



Análisis y Diagnóstico de la Cultura Organizacional en una Empresa de Retail

Proyecto Aplicado Empresarial

Autores:

Ximena Copete Hernández

Linda Yisela Ríos González

Bogotá, D.C.

30 de abril de 2022



Análisis y Diagnóstico de la Cultura Organizacional en una Empresa de Retail

Proyecto Aplicado Empresarial

Autores:

Ximena Copete Hernández

Linda Yisela Ríos González

Bajo la dirección de:

Ana María Rubio Rubio

Maestría en Administración (MBA)

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

30 de abril de 2022

Bogotá, D.C, Colombia

2022

TABLA DE CONTENIDO

1.	Introducción	1
2.	Descripción de la Situación Organizacional de la Empresa de Retail	4
3.	Análisis y Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Empresa De Retail	5
3.1.	Modelo Denison	8
3.1.1.	<i>Misión</i>	9
3.1.2.	<i>Adaptabilidad</i>	9
3.1.3.	<i>Implicación</i>	10
3.1.4.	<i>Consistencia</i>	11
3.1.5.	<i>Punto de Vista Externo</i>	12
3.1.6.	<i>Punto de Vista Interno</i>	12
3.1.7.	<i>Flexibilidad</i>	12
3.1.8.	<i>Estabilidad</i>	13
3.1.9.	<i>Metodología</i>	14
3.1.10.	Resultados Cultura - Modelo Denison.....	17
3.1.11.	<i>Análisis de las dimensiones culturales</i>	18
3.1.12.	<i>Resultados del modelo de cultura Denison por cargo.</i>	25
3.2.	Índice de compromiso del empleado.....	28
3.3.	Resultados pregunta abierta.	32
4.	Estrategia para mejorar la cultura organizacional de la empresa de Retail.	35
4.1.	Plan de acción visión - Cultura de código abierto.....	40

4.2.	Plan de acción aprendizaje organizativo - Modelo de aprendizaje 70: 20: 10.	
		42
4.3.	Plan de acción desarrollo de capacidades - Liderazgo humanamente efectivo.	
		44
5.	Plan y recomendaciones de implementación y aplicación.....	47
6.	Conclusiones	51
	Anexos Técnicos.....	56

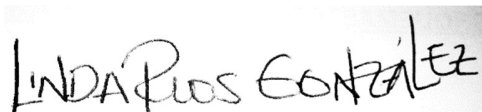
Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Ximena Copete Hernández



Linda Yisela Rios González

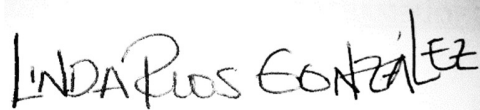
Firmado en Bogotá, D.C. el 30 de abril de 2022.

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autoras. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Ximena Copete Hernández



Linda Yisela Rios González

Firmado en Bogotá, D.C. el 30 de abril de 2022

Lista de figuras

Figura 1 <i>Modelo Denison medición de cultura</i>	13
Figura 2 <i>Modelo Denison empresa de retail caso de estudio</i>	18
Figura 3 <i>Tipología cultural para cargo Gerencia</i>	25
Figura 4 <i>Tipología cultural para cargo Jefatura</i>	26
Figura 5 <i>Tipología cultural para cargo Administrativo</i>	26
Figura 6 <i>Tipología cultural para cargo Supervisión</i>	27
Figura 7 <i>Tipología cultural para cargo Operativo</i>	27
Figura 8 <i>Resultados compromiso por área y cargo</i>	31
Figura 9 <i>Piscina de palabras fortalezas</i>	33
Figura 10 <i>Piscina de palabras oportunidades</i>	34
Figura 11 <i>El modelo estrella™</i>	36
Figura 12 <i>Cómo el diseño de la organización afecta el comportamiento y la cultura</i>	38
Figura 13 <i>Metodología código abierto - Gartner</i>	41
Figura 14 <i>Modelo 70:20:10 - Charles Jannings</i>	44
Figura 15 <i>Liderazgo humanamente efectivo</i>	46
Figura 16 <i>7 Acciones de gestión de cambio y comunicación</i>	50

Lista de tablas

Tabla 1 Participación de la Población Objetivo.....	19
Tabla 2 Resultados Dimensión Misión.....	219
Tabla 3 Resultados Dimensión Implicación.....	221
Tabla 4 Resultados Dimensión Consistencia.....	232
Tabla 5 Resultados Dimensión Adaptabilidad.....	23
Tabla 6 Resumen Plan de Acción.....	238

Anexos

Anexo 1. Encuesta	57
Anexo 2. Resultado modelo DENISON por área	64

Resumen Ejecutivo

Análisis y Diagnóstico de la Cultura Organizacional en una Empresa de Retail

Información básica del proyecto

A raíz de los cambios que ocurren en el mundo, cada vez, las organizaciones deben tender a ser más competitivas, y para ello, su pilar fundamental será la transformación de su cultura organizacional como principal apalancador del cambio y de los resultados del negocio.

Es por ello, que con el presente estudio realizaremos un diagnóstico y análisis del impacto que tiene la Cultura Organizacional en una Compañía de Retail; entendiendo sus principales fortalezas y oportunidades que le permitan seguir contribuyendo con sus resultados, tales como: la rentabilidad, la innovación, el crecimiento en ventas, el compromiso de los empleados, la participación del mercado entre otros.

Aportes al caso de estudio o la solución de la problemática empresarial

El propósito de este trabajo tiene como finalidad medir la Cultura Organizacional de una Compañía de Retail, como una herramienta estratégica que le permita conocer e implementar soluciones a situaciones o necesidades específicas, logrando la productividad y competitividad del negocio.

Palabras clave

Cultura organizacional, Denison, atributos, misión, adaptabilidad, implicación, consistencia, modelo estrella, estrategia, estructura, procesos y personas.

Abstract

Analysis and diagnosis of Organizational Culture in a Retail Company.

Basic project information

As a result of the changes that we have had in recent years in the world, more and more Organizations must tend to be more competitive and therefore, they must have as a fundamental mainstay the transformation of their organizational culture as the main driver of change and business outcomes.

That is why, through this study, we will carry out a diagnosis and analysis of the impact that Organizational Culture has on a Retail Company; understanding its main strengths and opportunities that allow it to continue contributing to its results, such as: profitability, innovation, sales growth, employee commitment, market share, among others.

Contributions of the case study or the solution of business problems.

The purpose of this work is to measure the Organizational Culture of a Retail Company, as a strategic tool that allows to know and implement solutions to specific situations or needs, achieving productivity and business competitiveness.

Keywords

Engagement, Denison, attributes, mission, adaptability, involvement, consistency, start model, strategy, eststructure, process and people.

1. Introducción

Desde los años 80, y hoy cada vez más, se observa un interés genuino de las organizaciones por estudiar los comportamientos organizacionales, en especial lo que tiene que ver con la cultura organizacional, de tal manera que no solo vaya dirigido a reconocer la cultura desde su necesidad ontológica, sino también la necesidad de establecer unos fines empresariales eficaces para su crecimiento y desarrollo.

“Business Week, Fortune y otras publicaciones de negocios periódicas divulgaron artículos que hablaban de la cultura como clave del éxito de una organización”(Griffin et al., 2010, p. 467), convirtiéndose en un pilar fundamental para el desarrollo de las compañías.

Históricamente se han encontrado diversas definiciones de lo que se puede concluir por cultura de las organizaciones. Sin embargo, no existe una definición general aceptada, pero si unos atributos fundamentales, según Griffin, Moorhead & Gregory(2010, p. 468):

En primer lugar (...) se refieren a un conjunto de valores que tienen los individuos de una empresa (...) un segundo atributo (...) los valores que constituyen una cultura de la organización a menudo se dan por hecho, es decir, supuestos básicos de los empleados (...), y cómo último atributo, un énfasis en los medios simbólicos por medio de los cuales se comunican los valores en la cultura de las organizaciones.

Entendiéndose como ese conjunto de valores compartidos que ayuda a los empleados de cualquier organización a entender qué acciones son aceptables y cuales no lo son.(Griffin et al., 2010)

Ahora bien, el panorama que nos establece la definición empieza a mostrar un cambio de mentalidad de las organizaciones, pues no solo se basan en crear un producto o servicio, sino que en la medida que cualquier organización inicia un negocio, crece y se vuelve exitosa requiere de

la creación de una cultura sólida que responda a los desafíos en este mundo cada vez más globalizado.

Es por ello, que realizaremos un diagnóstico de la cultura y compromiso del empleado para una empresa de Retail, que ha incursionado en el mercado colombiano desde el año 2018, como cadena de tiendas de bajo costo, que se especializa en mercancía para el hogar, y de consumo, y se ha expandido en diferentes países del mundo. En Colombia, actualmente tiene presencia en diferentes ciudades, con más de 70 puntos en todo el país.

A raíz del crecimiento de la compañía y las necesidades de éxito de esta, se solicitó realizar un diagnóstico de la cultura tomando como referencia el Modelo Denison, que permite correlacionar la cultura y las mediciones de efectividad de las organizaciones. Está propone el desarrollo de una encuesta de sesenta (60) preguntas, con el fin de identificar los rasgos culturales de la organización y su calificación permitiendo conocer sus fortalezas y oportunidades. Adicional a las preguntas del modelo Denison, la encuesta incluyó una sección de preguntas para medir el compromiso de los empleados y una sección de comentarios abiertos.

Los resultados obtenidos son el punto de partida para la formulación de planes de acción, que permitan cerrar brechas e impactar de manera positiva la productividad y el ambiente propio de la organización. De igual forma, servirán como línea base para futuras mediciones de cultura que se realicen, teniendo en cuenta que, desde su apertura en Colombia, será la primera vez que se realiza un ejercicio de medición de esta naturaleza.

La empresa objeto de estudio se encuentra hoy en un proceso de rápida expansión en Colombia, con metas ambiciosas de apertura de 180 tiendas en su cuarto año de operación. Esta estrategia planteada desde casa matriz, ha permitido que al interior de la organización se

desarrollen actividades tendientes al cumplimiento de metas de inauguración de tiendas y ventas; buscando movilizar a la organización a una cultura sólida logrando la efectividad esperada.

Tomando como base esta necesidad, se plantea desde la gerencia la importancia de comprender cual es el comportamiento de la cultura organizacional, así como las fortalezas y debilidades pueden apalancar o por el contrario retrasar el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategia de la compañía a corto, mediano y largo plazo.

Por lo que, un apropiado diagnóstico de la cultura de esta organización resulta relevante para entender la situación actual de la organización y la percepción de los empleados al respecto, acciones que se deben implementar para transformar rasgos culturales y estrategias organizacionales para impulsar el mejoramiento en el desarrollo de una cultura que complemente la estrategia e impulse el cumplimiento de las metas y el incremento de la productividad.

2. Descripción de la Situación Organizacional de la Empresa de Retail

La Compañía objeto de estudio es una empresa de Retail, de tiendas de bajo costo que se especializa en mercancía de hogar y de consumo como: cosméticos, juguetes, papelería, utensilios de cocina, entre otros, y se encuentra en el mercado colombiano desde el año 2018, en diferentes zonas del país.

