso para promover y nutrir la innovación.</li> </ul>  | 3   |    |    |    |    | 67 | 67 | EFICIENCIA                  |
|                       | 33 | <b>Enfoque estratégico</b>     | Ver anticipadamente las posibilidades futuras y traducirlas en estrategias innovadoras.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Sabe prever las tendencias futuras y sus implicaciones con precisión.</li> <li>*Plantea fácilmente escenarios futuros.</li> <li>*Expresa imágenes y visiones creíbles de posibilidades que generan valor.</li> <li>*Crea estrategias competitivas y novedosas que muestran una clara conexión entre la visión y la acción.</li> </ul>   | 3   |    |    |    |    | 67 | 67 | EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD |
|                       | 1  | <b>Respuesta</b>               | Asume el rol que se tiene dentro de la organización, actuando con responsabilidad y tomando decisiones con pleno conocimiento de las consecuencias. | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Cumple sus compromisos y se asegura de que los demás hagan lo mismo.</li> <li>*Asume la responsabilidad personal por las decisiones, las acciones y los fracasos.</li> <li>*Persiste para alcanzar objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos.</li> <li>*Se esfuerza y ayuda a los demás a lograr resultados.</li> <li>*Entrega o busca retroalimentación sobre el trabajo.</li> </ul> | 0,5 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | EFICIENCIA                  |
|                       | 2  | <b>Orientación a la acción</b> | Enfrentar las nuevas oportunidades y retos difíciles con sentido de urgencia, gran energía y entusiasmo.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Actúa con prontitud antes los desafíos, sin planificar innecesariamente</li> <li>*Identifica y aprovecha las nuevas oportunidades</li> <li>*Muestra una actitud positiva en buenos y malos momentos</li> <li>*Da un paso al frente para manejar problemas difíciles</li> </ul>  | -1  | 67 | 67 | 67 |    |    |    | EFICIENCIA                  |
|                       | 15 | <b>Dirección de trabajo</b>    | Proporcionar dirección, delegar y eliminar los obstáculos para que el trabajo se realice.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Proporciona dirección y responsabilidades claras según las capacidades de las personas.</li> <li>*Delega y distribuye las asignaciones y decisiones de manera apropiada.</li> <li>*Supervisa los progresos sosteniendo conversaciones sobre el trabajo y los resultados.</li> <li>*Interviene según sea necesario para eliminar obstáculos</li> </ul>   | 0,5 |    |    | 67 |    |    |    | EFICIENCIA                  |
|                       |    |                                |   |   |     |    |    |    |    |    |    |                             |

|                      |    |  |   |   |     |    |    |    |    |    |  |  |                                     |
|----------------------|----|--|---|---|-----|----|----|----|----|----|--|--|-------------------------------------|
