

IDENTIFICACIÓN DEL MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN IMÁGENES DIAGNÓSTICAS S.A. PEREIRA, RISARALDA

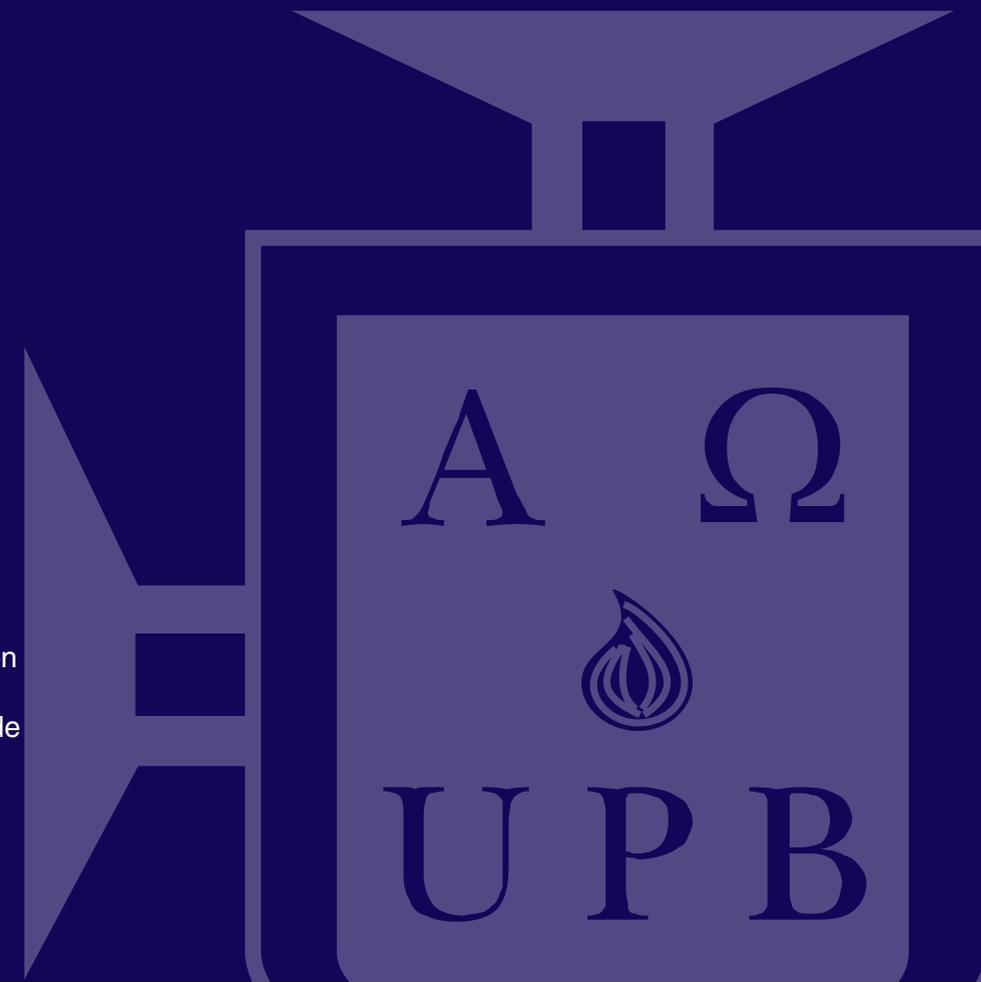
Recibido: noviembre 6 de 2017 - Aceptado: enero 20 de 2018

Gloria Inés Gamboa Marín

Contador Público, Universidad del Quindío, especialización en Gerencia del Talento Humano, Universidad Pontificia Bolivariana, gigamarin@hotmail.com

Yovany Ospina Nieto

Doctorando en Educación; Magister en Educación y Desarrollo Humano; Grupo de investigación en Pedagogía y Desarrollo Humano; Coordinación de Investigación; Universidad Pontificia Bolivariana; Sede Palmira; Colombia.
Correo electrónico: yovany.ospina@upb.edu.co



Gloria Inés Gamboa Marín¹
Yovany Ospina Nieto²

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue identificar cual es el modelo o tipo de cultura organizacional que favorece la consecución de los objetivos organizacionales de Imágenes Diagnósticas S.A. Teniendo en cuenta que en la actualidad su cultura no es conocida por sus integrantes.

Se realizó un análisis conceptual de los diferentes autores² y sus correspondientes modelos,⁴ apropiando el planteado por Denison (1997) teniendo en cuenta sus características y posteriormente la aplicación el instrumento que este autor refiere que se acopla al contexto de la organización.

Las organizaciones deben conocer a fondo como se encuentran estructuradas y tener en cuenta que los factores intangibles juegan un papel importante para alcanzar sus objetivos y obtener el éxito organizacional.

Imágenes Diagnóstica S.A. posee una cultura organizacional producto de su trayectoria y experiencia, inmersa en sus colaboradores y manifestada en sus labores diarias, haciéndose necesario exteriorizarla e involucrarla en la plataforma estratégica.

Palabras clave: cultura organizacional, estrategia organizacional, modelos de cultura, , plataforma estratégica.

IDENTIFICATION OF THE MODEL OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN IMAGINES DIAGNOSTICS S.A. PEREIRA RISARALDA

ABSTRACT

The main objective of this research was to identify the model or type of organizational culture that favors the achievement of the organizational objectives of Imágenes Diagnóstica S.A. Taking into account that at present its culture is not known by its members.

A conceptual analysis of the different authors and their corresponding models was made, appropriating the one proposed by Denison (1997) taking into account its characteristics and later the application the instrument that this author refers that is coupled to the context of the organization.

Organizations need to know in depth how they are structured and take into account that intangible factors play an important role in achieving their goals and achieving organizational success.

Imágenes Diagnósticas S.A. Possesses an organizational culture product of its trajectory and experience, immersed in its collaborators and manifested in its daily tasks, making it necessary to externalize it and to involve it in the strategic platform.

Keywords: organizational culture, culture models, organizational strategy, strategic platform.