De acuerdo con el liderazgo/gerencia de la organización, al principio de este estudio, se tenía la percepción de tener una sólida cultura organizacional en el área operativa, mientras que por el contrario el resto de las áreas se percibían trabajando como unidades independientes, que requieren tener una adecuada cultura organizacional permitiendo a cada uno de los empleados identificarse con ella, y mantener conductas positivas y compromiso de los mismos en pro de la efectividad de la organización.

Buscando que la cultura organizacional represente una ventaja competitiva, se desarrolla este proyecto de solución a la problemática empresarial, planteando la aplicación del modelo Denison a través de una encuesta para identificar el estado actual de los rasgos culturales propuestos por el modelo (Misión, Consistencia, Implicación y Adaptabilidad), y en este sentido plantear un plan de acción tendiente a cerrar las brechas con el propósito de desarrollar o modificar comportamientos y competencias que impulsen cambios, y cómo consecuencia el desarrollo de la organización.

3. Análisis y Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Empresa De Retail

En el presente capítulo buscamos comprender la importancia de la cultura organizacional, y mostrar los aspectos metodológicos de estudio. A su vez, comprender los objetivos de la empresa de Retail, así como la descripción del diseño de la investigación que se adoptó, el cómo recogimos la información de los datos, las variables, mediciones, y el análisis que se llevó a cabo para dar recomendaciones que permita a la Compañía lograr los objetivos esperados.

En primer lugar, la cultura organizacional es una herramienta que permite dar direccionamiento a los grupos de trabajo y procurar el cumplimiento de la estrategia y objetivos. Es por ello, que la alta gerencia de la compañía de Retail propuso en realizar el análisis de cultura bajo el marco de problemática empresarial que se fundamenta en la buena percepción de cultura que tienen en el área operativa que eventualmente podría ser replicada en las otras áreas de la organización.

Sin embargo, debía entenderse como se encontraba una compañía tan joven en cultura, y tener bases claras de trabajo, que les permitiera trabajar no solo de percepciones, sino de manera objetiva en el resto de la organización, dándole una mayor importancia a la misma, ya que sus objetivos de crecimiento son muy ambiciosos y se requiere que la organización se encuentre alineada para alcanzar los objetivos esperados. Tomando este argumento como punto de partida para el desarrollo del análisis, se plantea realizar el diagnóstico de la cultura organizacional.

Ahora bien, para iniciar nuestro proceso evidenciamos que existen varias herramientas de medición, siendo las más utilizadas el modelo Denison, OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument, © Kim Cameron) o el McKinsey Organizational Health Index (OHI). Aunque los tres instrumentos tienen aproximaciones similares, OCAI y OHI tienen una limitante para ser utilizados

ya que no se encuentran disponibles para investigaciones educativas como es el caso, por esta razón se decide utilizar el modelo Denison.

Como lo menciona Cantillo Padrón (2013), el modelo desarrollado por Daniel R. Denison, Ph.D y William S. Neale en asocio con la Universidad de Michigan, correlaciona la cultura organizacional con diversos indicadores de desempeño propios de los negocios asociados al rendimiento como la rentabilidad, calidad, crecimiento en ventas, compromiso de los empleados, participación en el mercado y la innovación; mientras que a su vez incorpora los rasgos culturales intrínsecos a cada organización y su entorno; los cuales son representados en cuatro dimensiones o rasgos culturales (Misión, Consistencia, Implicación, Adaptabilidad). Este modelo surge en los años 90's, y es uno de los primeros estudios cuantitativos que se desarrolla a partir de la investigación y análisis de información de más de 2.000 empresas estadounidenses recopilada por el autor en un periodo de 25 años.

Así mismo, en la página de Denison Consulting (2021) los resultados obtenidos en la aplicación del modelo le han permitido evaluar la efectividad de este, convirtiéndolo en una metodología de fácil aplicación que revela aquellos comportamientos que necesitan ser modificados dentro de la organización para potencializar su rendimiento. En la actualidad, Denison Consulting cuenta en su base de datos con la información de más de 5.000 organizaciones de industrias diversas a nivel mundial, que han realizado esta medición y con la cual puede compararse cualquier nueva encuesta, para enriquecer aún más los resultados obtenidos y tomarlos como punto de partida para la evaluación y desarrollo de futuros planes de acción; adicionalmente los resultados obtenidos tras su implementación resultan de fácil interpretación guiando a las organizaciones a identificar de manera ágil en que áreas deben focalizar esfuerzos.

La aplicación de este modelo no solo ha permitido a las organizaciones medir el progreso de la cultura después de la implementación de planes de acción, sino que además facilita la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora de la cultura, así como tener datos de respaldo para la selección de iniciativas que parten desde información obtenida de la misma organización eliminando los sesgos que se puedan derivar de las percepciones o las opiniones personales de quienes desarrollan los planes de acción (Denison Consulting, 2021).

Tal como lo expresa Denison Consulting (2022) la aplicación del modelo es diversa “Hemos implementado nuestras Soluciones Culturales de manera exitosa en miles de empresas en todo el mundo en diversas situaciones, desde Alineamiento estratégico hasta Fusiones y Adquisiciones, desde Transformación y Cambio Radical hasta Transiciones de nuevos líderes”.

Denison & Mishra (1995) en el artículo “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, realiza el análisis de los resultados de dos estudios de cultura que se correlacionan; en el primero utiliza el modelo en cinco empresas (análisis cuantitativo) para denotar la incidencia de los resultados obtenidos en cada dimensión con la eficacia de la organización. En el segundo estudio el autor analiza las percepciones que tienen los CEO respecto a las cuatro dimensiones evaluadas (cualitativo), y su relación con los indicadores de efectividad en una muestra de 764 organizaciones. De este análisis se evidencia que los métodos cuantitativo y cualitativo se complementan entre sí cuando se trata de evaluar la cultura de una organización, ya que, las dimensiones de implicación y adaptabilidad permitieron predecir el crecimiento mientras que las dimensiones de consistencia y misión pronosticaron la rentabilidad. De igual forma, cada una de las dimensiones en sí misma, tuvo la capacidad de predecir otros criterios de evaluación relevantes como calidad, satisfacción de los colaboradores y el desempeño. “Este artículo sugiere que la cultura puede estudiarse como una parte integral del proceso de adaptación de las organizaciones

y que las dimensiones específicas de la cultura pueden ser indicadores útiles del desempeño y la eficacia.

La exhaustiva investigación del autor ha demostrado la efectividad del modelo al someterlo a un escenario comparativo en organizaciones de diversas nacionalidades. De acuerdo con el artículo “Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world”, se realiza una comparación de la aplicación del modelo en una muestra en empresas de diferentes países, llegando a la conclusión que, “existe un conjunto común de rasgos culturales que se pueden usar para comprender la eficacia de las organizaciones, pero que se expresan de manera muy diferente en diferentes contextos nacionales”(Denison et al., 2003), traducción propia.

Desde su creación, y al tratarse de una herramienta que se encuentra arraigada a una base de investigación sólida, el modelo ha permitido a las organizaciones desarrollar un enfoque de cultura de fácil interpretación, ofreciendo resultados de validez y confiabilidad comprobada, posibilitando sinergias con el negocio, de acuerdo con los principios sólidos que este autor realiza en su investigación, y que ha sido implementada exitosamente en todo el mundo.(El País, 2009).

3.1. Modelo Denison

De acuerdo con el modelo Denison, la cultura de la organización se desprende de las creencias y suposiciones de la empresa “estos son los aspectos profundamente arraigados de la identidad de una empresa a los que, por lo general, son difíciles de acceder”(Denison Consulting, 2022).

Las preguntas de la encuesta se encuentran agrupadas en doce competencias que a su vez se asocian en cuatro dimensiones o rasgos culturales -Misión, Adaptabilidad, Implicación y Coherencia-. Según el modelo, estas dimensiones “miden los comportamientos impulsados por las

creencias y suposiciones que crean la cultura de una empresa”, (Denison Consulting, 2022). Cada una de estas dimensiones tiene la habilidad de responder preguntas clave acerca de la cultura de la empresa.

3.1.1. Misión

¿Sabemos a dónde nos dirigimos?

Permite establecer el sentido compartido de propósito, y se relaciona con la misión y el direccionamiento de la organización.

Según Denison et.al (2006). Las tres competencias corresponden a:

- Dirección y propósitos estratégicos: Una estrategia clara transmite propósito y deja claro el rol que cada integrante debe seguir para lograr los objetivos
- Metas y objetivos: La organización debe tener objetivos y metas claros que apalanquen la misión, visión y la estrategia; y que proporcionen a cada trabajador direccionamiento en el cumplimiento de sus funciones.
- Visión: Permite referenciar cómo la organización tiene una visión compartida del futuro deseado. La visión debe implícitamente estar enmarcada dentro de los valores corporativos y ser atractiva para el personal mientras que a su vez proporciona orientación y dirección.

3.1.2. Adaptabilidad

¿Respondemos al mercado/entorno externo?

Determinar la flexibilidad de la organización para afrontar cambios internos y externos derivados de los mercados y la interacción con los clientes.

Continuando con el concepto de Denison et al (2006), estas son las tres competencias medidas mediante la encuesta en el cuadrante de adaptabilidad.

- **Orientación al cambio:** Representa la capacidad que tiene la organización de entender el ambiente en el que se desarrolla el negocio, reaccionar rápidamente a las tendencias y anticipar cambios en el futuro.
- **Orientación al cliente:** La organización entiende y responde a sus clientes y se anticipa a sus necesidades futuras. Esta arista refleja el grado en el que la organización es movilizada por la premisa de satisfacer sus clientes.
- **Aprendizaje organizativo:** la organización recibe, traslada e interpreta las señales del entorno en oportunidades para procurar la innovación, ganar conocimiento y desarrollar capacidades.

3.1.3. *Implicación*

¿Está nuestra gente alineada y comprometida?

Mide el sentido de pertenencia y el grado en el que los miembros de la organización contribuyen en la toma de decisiones, capacidad de trabajo en equipo y sentido de responsabilidad. Así mismo, Denison et al. (2006), las tres competencias medidas mediante la encuesta en el cuadrante de Implicación son:

- **Desarrollo de capacidades:** La organización invierte continuamente en el desarrollo de las habilidades de los empleados para mantener la competitividad y satisfacer las necesidades propias del día a día.
- **Trabajo en equipo:** Se valora trabajar cooperativamente hacia los objetivos comunes. La organización confía en el esfuerzo del equipo para realizar el trabajo.

- Empoderamiento. Las personas tienen la autoridad, iniciativa y capacidad de gestionar su propio trabajo, esto crea un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.

3.1.4. Consistencia

¿Contamos con los valores, sistemas y procesos implementados para crear un impulso?

Es la habilidad de lograr acuerdos entre los trabajadores independientemente de sus puntos de vista y valores, permitiendo alineación de los comportamientos con las políticas y prácticas de la organización.

Y por último, Denison et al. (2006), las tres competencias de la encuesta en el cuadrante de consistencia son:

- Coordinación e integración: Diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar bien juntas para lograr objetivos comunes. Los límites organizacionales no interfieren con la realización del trabajo.
- Acuerdo: Los miembros de la organización pueden llegar a un acuerdo sobre temas críticos y tienen la habilidad de conciliar diferencias cuando estas ocurren.
- Valores centrales: Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crea un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas.