| Factor III: Personas | 25 | <b>Planificación y alineamiento</b>        | Planificar y priorizar las tareas y actividades, buscando alinearlas a las metas de la organización o del área.           | *Establece objetivos alineados con las metas más importantes para su rol, área, negocio u organización.<br>*Desglosa los objetivos en iniciativas y acciones apropiadas.<br>*Organiza actividades con hitos y los cronogramas pertinentes.<br>*Se anticipa y ajusta efectivamente los planes de contingencia.   | -1  |    |    | 67 | 67 | 67 |  |  | EFICIENCIA                          |
|                      | 27 | <b>Ingenio</b>                             | Conseguir y desplegar recursos de manera eficaz y eficiente.  | *Obtiene los recursos (personal, fondos, material, ayuda) para realizar el trabajo.<br>*Puede organizar varias actividades al mismo tiempo para alcanzar una meta.<br><b>*Obtiene el máximo de recursos, aunque sean limitados.</b><br>*Aplica conocimientos de las estructuras internas, los procesos y la cultura para obtener recursos para los esfuerzos.   | 0,5 |    | 67 | 67 | 67 |    |  |  | EFICIENCIA                          |
|                      | 38 | <b>Optimización de procesos de trabajo</b> | Conocer los procesos más efectivos y eficientes para hacer que se hagan las cosas, enfocándose en la mejora continua.     | *Identifica y crea los procesos necesarios para hacer el trabajo.<br>*Separa y combina actividades en un flujo de trabajo eficiente.<br>*Diseña procesos y procedimientos que permiten administrar a distancia.<br><b>*Busca maneras de mejorar los procesos, desde pequeños ajustes hasta la reingeniería completa.</b>  | 1   |    |    | 67 |    |    |  |  | EFICIENCIA                          |
|                      | 6  | <b>Colaboración</b>                        | Crear asociaciones y trabajar en colaboración con otras personas para alcanzar objetivos compartidos.                     | <b>*Trabaja en cooperación con personas (incluso de distintas áreas) para alcanzar objetivos compartidos.</b><br>*Representa sus propios intereses, siendo al mismo tiempo justo/a con los demás y sus áreas.<br><b>*Da crédito a los demás por sus contribuciones y logros.</b><br><b>*Obtiene la confianza y el apoyo de otras personas</b>   | 0,5 | 67 | 67 | 67 |    |    |  |  | SOMOS UNA EMPRESA FAMILIAR Y HUMANA |
|                      | 7  | <b>Comunicación efectiva</b>               | Desarrollar y generar comunicaciones que garanticen una clara comprensión del mensaje por parte de diferentes audiencias. | *Es efectivo/a en entornos variados de comunicación: comunicaciones personales, en grupos pequeños y grandes o entre diversos estilos y posiciones.<br>*Escucha a los demás con atención. Promueve y/o respeta la expresión de ideas y opiniones diversas<br>*Se ajusta de acuerdo a la audiencia y el mensaje.<br><b>*Proporciona información oportuna y útil a otras personas de la organización.</b> | 0,5 | 67 |    |    |    |    |  |  | EFICIENCIA                          |
|                      |    |  |   |   |     |    |    |    |    |    |  |  |                                     |

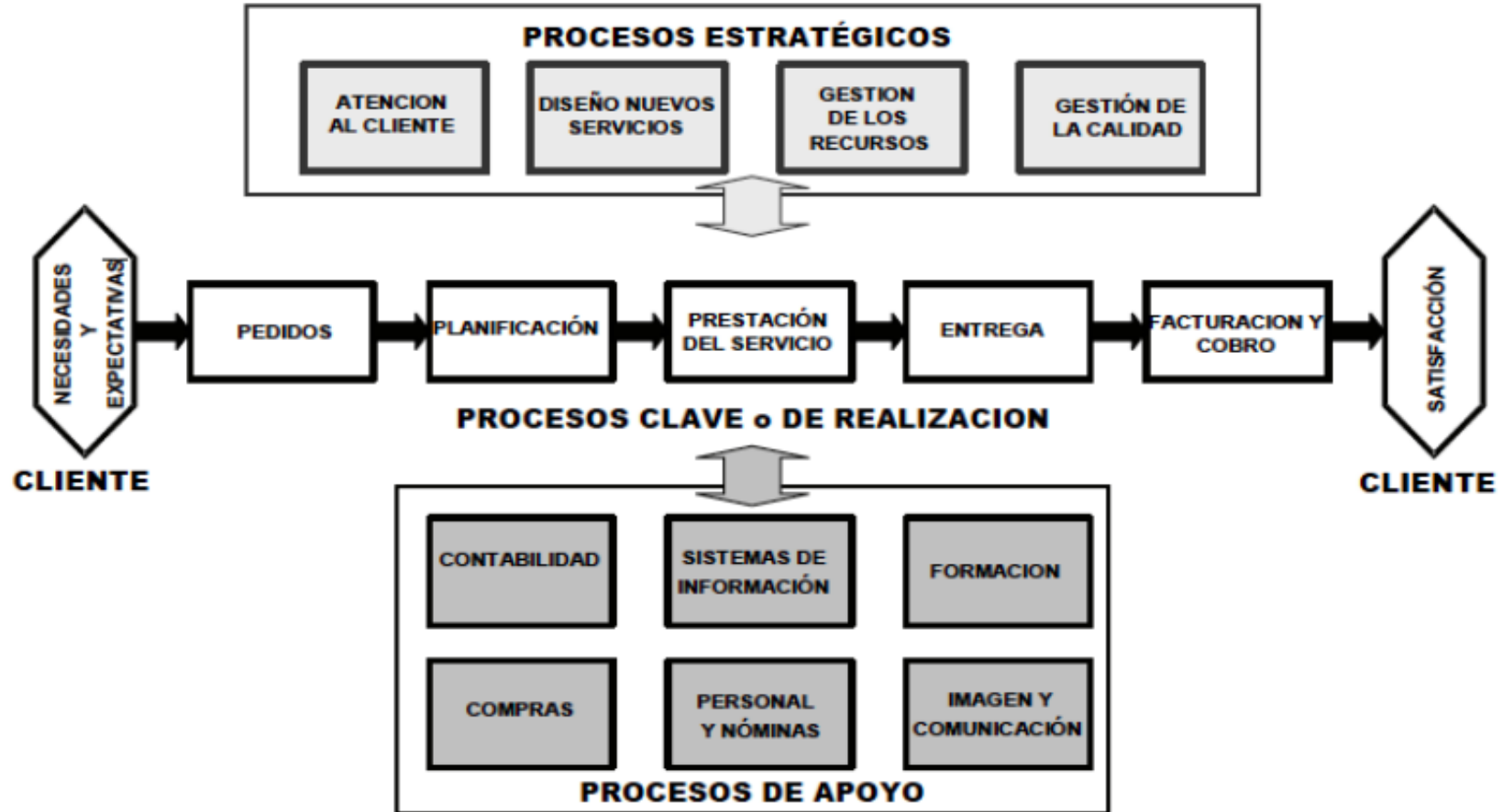
|    |   |   |   |   |  |    |    |    |    |    |                                      |
|----|---|---|---|---|--|----|----|----|----|----|--------------------------------------|