¹ Contador Público, Universidad del Quindío, especialización en Gerencia del Talento Humano, Universidad Pontificia Bolivariana, gigamarin@hotmail.com

² Doctorando en Educación; Magister en Educación y Desarrollo Humano; Grupo de investigación en Pedagogía y Desarrollo Humano; Coordinación de Investigación; Universidad Pontificia Bolivariana; Sede Palmira; Colombia. Correo electrónico: yovany.ospina@upb.edu.co

INTRODUCCIÓN

Tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas disposiciones y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones se vean en la urgente necesidad de orientarse a ser más flexibles al cambio y estar a la vanguardia en innovación, invertir en aprendizaje y conocimiento de su capital humano, formar líderes capaces de transmitir y trascender el enfoque y propósitos de las empresas, promover equipos de alto desempeño y generar valor al trabajo.

En este contexto la cultura ha dejado de ser un elemento invisible y sin sentido, se ha consolidado como factor preponderante en la estrategia organizacional, teniendo en cuenta que se encuentra inmersa en el ámbito del quehacer diario de la organización que la integran; es su identidad. Por lo anterior se hace indispensable que las empresas tengan claridad sobre su cultura organizacional dominante.

El objeto de la investigación es identificar el modelo más apropiado que le permita a Imágenes Diagnósticas S.A empresa del sector salud, cuyo objeto social es la prestación de servicios de radiología e imagenología diagnóstica y terapéutica en la ciudad de Pereira-Risaralda, lograr sus objetivos, teniendo en cuenta que actualmente la institución desconoce la cultura organizacional que impera en ella y adicionalmente respondiendo a la solicitud de la dirección de conocerla para integrarla a la reconstrucción de su plataforma estratégica. Una vez elegido, aplicar la metodología adecuada que permita cumplir con el objeto de estudio.

De acuerdo a lo anterior, existen teorías y modelos para cada de empresa según su tamaño, actividad, enfoque o sector. Contribuyen a identificar la cultura que impera en ellas; la que exteriorizan sus colaboradores y que crean una huella, marca o identidad. Se han desarrollado instrumentos validados que permiten a las compañías evaluar cómo se encuentran categorizadas culturalmente, evidenciar que elementos o factores son más fuertes y cuales los débiles, en cuales debe trabajar para hacer de ella la unidad deseada.

Por esta razón y teniendo en cuenta los temas claves de investigación, modelos de cultura organizacional y plataforma estratégica, se procedió a realizar una conceptualización de los elementos que la componen, sus características e importancia, lo que permitió conocer de una forma clara y objetiva cada uno de ellos, para luego abordar y plasmar lo planteado inicialmente. Ahondando en el tema de estudio y como concepto fundamental, la cultura organizacional la constituyen los hábitos, costumbres, creencias, significados, manifestaciones culturales y valores que refleja una colectividad en su quehacer laboral.

Así mismo, los modelos de cultura son herramientas teóricas que permiten evaluar o identificar la cultura predominante en una organización, entre los autores más representativos se encuentran Denison (1997), Cameron y Quinn (2011), Schein (2010) y Hofstede, Hofstede y Minkov (2010). Cada uno de ellos con propuestas interesantes y características especiales que permiten a las organizaciones poder evaluar, identificar y conocer su cultura dominante, algunos de ellos

suministran instrumentos de evaluación (cuestionarios) que agilizan la toma de información y posterior análisis.

De igual manera la organización como ente generador de beneficios tanto para sus directivos (utilidades) como para sus colaboradores (desempeño laboral) debe trazar objetivos medibles (enunciados escritos de los resultados que las empresas desean alcanzar en un periodo de tiempo), para lograr la integración tanto a directivos como colaboradores y es allí donde la cultura corporativa tendrá su incidencia en dicho proceso.

DESARROLLO TEMÁTICO

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, en lo social, lo económico y lo tecnológico; o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa. Chiavenato (2009) define cultura organizacional como:

“La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos, y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.” (P. 176)

Toda organización tiene su identidad, es una marca que se construye a lo largo del tiempo y que se ve reflejada en la manera en de realizar sus negocios (clientes y proveedores), en la atención que se brinda en la prestación de un servicio o la venta de un producto (cliente), en el trato que la empresa brinda a sus trabajadores y en el sentido de pertenencia que sus colaboradores demuestran en el desempeño de sus labores; generándose de esta manera un valor agregado como elemento diferenciador ante sus competidores.

Las empresas desde sus comienzos se ven influenciadas por los supuestos (cómo pensar), los valores (en qué creer), los significados (cómo interpretar las cosas), los entendidos (cómo hacer las cosas) y la imagen corporativa (cómo se ven las cosas desde afuera) que sus accionistas, socios o fundadores tenían como premisa de lo que esperaban de sus compañías, teniendo en cuenta que estaban enfocados como idea de negocio individual. Al respecto el Robbins (2004) citado por Salazar (2008) señala:

“Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de la organización, pero complementa esta idea al afirmar que la cultura de una organización no desaparece con sus fundadores, sino que se perpetua y es capaz de adaptarse” (P. 4)

La ideología que enmarcan los socios o fundadores a las empresas cuando inician sus negocios, permanece siempre inmersa en ella, solo evoluciona con el paso de los años, cambia en la medida que sus integrantes le aportan sus conceptos y comportamientos, y cada vez se vuelve más fuerte que crea su factor diferenciador. Trasciende de generación en generación dando el aporte inicial que la motivo.

Anteriormente las compañías se identificaban por su infraestructura, economía o ubicación geográfica. En la actualidad estos parámetros han quedado atrás para convertir la cultura corporativa en el eje de referencia y punto de atracción para su entorno, haciéndola cada vez más competitiva; así mismo le permite ser fuerte ante las adversidades, cambios o fluctuaciones del mercado que están presentes en el diario quehacer organizacional. Por esta razón en Kotter y Heskett (1992) citado por Velasco (2015) mencionan:

“Cada grupo de trabajo en las organizaciones desarrolla su propia cultura, y estas culturas pueden dañar o ayudar al desempeño de la firma. Algunas de ellas tienen una cultura fuerte en comparación a otras; pudiendo éstas responder de una manera rápida y con acciones coordinadas hacia el consumidor o contra la competencia. También pueden dirigir inteligentemente a las personas dando sentido de pertenencia a la organización, creando valores y convicciones compartidos que faciliten el desarrollo de la organización y de sus colaboradores. Señalan que con el paso de los años se va convirtiendo y adhiriendo a todos los procesos y en especial al proceder de sus colaboradores, donde se evidencia su sentido de pertenencia y generando el valor agregado que se ve reflejado en el ambiente laboral, en la atención que se brinda a las personas, en las relaciones interpersonales, en la dinámica diaria del ambiente laboral”. (P.25)

Siendo la cultura el comportamiento que sus integrantes muestran tanto al interior como exterior de las empresas, es importante fortalecerla constantemente, eso hace que los colaboradores de las organizaciones se sientan identificados con ella, la adopten, y la lleven como una marca personal, que tanto los clientes, los proveedores y la misma competencia noten su presencia en la atención que se brinda.