De acuerdo con el modelo Denison, la data obtenida es graficada en un diagrama polar - Figura 1-, donde cada cuadrante corresponde a una dimensión -Misión, Adaptabilidad, Implicación y Consistencia-; de igual forma se traza una línea horizontal en la circunferencia para identificar la dinámica interna de la organización y la interacción de la organización con el ambiente externo.

Por su parte, la línea vertical enmarca el perfil flexible y el estable; que es la capacidad de una organización para adaptarse y responder a los cambios que exige el entorno y los clientes.

3.1.5. Punto de Vista Externo

Adaptabilidad + Misión

Son organizaciones que se caracterizan por adaptarse fácilmente y cambiar respondiendo directamente al entorno externo. Se encuentran vigilando constantemente el mercado y tienen claro hacia donde se dirigen. Cuando las organizaciones son fuertes en el punto de vista externo esto generalmente se ve reflejado en los ingresos, crecimiento de las ventas y en la participación del mercado (Denison Consulting, 2022).

3.1.6. Punto de Vista Interno.

Participación + Coherencia

Las organizaciones con un sólido enfoque interno poseen una fuerte integración de sus procesos y estructura. Adicionalmente se caracterizan por valorar altamente a sus empleados y tener gran orgullo por la calidad de sus productos o servicios según sea el caso. Cuando las organizaciones son fuertes en el punto de vista interno esto repercute en altos estándares y nivel de calidad y satisfacción de los empleados (Denison Consulting, 2022).

3.1.7. Flexibilidad

Adaptabilidad + Participación

Las organizaciones flexibles poseen la capacidad de reaccionar fácilmente a los cambios del entorno con un fuerte enfoque en sus clientes y empleados. Las empresas flexibles se diferencian por ser altamente innovadoras y creativas; desarrollando de manera ágil productos o servicios que respondan a las necesidades cambiantes de los clientes y empleados (Denison Consulting, 2022).

3.1.8. Estabilidad

Misión + Coherencia

Las organizaciones estables, son aquellas que permanecen enfocadas y son predecibles a con el paso del tiempo. Normalmente se vislumbra su fortaleza en el retorno sobre “los activos, las inversiones y el crecimiento de las ventas, así como también con operaciones comerciales sólidas”(Denison Consulting, 2022).

Figura 1

Modelo Denison medición de cultura



Fuente: Datos tomados de (Denison Consulting, 2021).

Los datos que soportan el modelo Denison han permitido concluir que las empresas efectivas mantienen puntuaciones elevadas en las cuatro dimensiones. En este sentido son organizaciones que poseen culturas que se adaptan y que a lo largo del tiempo desarrollan la habilidad de ser predecibles, fomentando la participación de los empleados en el desarrollo de sus estrategias.

3.1.9. Metodología

Tomando como base el modelo Denison, se realiza el diagnóstico y análisis del estado de la cultura organizacional de la Empresa de Retail del caso objeto de estudio. El modelo propone la aplicación de una encuesta que consta de 60 preguntas que se responden presentando cinco opciones de respuesta, a través de la Escala de Likert, siendo 1 completamente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutro, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. (Ver Anexo 1).

La encuesta fue distribuida a la totalidad de los empleados incluyendo directos, indirectos y practicantes bajo la premisa de ser información recopilada con fines académicos con total confidencialidad de la información.

Los resultados de la medición de cultura organizacional se tabularon para toda la organización, sin embargo, por solicitud de la gerencia de Recursos Humanos, se incluyeron preguntas demográficas de nivel de cargo y área de la organización a la que pertenecía cada trabajador, para poder presentar internamente los resultados de Cultura y tener información más detallada para analizar internamente con cada gerente de área. Como base para el desarrollo de la encuesta y análisis de los resultados, se determinó que aquellas áreas con una población de menos de 5 trabajadores deberían ser unidas con otra área para mantener la confidencialidad en los resultados del estudio. Tabla 1.

3.1.9.1. Muestra.

Cómo lo hemos señalado, la muestra objeto de nuestro estudio estuvo compuesta por todas y cada una de las áreas de la empresa de Retail. Estas se encuentran distribuidas a lo largo del territorio nacional desarrollando funciones similares. Las áreas administrativas tienen su sede principal en Bogotá.

En general, cada tienda cuenta con un supervisor o líder, y un conjunto de empleados que desarrollan tareas administrativas, y de atención al público en la venta de sus productos. Los integrantes de las oficinas administrativas (Recursos Humanos, Auditoría, Finanzas, Marketing, Operaciones, Tecnologías de la Información, Logística) interactúan en sus labores entre sí, y con los empleados de las tiendas, tanto presencial como a través de su intranet u otros mecanismos como redes sociales corporativas. “Cada oficina conforma una unidad de trabajo en la cual los miembros de las mismas desarrollaban tareas relevantes para la organización, y compartían metas y procesos de trabajo comunes de acuerdo a las metas y a la estrategia de la organización”(Melián Moro, 2017).

Para el estudio se contó con una población de 567 personas -empleados totales de la organización-, los cuales fueron invitados a participar a través de la herramienta corporativa Workplace. Al finalizar el plazo para el diligenciamiento de la encuesta, se obtuvo una muestra de 435 encuestas las cuales fueron diligenciadas de manera voluntaria; con una participación del 77%, arrojando un margen de error de 2.27% en un intervalo de confianza de 95. La muestra analizada incluyó la totalidad de las áreas y los cargos que componen la organización. La encuesta estuvo disponible en el sistema durante tres semanas, tiempo durante el cual el estudio fue impulsado por los líderes de área con el fin de obtener una participación representativa para el desarrollo del análisis.

Tabla 1.*Participación de la Población Objetivo.*

ÁREA	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Comercial	14	10	71%
Auditoria	5	5	100%
Finanzas	19	12	63%
Logística	14	11	79%
Marketing	8	7	88%
Operaciones	477	363	76%
Recursos Humanos	20	20	100%
Tecnologías de la información	10	7	70%
TOTAL	567	435	

Nota: Elaboración propia.

Tras la selección de la muestra, encontramos que el tamaño promedio de cada área tiene un rango entre 5 a 20 miembros. Durante el desarrollo de la encuesta la Empresa de Retail no permitió establecer una pregunta tendiente a establecer el género del empleado, por tal razón no es posible discriminar en este sentido los resultados. Con respecto de la edad el 60.4% tienen menos de 30 años, el 34% de 31 a 40 años, y el 5.5% tiene edades demás de 40 años. En relación con la antigüedad de los empleados en la organización, la mayoría de ellos se encuentran trabajando desde hace 3 años, solo el 1% tenía menos antigüedad en la misma. No menos importante, es de destacar que la mayoría de los empleados había trabajado en la misma área desde que iniciaron su trabajo en la organización.

Adicional a las 60 preguntas del modelo Denison, se incluyeron seis preguntas para medir el nivel de compromiso, y una opción de respuesta abierta para brindar a los empleados la posibilidad de hacer cualquier comentario libre o sugerencia que se analizará más adelante.

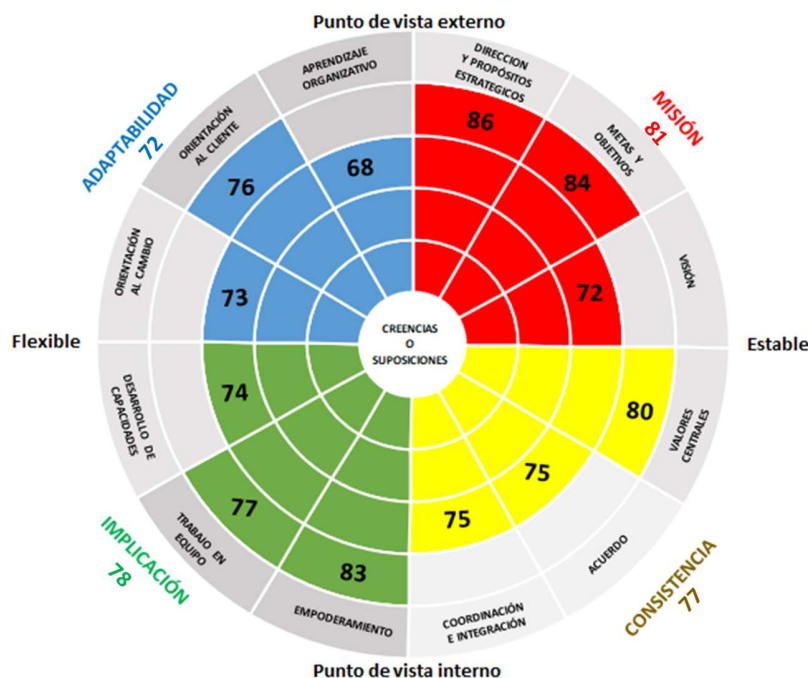
De acuerdo con la información obtenida, tanto el desarrollo y análisis de esta permitirá identificar por primera vez –desde la apertura de la empresa en Colombia- aspectos concernientes a la cultura organizacional, que serán analizados para formular planes de acción en las áreas donde la puntuación se encuentre baja y con oportunidades a trabajar.

3.1.10. Resultados Cultura - Modelo Denison

Los resultados se analizaron de manera general para toda la organización con el fin de diagnosticar la cultura organizacional predominante en la empresa de Retail seleccionada. Los resultados de este diagnóstico se encuentran en la figura 2, donde se muestra el resumen del promedio aritmético obtenido para cada una de las dimensiones que componen el modelo.

Figura 2

Modelo Denison empresa de retail caso de estudio



Nota: Modelo tomando de (Denison Consulting, 2022). **Fuente:** Datos propios.

3.1.11. Análisis de las dimensiones culturales

A partir de los resultados del modelo, se calcula el promedio -77 puntos- y de esta manera se establece que la percepción general de cultura organizacional que tienen los trabajadores de la empresa objeto de estudio, según la escala de Likert se encuentran “de acuerdo” con los lineamientos y preceptos establecidos como base para fundamentar la cultura. Sin embargo, este valor se muestra hacia el lado bajo de la escala, lo que representa una oportunidad importante para trabajar en fortalecer la cultura, aun cuando los valores obtenidos en general representan el perfil de una compañía de alto desempeño.

Analizando los resultados de forma individual se obtienen promedios dentro de rangos positivos entre las calificaciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, resaltando que la

empresa estudio tiene una cultura donde predomina el rasgo de Misión con 81 puntos, continuando con Implicación 78 puntos, Consistencia con 77 puntos y finalizando con Adaptabilidad con 72 puntos.

A continuación, se expone la interpretación para cada dimensión del modelo de forma descendente de acuerdo con el puntaje obtenido.

3.1.11.1. Dimensión Misión

La dimensión de Misión obtuvo el puntaje más alto -81 puntos-, lo que significa que en general sus empleados tienen la percepción de trabajar en un ambiente donde las metas y los objetivos a corto plazo están definidos, y desde la gerencia se proporciona un buen direccionamiento.

Tabla 2

Resultados Dimensión Misión

Dimensión	Competencia	Promedio competencia	Promedio dimensión
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	86	81
	Metas y objetivos	84	
	Visión	72	

Nota: Resultados tomados de la encuesta utilizando el modelo Denison. Elaboración propia.