| 9  | <b>Manejo del conflicto</b>                       | Manejar las situaciones de conflicto de manera efectiva y con el mínimo de ruido.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Afronta las situaciones conflictivas, considerando las oportunidades.</li> <li>*Puede alcanzar acuerdos difíciles y solucionar discrepancias de forma equitativa.</li> <li>*Facilita los avances integrando diferentes puntos de vista y buscando un punto en común o alternativas aceptables.</li> <li>*Resuelve las diferencias de formas productivas con un mínimo de ruido.</li> </ul>        | 3 |  |    |    | 67 |    |    | HUMANOS Y EFICIENTES                 |
| 13 | <b>Desarrollo de Talento</b>                      | Desarrollar a las personas para alcanzar tantos sus propias metas como las metas de la organización.                            | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>*Asigna una alta prioridad al desarrollo de otras personas.</b></li> <li><b>*Desarrolla a otras personas por medio de retroalimentación, exposición y asignaciones desafiantes.</b></li> <li>*Alinea las metas de desarrollo de carrera de los empleados con los objetivos de la organización.</li> <li><b>*Alienta a las personas para que acepten oportunidades de desarrollo.</b></li> </ul> | 2 |  |    |    | 67 | 67 | 67 | HUMANOS                              |
| 20 | <b>Agilidad en las relaciones interpersonales</b> | Relacionarse de manera abierta y cómoda con grupos diversos de personas.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Cultiva relaciones constructivas con personas de diferentes niveles, funciones, culturas y lugares.</li> <li>*Actúa con diplomacia y prudencia.</li> <li>*Cultiva el buen entendimiento mutuo de manera abierta, amable y receptiva.</li> <li>*Entiende las dinámicas personales y grupales.</li> </ul>   | 2 |  | 67 | 67 |    |    |    | SOMOS UNA EMPRESA FAMILIAR Y HUMANOS |
| 21 | <b>Creación de redes interpersonales</b>          | Establecer de manera efectiva redes de relaciones formales e informales dentro y fuera de la organización.                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Crea redes interpersonales, tanto formales como informales.</li> <li>*Mantiene relaciones con personas de diversas funciones y lugares.</li> <li>*Aprovecha múltiples relaciones para intercambiar ideas, recursos y combinaciones.</li> </ul>  | 3 |  |    |    |    | 67 |    | HUMANOS                              |
| 23 | <b>Agilidad Organizacional</b>                    | Maniobrar con comodidad a través de la complejidad de la organización en relación a las políticas, los procesos y las personas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Muestra sensibilidad acerca de cómo funcionan las personas y las organizaciones.</li> <li>*Sabe prever las situaciones explosivas y planifica su enfoque de manera correspondiente.</li> <li>*Sabe quién tiene poder, respeto e influencia.</li> <li>*Sabe moverse en el contexto organizacional para lograr que se hagan las tareas dentro de la filosofía organizacional.</li> </ul>            | 2 |  |    |    |    | 67 | 67 | EFICIENCIA Y HUMANOS, SOSTENIBLE     |