Para determinar o describir la cultura que identifica a una organización se debe tener en cuenta diversos aspectos, algunos de ellos visibles, que son fáciles de observar o percibir, van dirigidos al cumplimiento de la tarea y aspectos operacionales; y otros totalmente ocultos o invisibles orientados hacia aspectos sociales y psicológicos. Estos elementos independientemente de su percepción deben ser conocidos, interpretados y comprendidos por todos los integrantes de la empresa. Por esta razón Chiavenato (2009) refiere:

“La cultura es como un iceberg, porque solo una fracción pequeña del mismo aparece sobre el agua y representa su porción visible. La parte más grande permanece oculta bajo el agua y las personas no la pueden ver. De igual manera la cultura organizacional muestra aspectos formales y fáciles de ver, como son las políticas y las directrices, los métodos y los procedimientos, los objetivos, la estructura organizacional y la tecnología adoptada. Sin embargo, oculta algunos aspectos informales, como las percepciones, los sentimientos, las actitudes, los valores, las interacciones informales, las normas grupales, etc.” (P.178)

Las organizaciones en su mayoría tienen sistemas que les permiten tener prioridades de sus procesos, procedimientos, políticas, descuidando otros factores invisibles, que directa-

mente condicionan el actuar de los colaboradores, accionares que fluyen en cada uno de ellos y se manifiestan constantemente, transmitiéndose de unos a otros y que van instaurándose poco a poco en los comportamientos.

En las compañías la cultura organizacional se presenta en tres niveles: los artefactos (estructuras y procesos visibles; más fáciles de descifrar y de cambiar, los valores compartidos (filosofías, estrategias y objetivos; justificaciones compartidas) y los supuestos básicos (creencias conscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos (fuentes más profundas de valores y acciones), que se transmite de colaborador a colaborador, en todos los niveles, áreas o unidades de la organización. Por esta razón Chiavenato (2009) las detalla de la siguiente manera:

“1. Los artefactos constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluye productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización.

2. los valores compartidos constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican porque hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros.

3. Los supuestos básicos constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas” (P.179)

Estos factores independientemente del tipo de cultura siempre están presentes, se constituyen en los elementos base para comprenderla, van desde los visibles aquellos que a simple vista se reconocen hasta aquellos que solo están en el pensamiento de cada individuo y que afectan de igual manera se evidencian en el ambiente, en cada área, grupo, nivel o unidad de empresa.

Existen diversos modelos de cultura, los cuales varían de acuerdo a su autor, entre los más destacados se encuentran Schein (2010); Hofstefe, Hofstefe y Minkov (2010); Denison (1997); y Cameron y Quinn (2011), quienes realizaron grandes aportes conceptuales y de medición que permiten a las compañías conocer, medir y comprender su cultura organizacional.

Ante lo descrito anteriormente, las organizaciones de acuerdo a sus características deben aplicar un modelo que les permita identificar y/o definir el tipo de cultura dominante, que esté acorde a sus necesidades, requisitos u orientación, y que a su vez se adapte a los cambios del entorno o de su sector de negocio, que la conduzca a enfrentar retos y por ende el logro de los objetivos organizacionales, adicionalmente que la interior reconozca la manera de fortalecer el desempeño de sus colaboradores (aprendizaje y conocimiento).

Así como las organizaciones se encuentran en constante evolución, los modelos de medición de la cultura organizacional han cambiado y mejorado su estructura, de ahí que los diversos autores con el pasar de los años hayan diseñado

instrumentos cada más adaptados a las necesidad de las empresas, explorando en los diversos factores propios de la cultura, acercándose cada vez más a reflejar la realidad del comportamiento de sus negocios y del capital humano que la compone. Schein en su modelo analiza la cultura considerando los siguientes niveles a. los artefactos, b. exposición de las creencias y valores, c. presunciones subyacentes básicas. Al respecto en Barroso (2012) citado por Velasco (2015) hace mención a los modelos como:

“Término que trata de sistematizar la cultura de un determinado sector sea este social, cultural o étnico, cuyo fin es proporcionar una herramienta con la cual los investigadores del área de la cultura obtengan la información lo más fiable y ordenada posible para cuando deseen estudiar los diferentes universos culturales” (P.81)

Los modelos son un referente valioso para realizar diagnósticos y llegar a evidenciar una situación, son elementos fiables y validados, soportados con investigaciones realizadas con antelación por diversos autores que han facilitado a las organizaciones tener herramientas confiables para medir con los conceptos indicados de acuerdo a cada tipo o el entorno en el cual se encuentra. Las organizaciones haciendo uso de estas herramientas de medición pueden conocer como es su comportamiento interno y de allí tomar decisiones para el planteamiento de los objetivos que pretende alcanzar. Al respecto el en Cameron y Quinn (2011) referido por Velasco (2015) propusieron: “Una metodología basada en el modelo de Marco de los valores de Competencia. El propósito de este modelo es del de diagnosticar la cultura de una organi-

zación y facilitar el cambio de la misma”. (P.91)

El modelo teórico de Denison es uno de los más empleados por las empresas para diagnosticar la cultura organizacional. Dentro de su contexto integra los elementos tangibles e intangibles de la organización, permite identificar si la orientación de la empresa es a nivel interno o externo, cómo afecta la eficacia en el desempeño y facilita la articulación entre cultura, desempeño y comportamiento. El modelo de Denison, maneja cuatro dimensiones o enfoques culturales: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión y se complementa con un instrumento o herramienta de medición (cuestionario) que consta de 60 preguntas cada una de ellas asociadas a su estructura. Al respecto Bonavia, Prado y García (2010) refieren:

“El instrumento fue construido tras una revisión profusa de la investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional (Denison, 1990, 2001). Esta finalidad explícita que determina claramente su objetivo lo diferencia de la mayoría de los demás cuestionarios sobre cultura organizativa, lo que supone otro importante valor añadido. Profundiza en el análisis a nivel de los valores organizativos atendiendo a la clásica distinción de Schein (1985). Estos valores se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones y que son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión (como veremos más adelante)” (P.16).