Aun cuando el resultado general de la Misión es alto, vale la pena desglosar los resultados obtenidos por cada competencia que la componen.

El puntaje más alto corresponde al segmento de “Dirección y Propósitos Estratégicos” -86 puntos- lo que hace referencia al conocimiento que tienen los trabajadores de la importancia de su rol para contribuir al desarrollo de la organización y el cumplimiento de las metas establecidas.

La competencia de “Metas y Objetivos” tiene una calificación buena -84 puntos- indicando que el personal conoce el modelo de negocio y las metas de expansión que se trazó la organización para su apertura y posicionamiento en el mercado colombiano.

La competencia de “Visión” alcanzó el menor de los puntajes de esta dimensión -72 puntos-, lo que se traduce en una falencia en la percepción del futuro y hacia dónde va la empresa. Esta categoría puede verse afectada bien sea por falta de comunicación efectiva para transmitir desde la dirección a los trabajadores la estrategia y dónde se quiere estar en el futuro, o porque en realidad la unidad Colombia no lo tenga definido, tratándose de una empresa relativamente nueva en el mercado.

Resulta relevante desarrollar estrategias para fortalecer este aspecto, ya que la correcta definición y comunicación de las tres competencias que integran la Misión promueve el desarrollo estable de la organización y le brinda herramientas para fortalecer su enfoque externo.

3.1.11.2. Dimensión Implicación.

Para el caso de la dimensión de “Implicación” se obtiene el segundo puntaje -78 puntos-. En esta arista se está midiendo el compromiso y sentido de pertenencia que tienen los trabajadores y la percepción de participar en el cumplimiento de los objetivos sin importar su nivel jerárquico.

El resultado obtenido es bastante positivo para el caso de la empresa objeto de estudio, dado que, al ser una organización joven, requiere del compromiso de todos sus empleados para mantener la meta de rápida expansión y cumplir como en los años anteriores el indicador de apertura de tiendas, esta vez enfocado en las ciudades intermedias. Este crecimiento sostenido es posible entre otras, debido a la dimensión de implicación, ratificando como los rasgos culturales se correlacionan con la eficiencia y obtención de resultados.

Se presenta a continuación la tabla 3 con el resumen de los resultados obtenidos para esta dimensión.

Tabla 3

Resultados Dimensión Implicación

Dimensión	Competencia	Promedio competencia	Promedio dimensión
Implicación	Empoderamiento	83	78
	Trabajo en equipo	77	
	Desarrollo de capacidades	74	

Nota: Resultados tomados de la encuesta utilizando el modelo Denison. Elaboración propia.

La competencia más alta es “Empoderamiento” con un puntaje de 83. Este resultado refleja que los empleados conocen sus funciones y sienten independencia para actuar y tomar decisiones propias de su rol apalancados en los procesos de la empresa.

El resultado de “Trabajo en Equipo” representa la capacidad de trabajo entre áreas y su interacción y sinergia como una sola unidad para procurar el logro de objetivos. De acuerdo con la calificación -77 puntos- se percibe que existe un grado de cooperación entre las áreas con una oportunidad de mejora. Este resultado coincide con lo expresado por la gerencia; donde se percibe el área de Operaciones bastante sólida y con la necesidad de integrar a esta sincronía a las demás áreas de la organización.

El índice más bajo de esta dimensión lo tiene la competencia de “Desarrollo de Capacidades” con 74 puntos. Esta área hace referencia a la percepción de los trabajadores acerca de las capacitaciones recibidas, oportunidades de crecimiento, delegación de autoridad y responsabilidades. Fortalecer esta arista resulta importante ya que se encuentra muy relacionada con el compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización.

3.1.11.3. *Dimensión Consistencia*

Para el caso de la consistencia se tiene una calificación de 77 puntos, lo cual deja entrever que hay una oportunidad de mejora. Esta dimensión representa la cultura organizacional como fortaleza al demostrar si los trabajadores están dispuestos a adoptarla como parte de su ADN en el desarrollo de sus funciones y relacionamiento con los demás.

En la tabla 4 muestra el resumen de los valores obtenidos para la dimensión y las competencias que la componen.

Tabla 4

Resultados Dimensión Consistencia

Dimensión	Competencia	Promedio competencia	Promedio dimensión
Consistencia	Valores centrales	80	77
	Acuerdo	75	
	Coordinación e integración	75	

Nota: Resultados tomados de la encuesta utilizando el modelo Denison. Elaboración propia.

La competencia que presentó la mejor calificación es “Valores Centrales” -80 puntos- lo que significa que los trabajadores conocen y adoptan como suyos los valores de la organización.

Para el caso de las competencias de “Acuerdo” y “Coordinación e Integración” se obtiene el mismo valor de 75 puntos. Estas dos competencias representan la capacidad del personal para llegar a acuerdos y solucionar conflictos y la forma mancomunada en la que las diferentes áreas pueden trabajar para lograr las metas y objetivos trasados. Para estas dos dimensiones se identifica la necesidad de trabajar para fortalecer estos aspectos que, si bien actualmente funcionan, se evidencia que pueden mejorar.

3.1.11.4. *Dimensión Adaptabilidad*

La dimensión con el puntaje más bajo de todo el análisis es la “Adaptabilidad” con una calificación “neutra” dentro de la escala de Likert; lo que constituye un llamado de atención para la organización ya que al tratarse de una empresa de Retail nos muestra una limitada capacidad de identificar el entorno e introducir cambios para lograr adaptarse a las situaciones del mercado y los requerimientos de los clientes.

Se resalta el hecho que la empresa objeto de estudio es relativamente nueva en el país y la medición del modelo de cultura fue realizada en el entorno de la pandemia Covid-19, por lo tanto, la percepción de los trabajadores respecto a esta dimensión pudo verse afectada por los lineamientos globales y medidas extremas tomadas para enfrentar la pandemia.

A continuación, se desglosa cada una de las competencias para esbozar los resultados obtenidos.

Tabla 5

Resultados Dimensión Adaptabilidad

Dimensión	Competencia	Promedio Competencia	Promedio Dimensión
Adaptabilidad	Orientación Al Cambio	73	72
	Orientación Al Cliente	76	
	Aprendizaje Organizativo	68	

Nota: Resultados tomados de la encuesta utilizando el modelo Denison. Elaboración propia.

La competencia que logró el mejor puntaje fue “Orientación al Cliente” -76 puntos-, siendo algo muy positivo al tratarse de una empresa de Retail que comercializa productos de tendencia a precios razonables, enfocados en un grupo objetivo adulto/joven diverso que encuentra en la tienda variedad y buena relación costo beneficio.

La empresa debe impulsar esta arista y potencializarla para conocer aún más sus clientes y atender sus necesidades; parte de este entendimiento resulta en la estrategia reciente de incluir productos como aperitivos de paquete en su portafolio de opciones para los próximos años, la apertura de tiendas en ciudades intermedias del país y el fortalecimiento de ventas electrónicas a través de su recién creada página web y alianzas con plataformas de intermediación digital, por ejemplo, Rappi.

La competencia de “Orientación al Cambio” obtuvo el segundo puntaje -73 puntos- mostrando que los empleados perciben que la organización tiene capacidad de respuesta ante los cambios. Sin embargo, esta podría eventualmente ser más rápida ante los altibajos o variaciones que puedan tenerse en el mercado.

A pesar de ser una empresa nueva en el país, en dos de sus tres años de funcionamiento ha tenido que enfrentar, tal vez el reto más desafiante en la historia reciente, la pandemia por el Covid-19. Para este caso puntual varios cambios tuvieron que ser introducidos rápidamente para reducir el impacto de los cierres de tiendas y el desabastecimiento de algunos productos más vendidos en las tiendas. Las principales estrategias que resaltar fueron el fortalecimiento del canal digital para impulsar el comercio electrónico, y la rápida inclusión de proveedores locales de tapabocas y geles de manos haciendo frente a la política global de comercializar solo productos importados de Asia en sus tiendas.

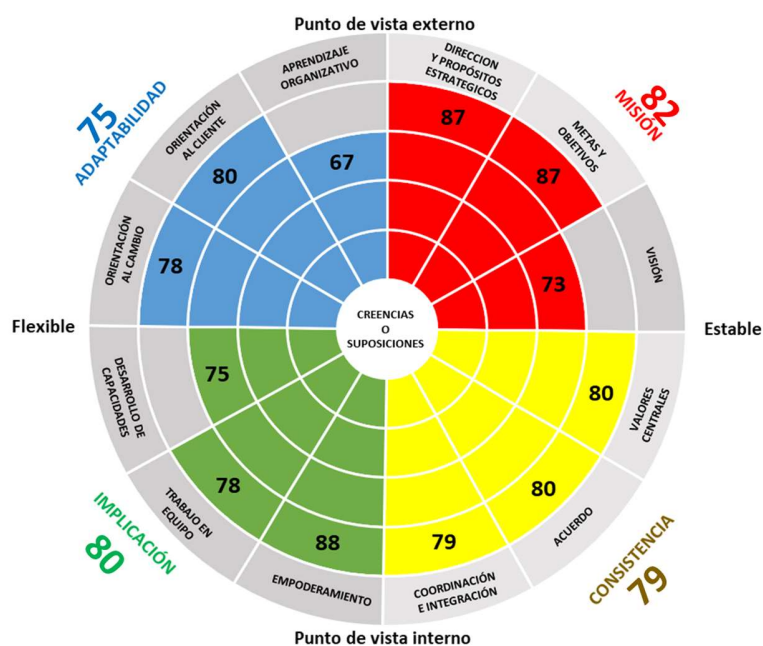
La competencia de “Aprendizaje Organizativo” obtuvo no solo el puntaje más bajo de la dimensión; si no de todo el modelo -68 puntos- evidenciando un sentimiento generalizado acerca de la capacidad de la organización para aprender de los sucesos y el desarrollo de capacidades de los colaboradores. Las preguntas menores calificadas son las que se relacionan con la importancia de las nuevas ideas y el reconocimiento equitativo hacia los trabajadores.

3.1.12. Resultados del modelo de cultura Denison por cargo.

Si bien es de resaltar que a nivel general se obtiene un perfil cultural de organización con alto desempeño, la percepción de la cultura de acuerdo con el nivel del cargo puede variar debido a las dinámicas propias de las organizaciones. Esto se puede observar en las subsiguientes figuras -figura 3 a 7-, donde se grafican los resultados del modelo Denison para los diferentes cargos encuestados dentro de la organización.

Figura 3

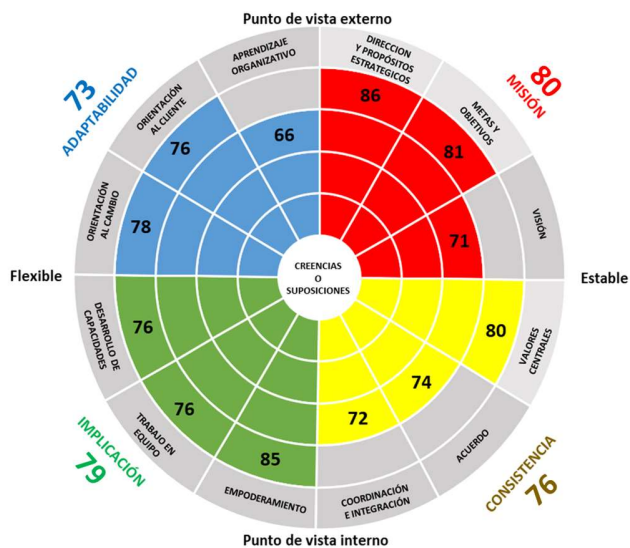
Tipología cultural para cargo Gerencia



Nota: Figura tomada del modelo de (Denison Consulting, 2022). **Fuente:** Datos propia.