| 24 | <b>Influencia</b>                                 | Usar argumentos convincentes para lograr el apoyo y el compromiso de los demás.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Presenta los puntos de vista y argumentos de manera apropiada para lograr apoyo.</li> <li>*Convince a otros para que actúen.</li> <li>*Obtiene concesiones sin dañar las relaciones.</li> <li>*Responde efectivamente a las reacciones y posiciones de otras personas.</li> </ul>   | 2 |  |    |    | 67 |    |    | HUMANOS                              |

|                      |    |  |  |  |     |    |    |    |    |    |    |                |
|----------------------|----|--|--|--|-----|----|----|----|----|----|----|----------------|
|                      | 34 | <b>Creación de equipos eficaces</b>    | Crear equipos con una identidad sólida que apliquen habilidades y perspectivas diversas para alcanzar metas comunes          | *Forma equipos con una combinación correcta y diversa de estilos perspectivas y experiencia.<br>*Establece objetivos comunes y una forma de pensar compartida.<br><b>*Comparte los éxitos y recompensa de los esfuerzos de equipo.</b><br>*Fomenta el diálogo abierto y la colaboración entre los miembros del equipo. | 3   |    |    |    | 67 | 67 |    | HUMANOS        |
|                      | 37 | <b>Promoción de visión y propósito</b> | Comunicar y actuar de acuerdo a la visión organizacional que motive a los demás a actuar.                                    | *Actúa de acuerdo al propósito y visión de la organización<br>*Expresa la visión de una manera que todos pueden comprender.<br>*Crea energía y optimismo respecto del futuro de la organización.<br>*Muestra compromiso personal con la visión de la organización  | 2   | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | ALIMENTAR BIEN |
| Factor IV: Uno Mismo | 3  | <b>Manejo de la ambigüedad</b>         | Operar de manera efectiva, aun cuando no hay certeza de las cosas o el camino a seguir no está claro.                        | *Maneja el riesgo efectivamente<br>*Puede tomar decisiones y actuar, aunque no vea el panorama general.<br>*Se muestra tranquilo/a y productivo/a, aun cuando las cosas no estén definidas<br>*Enfrenta constructivamente los problemas que no tienen soluciones o resultados claros.                                  | 3   |    |    |    |    | 67 | 67 | EFICIENCIA     |
|                      | 10 | <b>Valentía</b>                        | Dar un paso al frente para abordar cuestiones difíciles, diciendo lo que es necesario decir.                                 | *Asume con voluntad asignaciones difíciles.<br>*Enfrenta problemas difíciles y apoya a quienes también lo hacen.<br>*Proporciona retroalimentación directa y que puede aplicarse.<br>*Está dispuesto a abogar por una idea o posición a pesar del desacuerdo o el riesgo político.                                     | 2,5 |    |    | 67 | 67 | 67 | 67 | HUMANOS        |
|                      | 22 | <b>Aprendizaje al vuelo</b>            | Aprender a través de la experimentación al enfrentar problemas nuevos, aprendiendo tanto de los éxitos como de los fracasos. | *Aprende rápidamente cuando se enfrenta a situaciones nuevas.<br>*Experimenta para encontrar soluciones nuevas<br>*Acepta el desafío de llevar a cabo tareas nuevas.<br>*Extrae lecciones aprendidas de los fracasos y errores.  | 1   | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | EFICIENCIA     |