El cuestionario de Denison tiene un enfoque direccionado a encontrar elementos relevantes de la estructura organizacional, alberga un enfoque más amplio de las empresas. Es de

fácil diligenciamiento y entendimiento, plantea valoraciones gráficas de los hallazgos permitiendo realizar análisis comparativos. Es un instrumento de habla inglesa y que ha sido traducido para facilitar su uso.

En la literatura se encuentran diferentes tipos de cultura, cada una de ellas identificada por conceptos y elementos diferenciadores, que se encuentran directa o indirectamente enlazados con el proceder las empresas y que son evidentes por sus características. Con relación a lo anterior Chiavenato (2009) refiere los tipos de cultura así:

“1. La cultura tipo “equipo de futbol” valora el talento, la acción emprendedora y el desempeño con compromiso, una que ofrece grandes recompensas financieras y reconocimiento individual.

2. La cultura tipo “club” resalta la lealtad, el trabajo para bien del grupo y que prestigia el derecho de las personas, una que cree en los “generalistas” y no en el avance gradual de la carrera profesional.

3. La cultura tipo ‘Fortaleza’ ofrece poca seguridad de empleo, opera con una mentalidad de supervivencia que hace hincapié en cada individuo para hacer una diferencia y que enfoca la atención en las oportunidades para hacer virajes.

4. La cultura tipo ‘academia’ valora las relaciones de largo plazo, hace hincapié en el desarrollo sistemático de la carrera, el entrenamiento regular y el avance profesional sustentado en la adquisición de experiencia y habilidades de conocimientos funcionales”. (P.183)

Tanto como existen diversos tipos de empresa, de igual manera lo son las culturas organizacionales, cada una con un enfoque diferente, donde se resaltan los atributos que se asemejan al comportamiento de las empresas. Tienen factores comunes, pero algunos de mayor relevancia o más representativos. Los colaboradores igualmente son determinantes en ubicar la organización en una de ellas por sus comportamientos. En Cameron y Quinn (2011) citado por Velasco (2015) identifican cuatro tipos de culturas dominantes: “clan, adhocracia, jerarquizada y mercado”. (P.91)

Es importante que las organizaciones identifiquen al tipo de cultura que las identifica. Para los autores, las clasificaciones de los tipos de cultura organizacional muestran un comportamiento en especial, en el caso de clan, considera la organización como una familia; adhocracia la ve como un lugar eficiente para trabajar, la jerarquizada considera que la empresa es un lugar formal y de mercado orientado a resultados.

Uno de los componentes de la cultura es el clima organizacional, contemplado como el sentir de los colaboradores en su ambiente de trabajo; el cual incluye elementos como el liderazgo, la comunicación, satisfacción, motivación, estructura y recompensas. Estas características son percibidas directa o indirectamente afectando el comportamiento del trabajador y se refleja en sus niveles de productividad. Por esta razón en Brunet (1997) citado por Sandoval (2004) dice:

“En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”. (P.84)

Las empresas deben tener claros los diversos factores que enmarcan los ambientes de trabajo, esta claridad les permite conocer en cuales tiene mayor impacto y que deben sostenerse y cuales presentan desviación, en este caso generando las acciones que contribuyan a mantener la estabilidad, las buenas relaciones, sentido de pertenencia, compromiso, participación y por ende, el logro de los propósitos trazados. Referente a lo anterior en Sandoval (2004) dice:

“Litwing y Stringer, para ellos el clima organizacional son: Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, ‘el estilo’ informal de los administradores y otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. (P.84)

El pensamiento individual y colectivo de los colaboradores y las condiciones que brinda la organización, son la mezcla de lo que podemos denominar clima organizacional. El primero invisible y el segundo evidente. Es el reflejo visible del comportamiento de las personas que integran las empresas. Ambos contribuyen al bienestar o insatisfacción de los trabajadores y se evidencia en el desempeño. De lo anterior en Sandoval (2004) dice:

“Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales define: al clima organizacional desde tres puntos de vista, éstos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: ‘Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización’.” (P.84)

El reflejo de lo que es realmente la organización es una mezcla de factores tanto organizacionales como del colectivo (colaboradores). Se podría decir que el clima organizacional es la manera como los trabajadores ven la organización desde su punto de vista, teniendo en cuenta los factores esta dispone para que ellos administren desde sus roles, siendo así es importante que, desde el inicio de las relaciones laborales, se de claridad de lo que la empresa ofrece y tiene y lo que ella espera de su nuevo integrante.

Así mismo siendo este un elemento evaluable, las organizaciones actualmente han dado gran importancia a sus resultados, siendo un reto para la gerencia usarlos como fuente para la retroalimentación de los procesos que infieren en el comportamiento, a su vez generar planes de acción orientados al cambio de actitudes y conductas, evaluar si los roles son claros, que no existen sobrecargas de trabajo, la salud mental de los trabajadores no está afectada y el tiempo libre es disfrutado. Chiavenato (2009) refiere:

“El desempeño del puesto y el clima de la organización representan factores importantes que determinan la calidad de vida en el trabajo. Si esta fuera mala, conduciría a la alienación del empleado y a su insatisfacción, mala voluntad, disminución de la productividad, comportamientos contraproducentes (como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, militancia sindical, etc.). Una buena calidad conduciría a un clima de confianza y respeto mutuo, en el cual las personas propenden a aumentar sus aportaciones y a elevar sus posibilidades de éxito psicológico, mientras que la gerencia tiende a reducir los mecanismos rígidos de control social” (P.493)

Para que un ambiente de trabajo sea agradable, contribuya al mejoramiento del desempeño y permita generar efectos positivos (satisfacción, motivación, salud, bienestar) debe mostrar o reflejar las características de la cultura organizacional, deben ser lugares donde el trabajador se sienta identificado logrando de esta forma contribuir a su bienestar. De lo contrario solo conllevaría a generar desagrado, inconformismo y afectando el normal desarrollo de sus actividades que a su vez se denota en su desempeño.