Figura 4

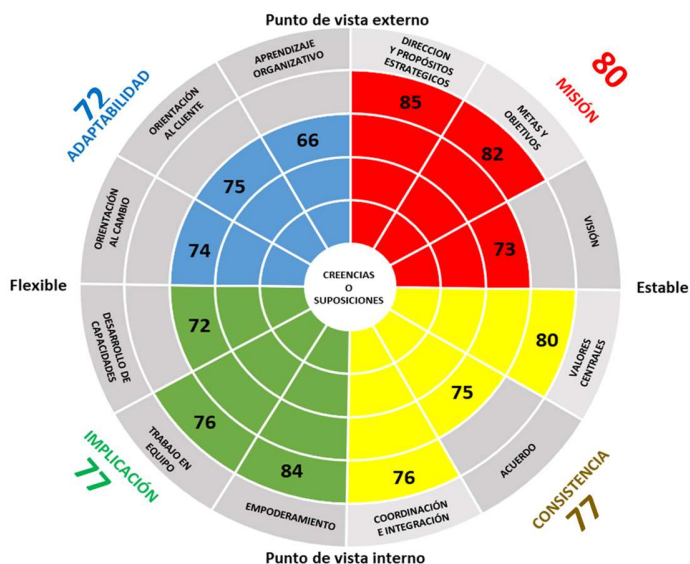
Tipología cultural para cargo Jefatura



Nota: Figura tomada del modelo de (Denison Consulting, 2022). **Fuente:** Datos propia.

Figura 5

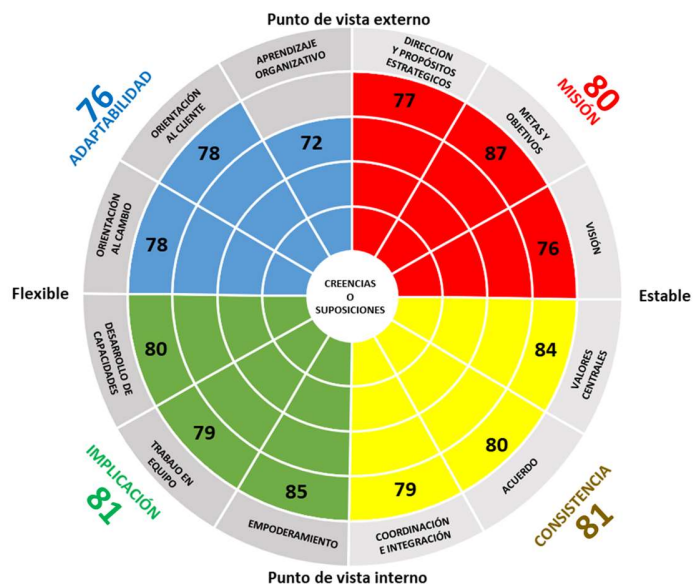
Tipología cultural para cargo Administrativo



Nota: Figura tomada del modelo de (Denison Consulting, 2022). **Fuente:** Datos propia.

Figura 6

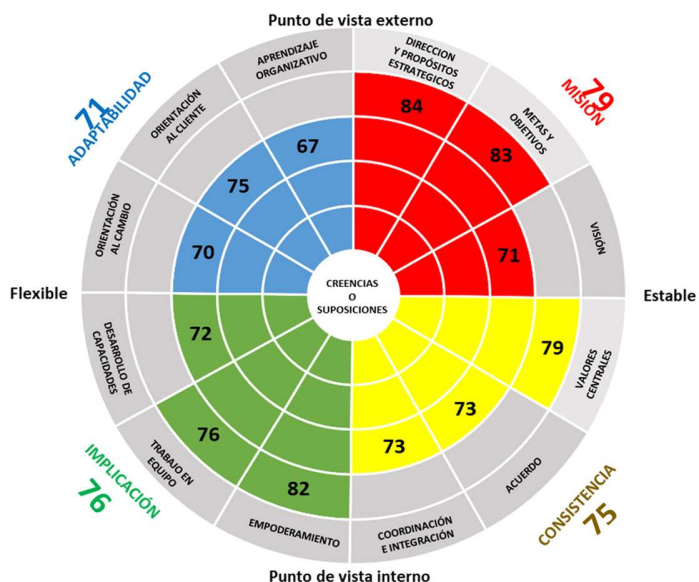
Tipología cultural para cargo Supervisión



Nota: Figura tomada del modelo de (Denison Consulting, 2022). **Fuente:** Datos propia.

Figura 7

Tipología cultural para cargo Operativo



Nota: Figura tomada del modelo de (Denison Consulting, 2022). **Fuente:** Datos propia.

Analizando los resultados de la organización en general y comparándolo con los resultados por cargo, se mantiene la tendencia ratificando la baja calificación en las competencias de “Visión” y “Aprendizaje Organizativo”.

En las gráficas presentadas se observa como los empleados de nivel Gerencial -Figura 3- y Supervisión Tiendas -Figura 6-, mantienen una percepción más alta en todas las dimensiones comparados con los demás cargos. Sin embargo, al igual que el comportamiento general de la organización, se mantiene baja la calificación en la competencia de “Visión” y la dimensión de “Adaptabilidad” jalonada por la competencia de “Aprendizaje Organizativo”.

Los demás cargos de la organización -Administrativo, Jefatura, Operativo Tiendas- reflejan el mismo comportamiento, pero con valores de calificación todavía más bajos, siendo el cargo Operativo Tiendas -Figura 7- el que presenta el comportamiento más crítico, apareciendo las tres competencias de Adaptabilidad -Orientación al Cambio, Orientación al Cliente y Aprendizaje Organizativo- más bajos que los demás cargos, al igual que Desarrollo de Capacidades en Implicación.

Esto reitera la necesidad a nivel de toda la organización de conocer o reforzar la competencia de “Visión” de la empresa y trabajar en la dimensión de “Adaptabilidad” ya que es la que facilita que la organización se ajuste de una manera más fluida a los cambios exigidos por el entorno y en especial por los clientes.

3.2. Índice de compromiso del empleado

El índice de compromiso del empleado “se define como el grado de involucramiento emocional e intelectual del empleado con la empresa y con los retos del negocio”(Fundación más humano, 2022); buscando lograr que los objetivos estratégicos del negocio y la productividad se

incrementen, siempre y cuando los empleados encuentren oportunidades, y se sientan identificados contribuyendo a su equilibrio vida – trabajo.

El éxito de las organizaciones está directamente relacionado con el compromiso de sus empleados, sin embargo, este concepto debe ser analizado no solo como un sentimiento abstracto si no que debe migrar a dar a los empleados un estatus de stakeholders cuyo actuar tiene repercusiones en su futuro y el de la organización. (Harter & Mann, 2017).

Los autores Jim Harter y Annamarie Mann(2017) consideran que aquellos trabajadores que son indiferentes, o que se encuentran en la posición que no les gusta ni disgusta su trabajo, representan un riesgo para las organizaciones que puede desencadenar consecuencias en cualquier dirección -positivas o negativas.

En este sentido, el compromiso debe empezar a verse como un pilar de la estrategia que brinde a los empleados claridad en sus expectativas, les ofrezca la posibilidad de hacer lo que mejor saben, propicie el desarrollo y tenga en cuenta sus opiniones; bajo el entendimiento que aquellos empleados que están comprometidos producen mejores resultados sin importar el tamaño de la organización, tipo de negocio o industria.

Algunas de las ventajas de tener empleados comprometidos se materializan a largo plazo, al minimizar la rotación propendiendo el aprendizaje organizativo, mejor relacionamiento con los clientes y conocimiento de sus necesidades, por consiguiente, incremento en las ventas, lo que se traduce en mejor rentabilidad.(Harter & Mann, 2017).

El compromiso de los empleados se entrelaza con la cultura, y resulta un elemento diferenciador para atraer y retener el personal. Recientemente, el ambiente de trabajo ha cobrado bastante importancia, ya que los trabajadores buscan organizaciones que prioricen el entorno por encima de los resultados de una encuesta anual. En este sentido deben ser visibles los esfuerzos de

la organización en alinear los elementos determinantes del compromiso con las estrategias de desempeño, desarrollo de los trabajadores y en general las políticas y procesos de administración del talento humano.(Harter & Mann, 2017).

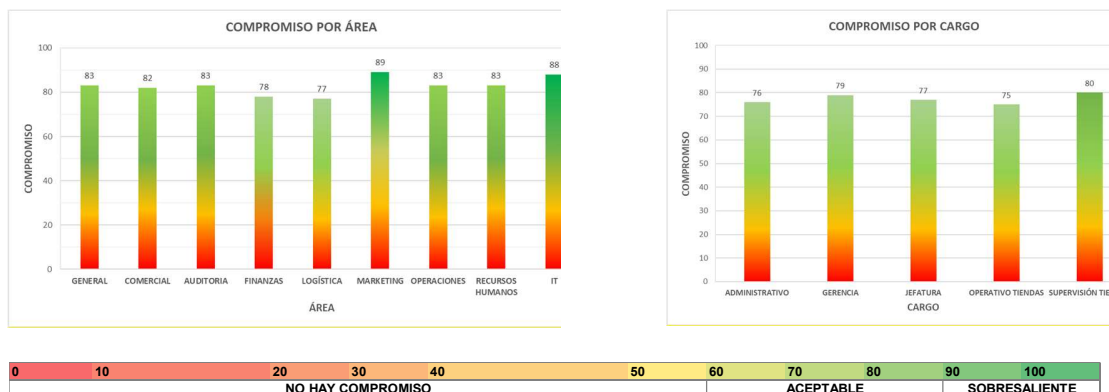
Para lograr una organización altamente comprometida, se requiere la alineación de sus gerentes, ya que son los directos responsables del nivel de compromiso medido de sus equipos, y de como éste se relaciona con el desempeño y los resultados obtenidos por su unidad. En este sentido, son los gerentes quienes deben comprometer a los empleados de su equipo desde el inicio de sus funciones en la organización.(Harter & Mann, 2017).

El compromiso organizacional se apalanca en la ejecución de programas de desarrollo acertadamente diseñados para los líderes y gerentes. De esta manera, se brindan herramientas acertadas para el apropiado desarrollo de los trabajadores y por consiguiente los equipos (Harter & Mann, 2017)

Cuando una organización tiene como objetivo ser líder en el mercado, su índice de compromiso debe ser tan alto que permee al interior de la Compañía. Por lo anterior, y en aras de complementar la medición de cultura, se realizaron una serie de preguntas que nos permitieran identificar el compromiso de los empleados, teniendo como resultados una data por área y cargo de la compañía, cómo se refleja a continuación:

Figura 8

Resultados compromiso por área y cargo



Nota: Elaboración propia.