|                      | 26 | <b>Resiliencia</b>                     | Recuperarse de los contratiempos y la adversidad cuando se enfrentan situaciones difíciles                                   | *Maneja y gestiona las crisis con eficacia.<br>*Mantiene una actitud positiva y muestra confianza pese a las adversidades.<br>*Se recupera de los contratiempos.<br>*Crece a partir de las dificultades y las experiencias negativas.  | 1   | 67 | 67 |    | 67 |    |    | EFICIENCIA     |

|    |                                 |   |  |    |    |    |  |  |    |  |  |                            |
|----|---------------------------------|---|--|----|----|----|--|--|----|--|--|----------------------------|
| 29 | <b>Autoconciencia</b>           | Contar con un entendimiento profundo de las fortalezas y debilidades personales a través del uso de la reflexión y retroalimentación. | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Reflexiona sobre las actividades y su impacto en los demás.</li> <li>*Solicita retroalimentación de manera proactiva sin adoptar una actitud defensiva.</li> <li>*Se muestra abierto a las críticas y a hablar sobre sus debilidades.</li> <li>*Acepta los errores y aprende de las experiencias.</li> <li>*Conoce sus fortalezas, debilidades, oportunidades y limitaciones.</li> </ul> | 1  | 67 |    |  |  |    |  |  | HUMANOS                    |
| 30 | <b>Autodesarrollo</b>           | Buscar activamente nuevas maneras de crecer y plantearse desafíos usando canales de desarrollo tanto formales como informales.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Muestra compromiso personal y actúa para mejorar continuamente.</li> <li>*Acepta asignaciones que amplían sus capacidades.</li> <li>*Aprende de las experiencias nuevas, de los demás y del aprendizaje estructurado.</li> <li><b>*Obtiene el máximo de los recursos de desarrollo disponibles.</b></li> </ul>   | 1  | 67 | 67 |  |  |    |  |  | HUMANOS                    |
| 31 | <b>Adaptabilidad de enfoque</b> | Adaptar el enfoque y el comportamiento de acuerdo a las diferentes situaciones e interacciones con otras personas.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Adapta su comportamiento de acuerdo a las situaciones interacciones con otras personas.</li> <li>*Comprende que diferentes situaciones pueden requerir diferentes enfoques.</li> <li>*Puede actuar de diferentes maneras según las circunstancias.</li> </ul>  | 3  |    |    |  |  | 67 |  |  | HUMANOS                    |
| 36 | <b>Generación de confianza</b>  | Generar la confianza de otras personas mediante la honestidad, la integridad y la autenticidad  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Cumple sus compromisos.</li> <li><b>*Se lo considera directo y sincero.</b></li> <li>*Mantiene la confidencialidad en secreto.</li> <li><b>*Práctica lo que predica, muestra coherencia entre las palabras y los actos.</b></li> </ul>   | -1 | 67 | 67 |  |  |    |  |  | SOMOS UNA EMPRESA FAMILIAR |

## ANEXO V

### MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA



ANEXO VI

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