Las organizaciones tienden a instaurar códigos de conducta, que en el accionar permanente se convierten en elementos diferenciadores de sus variables competitivas, generando posicionamiento en el mercado. Es el ingrediente que añaden para generar distinción y reconocimiento y aceptación de sus clientes y proveedores. Siendo así debe existir alineación entre los valores corporativos y los que cumplen los colaboradores. De lo anterior, Chiavenato (2009) referencia que:

“Los valores de la organización se derivan de algunos supuestos básicos –como los supuestos sobre la naturaleza humana-, los cuales funcionan como el núcleo de la cultura organizacional. Estos supuestos provocan una marcada tendencia de las personas hacia el orden y funcionan como principios políticos consistentes que imprimen dirección, integridad y autodisciplina en las personas. (P.67)

En general las empresas tienen instaurados valores comunes, independientes de lo que en realidad es la empresa, diferente entre lo que se dice y lo que se hace. Por lo general solo quedan plasmadas en papeles y pocas veces son ejecutados. Esta realidad se evidencia especialmente en las acciones de los directivos, desconociendo que ellos se convierten en una ventaja competitiva, aduciendo que solo son frases utilizadas ocasionalmente para motivar el personal.

Las compañías son un cumulo de accionares, no funcionan por sí solas. Son sistemas organizados que interactúan con un entorno de competencia, cooperación y siempre buscando sostenibilidad y éxito. La estrategia organizacional se constituye el comportamiento de la empresa frente a su entorno, buscando siempre aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Referente a lo anterior Chiavenato (2009) agrega:

“La estrategia organizacional se mezcla con toda la organización. A partir de la misión y la visión de futuro, la estrategia debe alinear tanto la estructura y la cultura de la organización. Es decir, tanto la estructura como la cultura deben ceñirse a la estrategia para que su ejecución tenga éxito. Además los procesos de la organización deben alinearse con la estrategia para que se puedan alcanzar los objetivos” (P.76)

El –cómo hacerlo- está inmerso en dos elementos: 1) Los procesos determinados por la empresa, plasmados en los organigramas, manuales de funciones, instructivos entre otros, y 2) el accionar de la organización soportado en los valores y principios corporativos, el comportamiento y el tipo de relaciones que se fomentan, deben ser claros y socializados a todos los colaboradores de la manera que su desempeño sea óptimo y cumpla con lo que se espera de ellos.

El reconocimiento de las empresas o su ubicación en el entorno lo dimensiona en la misión, a lo que se dedica, su razón de ser es el presente de las organizaciones. Los fundadores, accionistas o creadores deben plasmar en ella su filosofía incluyendo su pensamiento individual y el colectivo, respondiendo a la necesidad del ambiente, va encaminado a dar respuesta a los diversos actores que intervienen en ella. (Clientes, colaboradores, proveedores). Por esta razón Chiavenato (2009) dice:

“La misión funciona como el propósito que orienta las actividades de la organización y que aglutina los esfuerzos de sus miembros. Sirve para aclarar y comunicar los objetivos de la organización, sus valores básicos y su estrategia organizacional” (P.65)

Para los integrantes de la empresa es muy importante saber lo que es la organización- cuál es su actividad de negocio, su fundamento, a qué se dedica; de tal manera que se sienta involucrado en los procesos que realiza desde su cargo o rol. Positivamente permite que el colaborador cree sentido de pertenencia y compromiso, en su efecto negativo puede generar frustración, insatisfacción y desmotivación llevando a incumplir con sus labores o en su defecto generar deserción laboral.

El futuro es incierto, los cambios permanentes en el ambiente hacen que se dude de lograr lo anhelado o esperado; no obstante, esto no es obstáculo para que las empresas proyecten su permanencia a futuro. Para alcanzarlo, las organizaciones deben conocer muy bien los recursos con los que cuenta, las relaciones que desea a largo plazo, conocer los movimientos del mercado, las oportunidades y debilidades que posee de tal manera que su enfoque este direccionado a una realidad alcanzable. Al respecto Chiavenato (2009) dice: “La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio” (P.67)

Como toda entidad su intención es mantenerse, estabilizarse y estar siempre presente con el pasar de los años, desde sus inicios se proyecta para que su ideal se materialice y se cumpla el fin esperado; esto se puede denominar como –lo que queremos ser- su marco de referencia. La alta dirección es la encargada de definirla, y debe tener a todos los procesos, unidades y áreas de la organización.

METODOLOGÍA

El tipo de estudio desarrollado para esta investigación es de tipo descriptivo, buscando establecer los comportamientos, costumbres, hábitos, percepciones, creencias y valores de los colaboradores de Imágenes Diagnósticas S.A. refiriendo procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de dato, sino a la relación entre una o dos variables.

Dentro de la investigación se expresan datos en términos cualitativos que ayudan a identificar factores importantes y cuantitativos que permiten identificar el impacto de las dimensiones de acuerdo al modelo Denison, que según el análisis se ajusta a las necesidades de cumplir con el objeto de estudio consistente en la identificación del modelo de cultura organizacional en la empresa Imágenes Diagnósticas S.A.

Fuentes y Técnicas de Recolección de Información La información empleada en la investigación es de tipo primario por obtenerse de forma directa donde se origina la información, en otras palabras, la empresa Imágenes Diagnósticas S.A.

La población elegida para realizar la encuesta fueron 35 colaboradores, en concordancia al número de cargos que tiene la empresa. Entre los cuales se encuentran el Gerente, directores de área, coordinadores y personal operativo.

Para la recolección de la información se procedió a aplicar una guía de las entrevistas y el cuestionario Denison, instrumento denominado DOCS (Denison Organizational Culture Survey). Encuesta diseñada por Denison (1997) que permite medir y evaluar la cultura organizativa, posteriormente tabuladas y graficadas.

El Análisis documental fue una técnica tenida en cuenta para abordar el objetivo de la investigación, se procedió a dar revisión de información de la empresa contenida en procedimientos, instructivos, políticas y guías.