Dentro de los resultados proyectados, se permite evidenciar que los compromisos por área oscilan entre 77% hasta 89%, teniendo en cuenta que es una medición aceptable casi llegando a sobresaliente. Existiendo algunas unas áreas con oportunidades y otras que van por buen cambio a potencializar el compromiso de los empleados.

Tomados en conjunto los resultados de índice de compromiso general de la compañía (IC – 83%), y alineados al modelo Denison, se sugiere una correlación con los valores obtenidos en el rasgo de implicación; en la cual se presenta el compromiso que tienen los trabajadores hacia la organización, enmarcado dentro de un sentido de pertenencia que se ve reflejado en el empoderamiento que tiene cada empleado en su rol, y cómo este responde a los cambios y metas organizacionales planteadas, lo que permite entrever que la flexibilidad organizacional, y la capacidad de respuesta a las necesidades del mercado y los clientes se ve reflejada.

Esto se demuestra en el cumplimiento de la meta de apertura de tiendas en Colombia en un tiempo récord y la necesidad de dar a conocer la marca en el territorio, posicionándola por encima de sus competidores directos e indirectos.

Por otro lado, apalancados en la evidente ventaja competitiva que se desprende del índice de compromiso del empleado, y la flexibilidad organizacional que esta representa; la marca se plantea para los próximos años desacelerar la expansión de tiendas e incursionar en el nicho de los aperitivos abriendo espacio a proveedores locales, estrategia que surgió a raíz de la pandemia del Covid-19 , y como consecuencia del incremento en el precio de los fletes de algunos productos que se encuentran en el mercado local y que cumplen con los estándares de calidad reglados desde la casa matriz.

3.3. Resultados pregunta abierta.

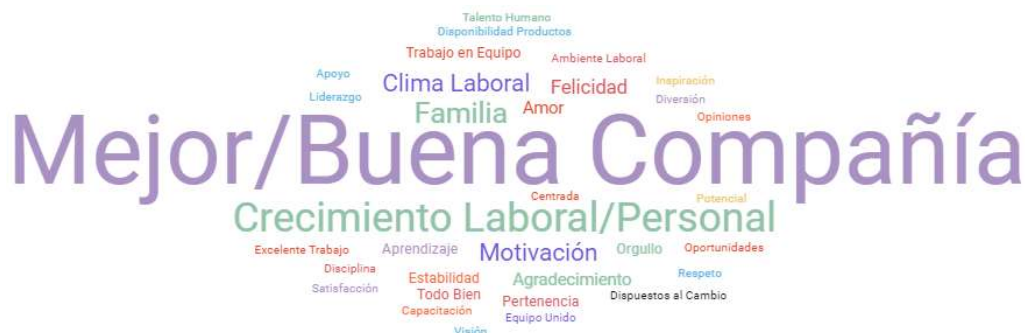
De acuerdo con el diseño de la encuesta, se incluyó un espacio abierto donde los empleados tenían la posibilidad de expresar cualquier idea referente a la organización, de tal forma que estos comentarios pudieran ser relacionados con los resultados obtenidos en el modelo de cultura Denison, y tenidos en cuenta para el desarrollo del plan de acción.

Este espacio abierto brindó una medición directa de la percepción de los trabajadores hacia la organización, permitiendo conocer factores causales de algunas actitudes negativas que pueden entorpecer el desarrollo y evolución de la organización, o por el contrario identificar factores positivos que influyen en el desarrollo laboral y que deben ser potenciados como fortaleza.

En total se recibieron 240 comentarios de los cuales 134 -55%- fueron catalogados como fortalezas y 106 -45%- como oportunidades. Para la interpretación de los resultados, se definió una palabra que sintetizara cada comentario y se plasmaron en las piscinas de palabras que se presentan en las figuras 9 y 10; donde el tamaño de la palabra simboliza la frecuencia de repetición.

Figura 9

Piscina de palabras fortalezas



Fuente: Elaboración propia.

A través de la pregunta abierta se pueden corroborar los resultados obtenidos en el Modelo Denison para la dimensión de “Implicación”. En general la mayoría de los comentarios corresponden al sentido de pertenencia que tienen los trabajadores hacia la organización y como estos se sienten motivados por que consideran que el ambiente laboral es ameno, comparan la organización con una familia y en general sienten que se encuentran en una buena compañía.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, más de la mitad de la muestra se encuentra en un rango de edad entre los 18 a 30 años, muchos de los comentarios hacen referencia a que la empresa de Retail es su primer trabajo formal o el primer acercamiento a la etapa laboral, por lo tanto, los encuestados valoran mucho el buen trato que reciben y expresan que recomiendan esta empresa para trabajar; lo cual representa una fortaleza para la organización en términos de cultura y compromiso.

Figura 10

Piscina de palabras oportunidades



Fuente: Elaboración propia.

En línea con los resultados de la encuesta, las oportunidades expresadas por medio de la pregunta abierta hacen referencia a la competencia “Desarrollo de Capacidades” dentro de la dimensión de “Implicación” ya que esta competencia fue la que obtuvo la calificación más baja de las tres.

Tomados en conjunto estos resultados, se ve que la mayoría de los trabajadores hacen referencia a la falta de crecimiento profesional y personal que ofrece la organización. Muchos sustentan que se sienten estancados en sus cargos y que en ocasiones las oportunidades de ser promovidos no han sido manejadas por las capacidades si no más por la empatía que se puede tener con los cargos medios y altos.

Adicionalmente, muchos comentarios apuntan a que, debido a la pandemia, las condiciones laborales iniciales han cambiado, en las tiendas hay menos personal y no es posible disfrutar de los beneficios a los que se tiene derecho.

Para resaltar, hay un número considerable de comentarios reiterados referentes a temas de seguridad en el trabajo, que vale la pena revisar en detalle al interior de la organización ya que

son claves para minimizar los riesgos y accidentes laborales; y a su vez resultan importantes para potencializar aspectos de la cultura del auto cuidado.

4. Estrategia para mejorar la cultura organizacional de la empresa de Retail.

A partir del estudio realizado a la Empresa de Retail, y los resultados obtenidos tomando como base el modelo Denison, se identifican las oportunidades que tiene la organización para ser una compañía más competitiva y efectiva, “basándose en lo que realiza desde su estrategia, y el cómo la realiza; entrelazando estos dos conceptos con su cultura organizacional”(Griffin et al., 2010).

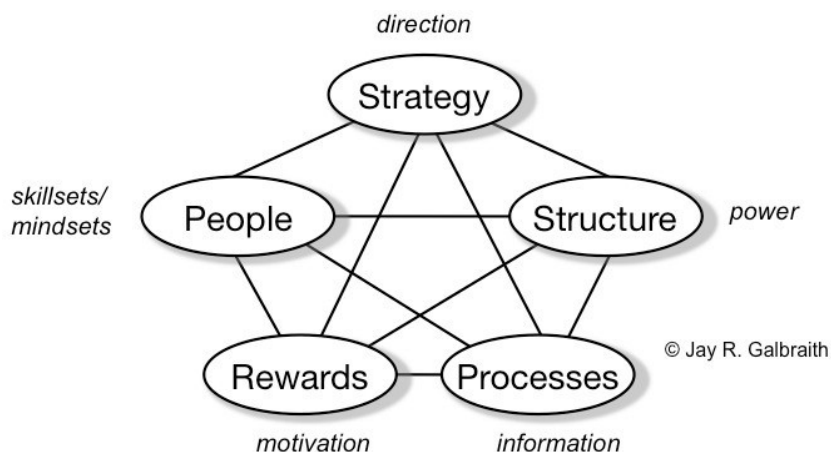
Para la construcción de la cultura y el éxito de esta, se plantea desarrollar los planes de acción bajo la metodología de Modelo Estrella™ (Star Model™), el cual divide a las organizaciones en cinco aristas (Figura 11) así:

Según Jay Galbraith (2016) entiende *la estrategia* como el que “delinea específicamente los productos o servicios que se proporcionarán, los mercados que se atenderán y el valor que se ofrecerá al cliente. También especifica las fuentes de ventaja competitiva”. Este primer componente hace parte esencial del diseño organizacional, y los criterios que debe tener en cuenta la empresa al momento de establecer su plan base (Hernández & Moheno, 2017).

En segunda medida, *la estructura* del cómo determina la composición de su poder y el cómo se toman las decisiones; en tercer lugar, encontramos *los procesos*, de cómo está compuesto todo el flujo de la información; en cuarto lugar, el sistema de recompensas, que es lo que permite motivar a los empleados y guiarlos hacia los objetivos propuestos, y, por último, *las personas*, que reflejen políticas claras de Recursos Humanos y de los

líderes que vayan orientadas al desarrollo y crecimiento de las competencias tanto personales como organizacionales (Hernández & Moheno, 2017).

Figura 11
El modelo estrella™



Fuente. Tomada de (Galbraith, 2016).

Blanca Cecilia Salazar Hernández & Jessica Mendoza Moheno (2017) destacan que Jay Galbraith asume que el diseño de cualquier organización “es un proceso de decisión para lograr la coherencia entre objetivos y propósitos, por lo cual la organización existe entre los patrones de la división del trabajo y la coordinación entre unidades y las personas que harán el trabajo”; en este sentido el modelo plantea que los procesos de transformación deben afectar las cinco aristas.

Para ello, es menester que la Empresa de Retail tenga en cuenta el Modelo Estrella™ (Star Model™), con el fin de reflexionar sobre la estrategia base y el diseño organizacional que hoy tiene la compañía, teniendo en cuenta 2 aspectos importantes: el primero, “tomando los componentes de estrategia, estructura, proceso y personas, y segunda medida, el rediseño con el fin de establecer e implementar una estrategia que permita alcanzar la efectividad del negocio” (Hernández & Moheno, 2017).

Esta herramienta le permitirá generar políticas y definiciones en la gerencia, y estas a su vez podrán “influir en el comportamiento de los empleados”(Question pro, 2016)”, el desempeño, y la cultura, la cual le ha permitido a diferentes empresas soportar la creación de una ventaja competitiva.

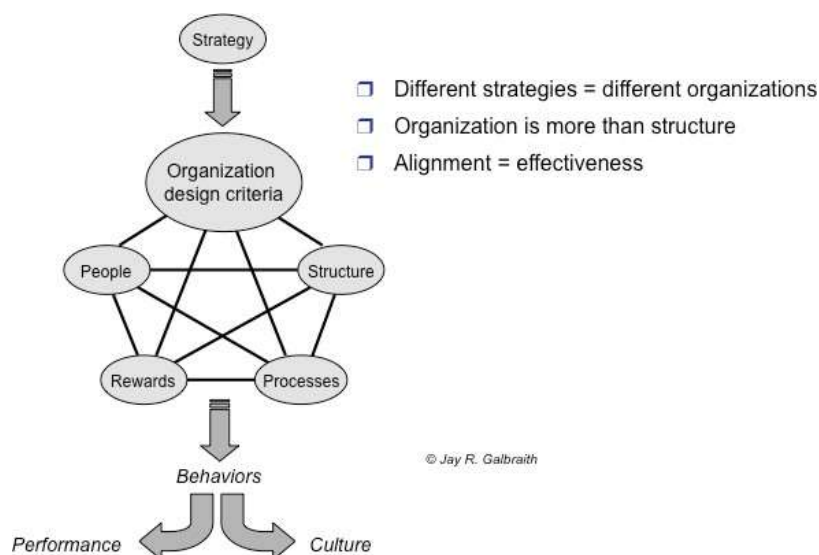
De acuerdo con los resultados obtenidos en modelo Denison, la organización requiere desarrollar planes de acción para fortalecer los rasgos culturales de Misión, Implicación y Adaptabilidad, a través de las competencias de visión, desarrollo de capacidades y aprendizaje organizativo, siendo este uno de los puntos de referencia en la formulación de una estrategia sólida que le permita a la compañía cumplir sus objetivos, valores y la misión que debe perseguir para que contribuya a tener mejores resultados.