RESULTADO DEL ANÁLISIS

A. INSTRUMENTO DE CALIFICACIÓN DEL MODELO DE DENISON (VER ANEXO 1)

TABLA 1. RESULTADOS GLOBALES DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DENISON.

DIMENSIONES	PROMEDIO
Involucramiento	8,19
Consistencia	7,84
Adaptabilidad	8,41
Misión	8,44

Fuente: Elaboración propia

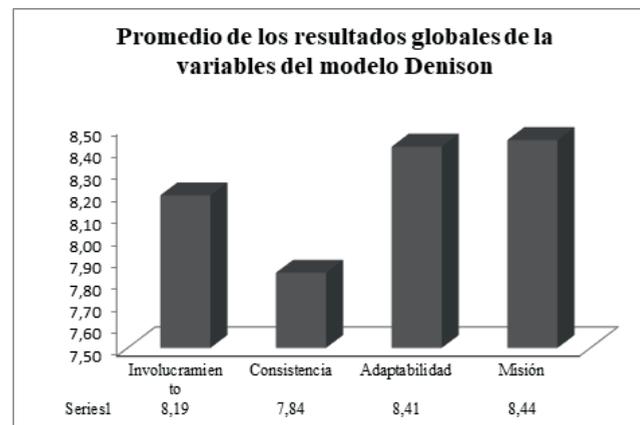


Figura 1. Promedio de los resultados globales de las variables del Modelo Denison.

Teniendo en cuenta los resultados evidenciados en el consolidado de las variables correspondientes a las dimensiones del modelo Denison, obtenidos de la aplicación de la herramienta, se evidencia que la empresa Imágenes Diagnósticas S.A. tiene una cultura enfocada a la Misión (relación organización – ambiente externo) con un promedio de (8,44) a razón de su campo de acción, el sector salud, donde la seguridad del paciente es el pilar fundamental de su objeto social y donde hace mayor énfasis la organización. De muestra que se tiene una clara visión de su futuro, define metas organizacionales y objetivos estratégicos, los colaboradores contribuyen al desarrollo de la organización.

Sin embargo la dimensión de adaptabilidad (8,41) no muy distante de la variable Misión, se muestra con un alto enfoque, determinando una organización con tendencia al cambio, identificando oportunidades, siendo proactiva y buscando nuevas técnicas médicas para la atención de los usuarios.

En términos generales y según el modelo, -imágenes Diagnósticas S.A. tiene una cultura organizacional no estructura pero si aplicada por sus colaboradores; se da por la estabilidad laboral, las políticas y el direccionamiento definido.

TABLA 1. RESULTADOS GLOBALES DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DENISON.

SUB ESCALAS	PROMEDIO
Dirección y propósitos estratégicos	8,40
Metas y objetivos	7,45
Visión	9,48

Fuente: Elaboración propia

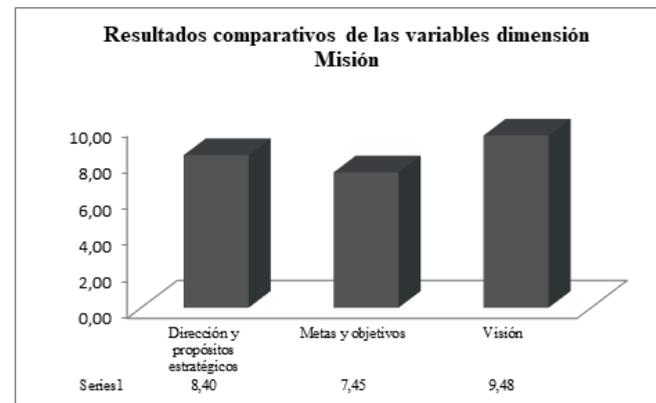


Figura 2. Resultados comparativos de las variables dimensión Misión.

La dimensión Misión representa el conociendo del qué (tarea), cómo (procedimientos), dónde (infraestructura) y para quién (usuarios) siendo concordante con la realidad de la organización y su enfoque a la prestación de servicios de salud (radiología e imaginología diagnóstica). La variable

con mayor promedio la visión (9,48), indicando que la proyección a futuro de la empresa está adherida y todos trabajan en pro de ella.

TABLA 2. DIMENSIÓN INVOLUCRAMIENTO.

SUB ESCALAS	PROMEDIO
Empoderamiento	7,84
Desarrollo de las capacidades	8,88
Desarrollo de las capacidades	7,84

Fuente: Elaboración propia

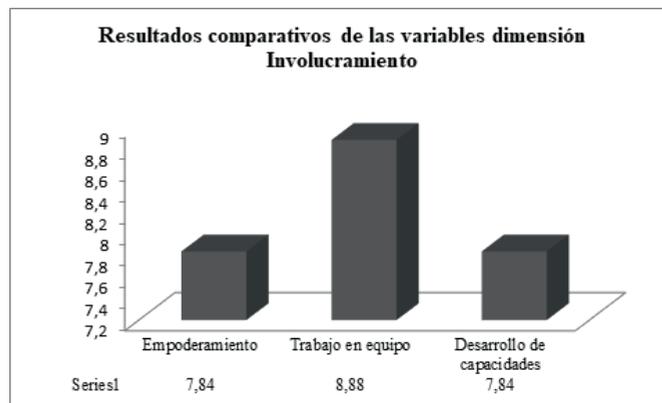


Figura 3. Resultados comparativos de las variables dimensión Involucramiento

Dentro de la dimensión del Involucramiento juega un papel preponderante el trabajo en equipo (8,88) se manifiesta en la necesidad inherente de interacción de los procesos para la

prestación de los servicios de Imágenes Diagnósticas con el fin de brindar satisfacción al usuario final, teniendo las necesidades implícitas de autonomía en diversas situaciones

TABLA 3. DIMENSIÓN CONSISTENCIA.

SUB ESCALAS	PROMEDIO
Valores centrales	8,32
Acuerdos	7,40
Coordinación e integración	7,79

Fuente: Elaboración propia

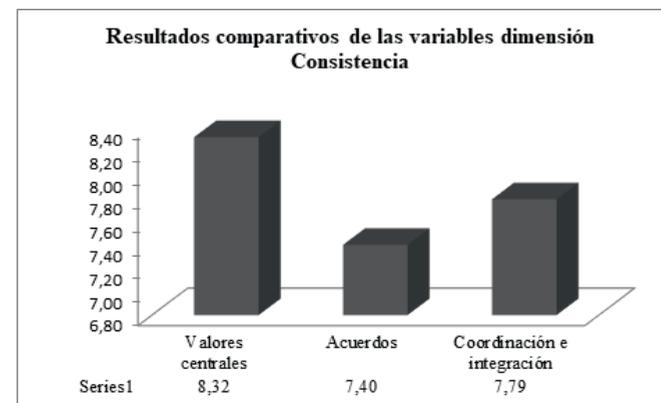


Figura 4. Resultados comparativos de las variables dimensión Consistencia.

Dentro de las 4 dimensiones evaluadas, la consistencia obtuvo la menor puntuación, lo que indica que el personal tiene un menor relacionamiento entre áreas o grupos de

trabajo. No obstante, internamente y revisando las sub escalas, los valores (8,32) muestra el mayor índice; ratificando la dimensión de Misión en el enfoque de insertar interponer los valores en su diario vivir la laboral, manifestándose en la excelente atención a los usuarios, con calidez y humanidad. Los colaboradores se sienten identificados con la organización.

TABLA 3. DIMENSIÓN CONSISTENCIA.

SUB ESCALAS	PROMEDIO
Orientación al cambio	8,15
Orientación al cliente	8,75
Aprendizaje organizacional	8,32

Fuente: Elaboración propia

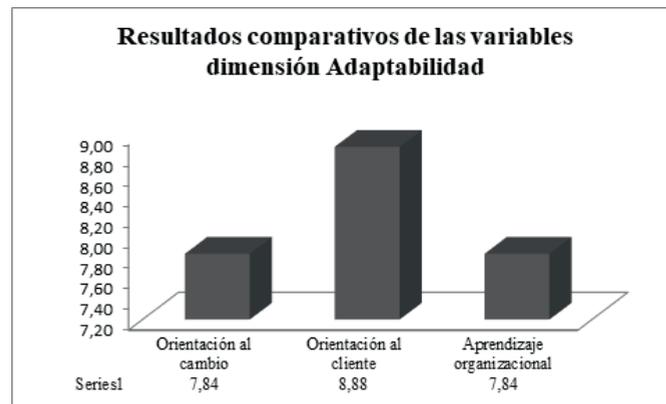


Figura 5. Resultados comparativos de las variables dimensión adaptabilidad.

Los constantes cambios del sector salud se reflejan en la dimensión adaptabilidad que a nivel general obtuvo la menor calificación (ver figura 1), dado a la necesidad de estar a la vanguardia en tecnología, normatividad e infraestructura, asociado a los altos niveles de competencia que exigen organizaciones proactivas. De acuerdo a los resultados de esta variable Imágenes Diagnósticas S.A. reafirma la tendencia de orientación al cliente (8,88) siendo este elemento su mayor factor diferenciador.

B. ENTREVISTAS:

Los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los colaboradores de Imágenes Diagnósticas S.A. permite observar que existen elementos comunes concordantes con las variables propuestas en el modelo, una de ellas se encuentra en la dimensión de consistencia y principalmente en la variable valores comunes, es clara la importancia de los valores, costumbres y la manera de hacer las cosas para la obtención de los resultados y la influencia de sus experiencias en estos. La organización debe encontrar mecanismos para alinear los valores individuales con los colectivos.

Se resaltan los inconvenientes de comunicación entre las áreas al igual que la toma de decisiones a tiempo para generar acciones oportunas. Existe dentro de la cultura de la organización un alto compromiso en su desempeño y en participar activamente en las actividades extras.

Existe conciencia de los miembros de la organización de la

problemática del sector salud y las implicaciones que existen al pertenecer a él, como la normatividad, la alta competencia, demora en los pagos; ante ello su disposición y compromiso para enfrentarlos ha sido un factor determinante para cumplir con la misión institucional.

CONCLUSIONES

Cada organización tiene una identidad propia y se constituye en su elemento diferenciador ante sus competidores, es lo que se denomina cultura organizacional, aunque sea un elemento invisible o impalpable para sus integrantes, se convierte en el reflejo de lo que es la organización internamente y es transmitido externamente a los clientes, proveedores, la competencia, su ambiente.

Cumpliendo con el objetivo de la investigación consistente en identificar el modelo de cultura organizacional de la empresa Imágenes Diagnósticas S.A. se concluye que actualmente la organización no tiene claridad del concepto de cultura organizacional, por ende, no tiene definido un modelo tipo de cultura que la identifique, ante esta situación se hace indispensable planear la implementación de instrumentos de medición que permita determinar su estado actual, identificar los factores positivos o de mayor relevancia y fortalecer aquellos que se encuentran poco reconocidos generando planes acordados para solventarlos.

Los modelos evaluados tienen su peso dependiendo de lo

que la empresa desea evidenciar, para el caso estudiado el más útil es el presentado por Denison; sus variables permiten evaluar la eficacia de los procesos son viables lo que considere importante para el logro de los objetivos, por lo tanto, se hace necesario socializar a las directivas de la organización de la necesidad de llevar a cabo

El reto del área de gestión humana es hacer que la cultura organizacional un factor primordial en el diseño de la estructura organizacional, que los directivos de la organización conozcan de ella, la apropien y sienta que su aporte es fundamental para el logro de los objetivos, la misión y la visión y que la vean como un elemento diferenciador ante los competidores.

Para la organización es primordial poder tener un grupo de trabajo comprometido, ofreciéndole todas las herramientas necesarias para poder ejercer su profesión u oficio que conlleven a alcanzar las metas y objetivos, tanto personales como corporativos. Que se sientan satisfechos con la labor que realicen y se sientan valorados por los líderes y directivos, mejorando los ambientes, evitando aislarlos de los cambios, animándolos a que sus aportes sean parte del éxito de la compañía.

Se hace necesario que se fortalezca la comunicación, siendo este un factor clave en la transmisión de la información entre los directivos - colaboradores, entre colaboradores y colaboradores - clientes, siendo este un factor deficiente al interior de la empresa, mejorando los canales, los métodos y mecanismos, de tal manera que todos los integrantes estén

a la vanguardia de lo que es la empresa, su proyección y se sientan parte de ella.