A partir de estos aportes, e incorporando todos los elementos del Modelo Estrella™ (Star Model™), generarán un complemento a este marco de análisis que permitirá interactuar y alinearse de manera armónica entre sí, ocasionando “una alineación de todas las políticas que comunicará un mensaje claro y coherente a los empleados de la empresa”(Galbraith, 2016).

Cómo consta en la siguiente figura, “los líderes pueden controlar y pueden afectar el comportamiento de los empleados (...) Muestra que los gerentes pueden influir en el desempeño y la cultura, pero solo actuando a través de las políticas de diseño que afectan el comportamiento” (Galbraith, 2016).

Figura 12

Cómo el diseño de la organización afecta el comportamiento y la cultura



Fuente: Tomada de (Galbraith, 2016).

Estos componentes logran aportar a los desafíos del ambiente, respondiendo con un diseño organizacional sólido que integre y coordine las complejidades que se presentan, y agreguen valor a las acciones que se realicen. En virtud de lo anterior, plantearemos tres (3) planes de acción estratégicos que concatenen la cultura con la organización:

Tabla 6

Resumen Plan de Acción

HALLAZGO	MODELO DENISON	MODELO ESTRELLA	PLAN DE ACCIÓN	RESULTADO ESPERADO
Falta de definición de la visión de la organización y por consiguiente de la estrategia	Rasgo cultural de Misión, competencia de visión	Estrategia	Cultura de código abierto	Trabajadores en todos los niveles de cargo deben conocer hacia dónde va la compañía y desde su rol como aportan al cumplimiento de los objetivos y la estrategia. Incrementar en al menos 10 puntos el

HALLAZGO	MODELO DENISON	MODELO ESTRELLA	PLAN DE ACCIÓN	RESULTADO ESPERADO
<p>La organización debe adaptarse más fácilmente a los cambios derivados del entorno y fundamentar su desarrollo en pilares como la innovación, entendimiento del cliente, y disposición de los empleados a manejar los cambios.</p>	Rasgo cultural de Adaptabilidad, competencia de aprendizaje organizativo	Políticas de recursos humanos	Implementación del modelo de aprendizaje 70:20:10	<p>nivel de visión en la próxima medición que se realice.</p> <p>Desarrollar una cultura donde se evidencie que las áreas cooperan entre sí para el cumplimiento de objetivos y donde todos entienden a fondo los deseos y necesidades de los clientes.</p> <p>Incrementar en al menos 10 puntos el nivel de aprendizaje organizativo en la próxima medición que se realice.</p>
<p>Es necesario desarrollar de manera integral las capacidades del personal en el nivel de cargo de liderazgo para dotarlos de habilidades que aumenten su competitividad en todas las dimensiones de su rol de trabajo.</p>	Rasgo cultural de Implicación, competencia de desarrollo de capacidades	Estructura	Programa de liderazgo humanamente efectivo	<p>Brindar a los líderes herramientas que les permitan actuar con autonomía.</p> <p>Incrementar en al menos 10 puntos el nivel de aprendizaje organizativo en la próxima medición que se realice.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.1. Plan de acción visión - Cultura de código abierto.

El principal aspecto que se evidencia en el modelo Denison es la falta de definición de visión y la percepción general de los empleados de no conocer la estrategia desde la cual se desprenden las metas propuestas a las distintas áreas y equipos.

El propósito de la estrategia planteada es vincular los valores estratégicos de la organización, con los culturales, creando una visión hacia donde se dirige. “Está se entiende de cómo será la imagen que tienen los empleados sobre la organización en el futuro”.(Griffin et al., 2010, p. 474), dándole a esta un significado claro que responda a conocer y saber hacia dónde van y como llegarán a ese objetivo.

De acuerdo con el análisis de los tres componentes de la encuesta (Modelo, índice de compromiso, pregunta abierta), se propone que esta visión no solo debe ser una definición general establecida por su casa matriz, sino que, a su vez, debe involucrar a todos los empleados, generando una visión compartida que permita responder eficazmente las necesidades y expectativas, y potenciar así la contribución al negocio.

Es por ello, que la primera estrategia de implementación se basa en los valores para alcanzar la visión, por medio del uso de la metodología de Gartner de Cultura de Código Abierto, que facilita “el crear sentido del cambio de las personas (...) creando “una cultura de código abierto”(Reclu IT, s. f.)

Este concepto permite relacionar la cultura promoviendo un cambio de ideas de quienes participan en ella, ayuda a generar mayor valor de trabajo colaborativo y redefine las estrategias que se deben utilizar en aras de enseñar una nueva cultura con estímulos en su implementación tal como se muestra en la figura 13.

Figura 13*Metodología código abierto - Gartner*

Fuente: Tomado de Presentación Cultura y Transformación (Rubio Rubio, 2021)

Para este caso, se tendrán que efectuar diferentes sesiones de construcción, en la que se presente un resumen de los resultados de la valoración obtenida de la encuesta de la cultura organizacional, así como como una relación de las variables que permitan establecer prioridades a trabajar. En ellas se realiza una descripción detallada de cada una de ellas, indicando qué significa cada prioridad y qué consideraciones deben tenerse en cuenta para gestionarlas.

En las sesiones, se debe contar con la participación de los líderes, los empleados y el área de Gestión Humana (máximo 25 personas), logrando obtener, por parte de quienes participan, aportes específicos de iniciativas y acciones que ayuden al mejoramiento de la Cultura Organizacional.

Una vez, se establezca un ordenamiento de las iniciativas deben conducir a un plan de acción, de cada sesión de trabajo, que permita ordenar y depurar la información y generar el reporte

que contenga y defina las estrategias para su ejecución, y comunicación reforzando las conductas culturales.

4.2. Plan de acción aprendizaje organizativo - Modelo de aprendizaje 70: 20: 10.

Ahora bien, en segundo lugar, podemos encontrar en el atributo de adaptabilidad, la competencia de aprendizaje organizativo, la cual está relacionada con la identificación de patrones y en cómo se empiezan a crear cambios, enfatizado en el análisis de los retos del entorno para transformarlos en oportunidades que permitan ganar conocimiento y desarrollar nuevas habilidades tal como lo plantea Charles Jennings (2016), quien argumenta que “El aprendizaje continuo es la única ventaja sostenible en un mundo de constante cambio”.

Para fortalecer esta competencia, se plantea la aplicación del modelo de aprendizaje del Profesor Jennings - 70:20:10, el cual establece cómo los empleados aprenden en las organizaciones, afirmando que para que se logren los resultados y estos a su vez sean efectivos deben “cuando la persona dedica el 10% de su tiempo a cursos de formación presenciales u online (educación), el 20 % a aprender de otras personas como compañeros, miembros de un equipo, mentores u otros profesionales (exposición) y el 70 % del tiempo trabajando (experiencia)”(Learning legendario, 2020).

Este modelo sugiere “por un lado, a que cada uno de nosotros es responsable de gestionar su propio aprendizaje; y por otro, a que las compañías faciliten los espacios y recursos adecuados para promover el aprendizaje (formal e informal) orientado al autodesarrollo de los colaboradores”(Denison Consulting, 2022).

Para ello, la empresa debe revisar su plan de entrenamiento, a la luz de su estrategia y metas, de esta forma podrá garantizar que las capacitaciones se encuentren alineadas con los

procesos y las dinámicas que se viven día a día, independiente de la posición o cargo de los funcionarios; de esta manera se favorece el aprendizaje y se transforma la gestión.

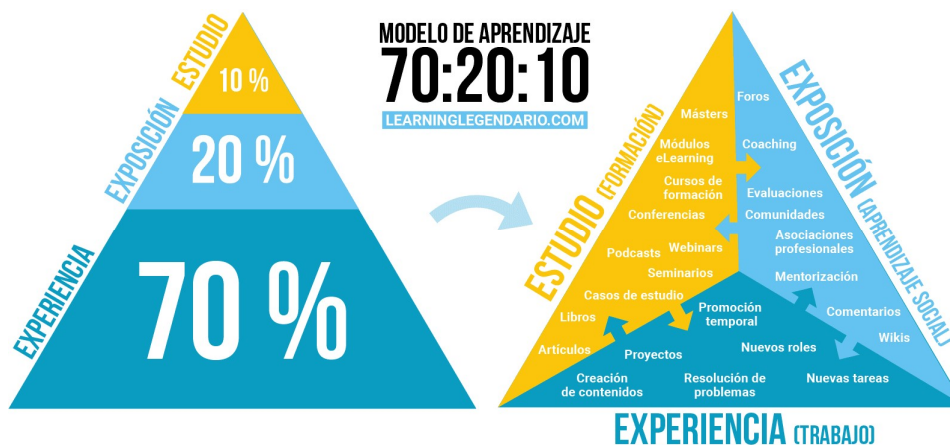
El primer pilar de esta metodología es la experiencia, la cual corresponde al 70%. La intención es que se aprenda en el lugar de trabajo, brindando a los empleados herramientas para gestionar los retos o tareas difíciles, mientras que desarrollan habilidades para resolver las situaciones de manera independiente. Para ello, los trabajadores deben ser retados a participar en proyectos desafiantes, se les deben asignar nuevas tareas y responsabilidades, brindar posibilidades de rotación en otros cargos y apoyar su rendimiento para generar un ambiente que promueva el progreso y un rápido aprendizaje, preparando a los trabajadores para cualquier situación o desafío (Learning legendario, 2020).

El pilar de la exposición corresponde al 20%. Se desarrolla mediante la interacción y el trabajo en equipo, se forja a través de la observación del otro, haciendo preguntas relacionadas con los procesos, productos y proyectos y potencializando el trabajo en equipo para fomentar el dialogo y la comunicación (Learning legendario, 2020).

Y, por último, y no menos importante el 10%, que está relacionado con la educación formal, como eventos, seminarios, certificaciones, entrenamiento; que contribuye con la adquisición de conocimientos (Learning legendario, 2020).

Figura 14

Modelo 70:20:10 - Charles Jannings



Fuente. (Grupo argos, 2021).

Para el desarrollo de la metodología, resulta clave definir al interior de la organización las áreas o cargos con mayor potencial de mejoramiento, y para ello se debe:

- Escuchar a los empleados que trabajan en las áreas/cargos seleccionados, a través de Grupos Focales, con el fin de identificar como podría responderse mejor a sus necesidades y expectativas.
- A partir de sus hallazgos, apoyar a sus líderes para elaborar e instrumentar el plan de acción respectivo, que permita capitalizar las oportunidades detectadas.