Se puede concluir que el modelo teórico y la herramienta de Denison dan respuesta al objeto de la investigación. Los resultados arrojados y su posterior análisis permite a Imágenes Diagnósticas S.A. identificarse con una cultura organizacional sólida, orientada al cliente externo y por ende dar respuesta a su objeto social enfocada en la atención y seguridad de sus usuarios. Las cuatro dimensiones Involucramiento, misión, adaptabilidad y consistencia en promedio están a niveles equitativos demostrando un apropiamiento de los colaboradores de los hábitos, creencias, costumbres y valores, desde su vocación personal y tradicional de la empresa, acoplándose a la plataforma estratégica que se encuentra en reconstrucción de manera empírica. Imágenes Diagnósticas S.A. debe aprovechar esta fortaleza plasmándola como una de las políticas principales y desplegándola hacia toda la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bonavía Martín, T., Prado Gascó, V., & García Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison (Artículo de revista científica). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3294911.pdf>

Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del

clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82. (Ensayo) Recuperado de https://scholar.google.es/scholar?q=Dimensiones_del_clima_organizacional&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5
Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3a.ed.). México: McGraw-Hill Interamericana

Cifuentes Arcila, A., & Patiño Gutiérrez, D. C. (2015). Diseño de una propuesta para fortalecer la cultura organizacional del Banco Agrario de Colombia SA-regional cafetera. (Tesis de especialización) Recuperado de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2174/Cifuentes_Arcila_A.pdf?sequence=1

Martínez, A. P., & Facal, A. M. R. Tomando el pulso. Aplicabilidad del instrumento de Cameron y Quinn en instituciones de salud del sector público de Uruguay. (Resumen) Recuperado de fcea.edu.uy/Jornadas.../Tomando%20el%20Pulso%20Picon%20-%20Rodriguez.pdf

Salazar, Ana María. (2008). Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador Venezolano. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello. (Tesis de maestría) Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>

Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas*, 8(2), 285-307.

(Artículo de revista científica) Recuperado de <http://revistas.usta.edu.co/index.php/diversitas/article/view/123/170>

Velasco Cepeda, R. (2015). Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación. Recuperado de https://scholar.google.es/scholar?q=modelo+de+cultura+organizacion+ya+alineacion+estrategica&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5

ANEXO 1. RESULTADOS TOTALES POR DIMENSIONES Y SUB ESCALAS.

RESULTADOS DEL MODELO DENISON			
SUB ESCALAS	PROMEDIO	DIMENSIONES	PROMEDIO
Empoderamiento	7,84	Involucramiento	8,19
Trabajo en equipo	8,88		
Desarrollo de capacidades	7,84		
Valores centrales	8,32	Consistencia	7,84
Acuerdos	7,40		
Coordinación e integración	7,79		
Orientación al cambio	8,15	Adaptabilidad	8,41
Orientación al cliente	8,75		
Aprendizaje organizacional	8,32		
Dirección y propósitos estratégicos	8,40	Misión	8,44
Metas y objetivos	7,45		
Visión	9,48		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2. CUESTIONARIO MODELO DENISON

ENCUESTA					
Información general					
Por favor, escriba en el siguiente espacio su nombre.					
Año de la encuesta en la que está respondiendo:					
Categoría que pertenece:					
Como la finalidad de esta encuesta es la de identificar la cultura organizacional de la empresa para la cual se está realizando la encuesta, se garantiza el anonimato de los datos y la información que se proporcione será utilizada únicamente para fines académicos y de investigación. La encuesta es voluntaria y no obligatoria. Si desea más información, puede contactar con el investigador.					
Tiene conocimientos de este modelo de encuesta? Si es así, ¿cómo lo conoce? ¿cómo se relaciona con el modelo de encuesta que se está utilizando?					
ITEMS					
Ítem	de 1 a 5				
1. La organización que nos encontramos, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
2. La organización que nos encontramos, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
3. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
4. El conocimiento que se nos proporciona, que ha sido creado, se ha creado como un equipo de trabajo.					
5. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
6. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
7. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
8. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
9. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
10. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
11. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
12. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
13. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
14. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
15. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
16. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
17. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
18. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
19. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
20. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
21. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
22. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
23. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
24. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
25. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
26. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
27. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
28. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
29. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
30. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
31. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
32. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
33. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
34. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
35. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
36. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
37. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
38. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
39. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
40. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
41. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
42. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
43. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
44. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
45. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
46. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
47. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
48. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
49. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
50. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
51. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
52. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
53. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
54. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
55. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
56. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
57. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
58. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
59. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					
60. La información que se nos proporciona, que ha sido creada, se ha creado como un equipo de trabajo.					

Fuente: Tomado del Modelo de Denison.

ANEXO 3. CONCEPTUALIZACIÓN MODELO DENISON

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DENISON				
Implicación	Las organizaciones dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización.	Empoderamiento	Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización (ítems 1 al 5)	1 al 5
		Trabajo en equipo	El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados todos responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos	6 al 10
		Desarrollo de capacidades	La organización invierte de forma continuada con el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio	11 a 15
Consistencia	El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aún cuando pueda existir divergencia en las opiniones) de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad	Valores centrales	Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de las expectativas	16 al 20
		Acuerdos	Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo fácil, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren	21 al 25
		Coordinación e integración	Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo	26 al 30
Adaptabilidad	Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen la capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en ventas e incremento de las cuotas del mercado	Orientación al cambio	La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios	31 al 35
		Orientación al cliente	La organización conoce sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes	36 al 40
		Aprendizaje organizativo	La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alientan la innovación ganando conocimiento y desarrollando capacidades	41 al 45
Misión	Quizás el rasgo más importante de todos sea el sentimiento de misión. Las organizaciones que no saben a donde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una clara visión de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión a futuro y construya una cultura que apoye la visión	Dirección y propósitos estratégicos	Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo de como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización	46 al 50
		Metas y objetivos	A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo	51 al 55
		Visión	La organización tiene una imagen compartida sobre la manera como desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección	56 al 60

Fuente: Tomado de Adaptación al español del instrumento sobre cultura organización de Denison. Bonavia, T., Prado, V y García A (2010)