Esta metodología permitirá ayudar a generar bases sólidas en una cultura de éxito, promoviendo que el desarrollo y la gestión de las personas sean propicios para generar espacios de confianza, que permitan convertirse en facilitadores del nuevo aprendizaje.

4.3. Plan de acción desarrollo de capacidades - Liderazgo humanamente efectivo.

De acuerdo con los resultados del modelo Denison, se evidencia que la organización caso de estudio carece de un programa de liderazgo estructurado que permita gestionar el talento

humano, que se ocupe de la comprensión del comportamiento de las personas que trabajan en la compañía, y que establezca una guía hacia la transformación de la alta gerencia y por consiguiente el empoderamiento de los demás colaboradores.

Según un estudio realizado en Gallup.com por Nolan (2017), los líderes son responsables del 70% de la variación en el compromiso de los empleados y el equipo, en gran medida, afectan el bienestar de los empleados, por lo que resulta relevante desarrollar e implementar un programa de liderazgo humanamente efectivo basado en pilares, como lo propone Ana Maria Rubio Rubio (2021):

- Inspirar a los otros por medio del comportamiento.
- Comunicar de forma clara y oportuna.
- Fomentar desarrollo y logros del equipo.
- Integrar con el equipo y los procesos.

Cada vez más se definen que quienes administran personas de manera eficaz obtienen resultados extraordinarios, tomando en los equipos un rol de entrenadores en lugar de jefes; lo que genera en los empleados un mejor desempeño, compromiso, ambiente laboral y desarrollo profesional, favoreciendo la mejora de sus habilidades de manera integral.

En el documento El liderazgo y sus definiciones de la universidad de los Andes (2021).

Siempre han existido personas que han liderado a otros hacia a un camino determinado, y a su vez se han preguntado cómo lo han hecho. Esto no quiere decir que el líder tenga el poder para lograr que los demás hagan lo que otros quieren, sino que va más allá. El líder tiene la capacidad de sacar lo mejor de cada individuo para alcanzar un fin en común

En el entorno administrativo, no es fácil llegar a un consenso sobre lo que es el liderazgo y los conceptos que implican ser un buen líder o ejercer correctamente el rol. Por esta razón, se requiere un programa de entrenamiento y promoción de habilidades, diseñado específicamente para la organización, tomando como base los valores corporativos, los requerimientos propios del

negocio y fundamentado en ADN y la imagen que se quiere proyectar a los clientes. Teniendo presente que el liderazgo compromete a más de una persona, (quien dirige -líder-, y a aquellos que los apoyan -empleados-), y que se fundamenta en una relación simbiótica, la correcta aplicación y mantenimiento de este programa en el tiempo, permitirá que la posición de ambos se pueda desarrollar de manera sostenida eficientemente.

Figura 15

Liderazgo humanamente efectivo



Fuente: (Rubio Rubio, 2021)

El programa de liderazgo humanamente efectivo deberá ser capaz de estructurar relaciones con los empleados, de mover la organización hacia una cultura basada en equipos que incluyan más innovación, creatividad y flexibilidad, fundamentando sus relaciones en el ADN, e impulsando el cumplimiento de los resultados esperados en corto, mediano y largo plazo.

Adicional a ello, el programa de liderazgo humanamente efectivo debe acompañarse de un mecanismo de orientación que permita impulsar una mejor gestión de la Cultura Organizacional, para lo cual se propone una “Guía de Líder”. Este documento permitirá darle visibilidad a:

- Los resultados del área y de la empresa.
- El (los) objetivo(s) que se proponen alcanzar.
- Prioridades en las que el líder y el equipo deben enfocarse.
- Sugerencias que podrían servirle a cada líder en su plan de acción y gestión de su equipo.

Todo lo anterior, con el propósito de darle una mayor comprensión del modelo de liderazgo que espera la organización que se implemente, evaluar la efectividad del líder, y continuar trabajando por los resultados esperados.

5. Plan y recomendaciones de implementación y aplicación.

Para lograr un verdadero direccionamiento que impulse la transformación cultural, se propone soportar la implementación de los planes de acción en un modelo robusto de comunicación que incluye siete acciones de gestión de cambio que fomentan la adopción de nuevos comportamientos en todos los niveles de la organización de acuerdo al modelo propuesto por Gartner (2020):

1. Comunicaciones internas: El propósito de fortalecer las comunicaciones internas es reducir la desinformación, incentivando espacios de conversación abierta que brinde a los empleados información veraz, clara y oportuna proveniente de una fuente confiable.
 - a. Acción 1 – Revisar la frecuencia de las comunicaciones al interior de la Compañía.
 - b. Acción 2 – Reenfocar a los empleados a usar herramientas colaborativas de comunicación como workplace, Yammer entre otras, fomentando la participación y el involucramiento en tiempo real.

2. Líderes: Alinear los mensajes previamente y comunicar de manera efectiva dependiendo del equipo receptor del anuncio.
 - a. Acción 3 – Empoderar a los líderes a comunicar a través de historias de cambio personalizadas para cada equipo.
 - b. Acción 4 – Brindar herramientas a los líderes que les permitan administrar la incertidumbre y conversar abiertamente sobre el cambio.
3. Gerentes: Guiar a los líderes en el desarrollo de habilidades comunicativas para sortear cuestionamientos y reacciones de los empleados frente a los cambios que se pretenden implementar.
 - a. Acción 5 – Planes de coach enfocados a los líderes para brindar herramientas que les permitan tener verdaderas conversaciones.
4. Empleados: Procurar que todos los empleados comprendan los cambios a implementar y gestionen de manera correcta sus reacciones frente a los cambios.
 - a. Acción 6 – Generar espacios de conversación abierta con los empleados.
 - b. Acción 7 – Utilizar metodologías de construcción conjunta por medio de preguntas a los empleados, donde se conozcan sus puntos de vista y temores propios de los cambios a implementar.

Un plan de transformación requiere de una sólida comunicación a lo largo de sus etapas de implementación, seguimiento y control para lograr verdaderamente gestionar el cambio, siendo el principal acelerador de la transformación a la cultura deseada. La transformación cultural debe llevar a la organización a ser más competitiva y por consiguiente impactará directamente su estrategia.

Para impulsar un cambio cultural congruente y sostenible en el tiempo se requiere no solo la implementación de los planes de acción y una comunicación efectiva, sino además una alta gerencia comprometida que potencie el mejoramiento continuo bajo el entendimiento del impacto de la cultura en el desarrollo y cumplimiento de la estrategia. En este sentido, se propone realizar mediciones bianuales del índice de cultura y compromiso siguiendo la metodología Denison, lo que permitirá tomar como línea base para el análisis los resultados del modelo descritos en este documento y desde la comparación evidenciar el impacto de las medidas implementadas. Lo ideal es procurar mejoras en las áreas donde se evidenciaron brechas y se desarrollaron e implementaron planes de acción; en contraste aquellas áreas con resultados positivos deberán mantenerse con los resultados destacados o incluso mejorar.

Todas estas acciones permiten que mejore la “innovación, el empoderamiento de los empleados y las culturas apropiadas”(Griffin et al., 2010). Una vez se pone atención a estos factores, los líderes, gerentes y empleados empiezan a capacitarse, ya sea por capacitaciones formales, experiencias vividas, y observación en los altos directivos, como modelos a seguir, generando cambios que promuevan comunicación y cercanía de los empleados frente al cambio.

Figura 16*7 acciones de gestión de cambio y comunicación***Fuente:** (Rubio Rubio, 2021)

6. Conclusiones

- De acuerdo con los resultados obtenidos se puede concluir que el modelo Denison es un instrumento que permite realizar un diagnóstico acertado de la cultura organizacional, proporcionando a las organizaciones la posibilidad de analizar su desempeño y desarrollar planes de acción en las áreas de baja calificación con el propósito de alinear su cultura a la estrategia, y de esta forma apalancar el cumplimiento de objetivos y metas.
- En este documento se ha explicado la importancia de la cultura organizacional como fuente de información para el desarrollo de la estrategia, propiciando un mejor desempeño organizacional, y potencializando el compromiso de los trabajadores.
- Al realizar este tipo de análisis se debe tener presente que no existen culturas organizacionales buenas o malas. Lo primordial a nivel de la cultura es analizar si ésta se encuentra alineada con la estrategia; si la organización como un todo está respondiendo a las necesidades del entorno, y los cambios que se deben incorporar para cerrar las brechas existentes para transformar la organización que permita que se adapte a las demandas del negocio.
- La metodología Denison descrita en este caso de estudio es una herramienta versátil que puede ser aplicada a cualquier tipo de organización sin distinción de la industria o línea de negocio, permite ser distribuida a los empleados de manera eficiente utilizando las plataformas de comunicación disponibles en las empresas; convirtiéndola en una gran aliada para el personal.
- Según los resultados del modelo, la empresa de Retail analizada obtuvo un perfil cultural para una organización de alto desempeño, sin embargo, por tratarse de una compañía nueva, se sugiere realizar futuras mediciones a la luz de los resultados obtenidos en este estudio y analizar las variaciones en las dimensiones culturales para evaluar el impacto de las estrategias implementadas.

- Las organizaciones pueden tener varias complejidades en su cultura y desarrollo organizacional, dado que denota una acumulación de “estrategias básicas” que no acompañan las necesidades del negocio. Sin embargo, estableciendo mediciones, les permitirá conocer cómo se encuentra el compromiso de los empleados; establecer planes de acción que acompañe sus procesos entendiendo la misión y visión de la compañía, y como contribuyen ellos con sus objetivos personales y del negocio, encontrando satisfacción con lo que hacen.
- Las organizaciones deben contar con un plan estratégico que comprenda su análisis y delimite líneas de acción a seguir para cumplir con los objetivos definidos, es decir que se convierta en una herramienta para la toma de decisiones al interior de una empresa, así les permitirá a las compañías establecer unos mecanismos claros que permitan la integración y la coordinación de todos los stakeholders.
- Los beneficios de medir el compromiso de los empleados, permitirá que la compañía sea más exitosa, puesto que entre más se tenga empleados comprometidos serán más productivos, ya que permite que ellos comprendan por qué y para qué de la compañía, y encuentran satisfacción con lo que hacen. Esto también permite permear a que tengan mejor innovación y productividad, y ellos sean embajadores de la marca.
- La presente investigación plantea el inicio de un proceso de cambio. Propone un instrumento de diagnóstico para apoyar a las organizaciones en la determinación de tres cosas: la fuerza, la congruencia y el tipo de cultura que predomina en la empresa. Sin embargo, debe existir un trabajo posterior que es encontrar un modelo de cambio efectivo que pueda apoyar a la organización a hacer los cambios necesarios.
- La mayoría de las empresas se centra como foco del negocio en sus productos y servicios para incrementar sus ventas. Si bien, es parte fundamental, los estudios denotan que la cultura termina siendo más importante para cumplir con los objetivos estratégicos. Y en

aras de minimizar los aspectos negativos, se debe diseñar procesos, recompensas, y políticas de personal adecuadas a cada organización.

Bibliografía

- Arets, J., Jennings, C., & Heijnen, V. (2016). *70:20:10 into action*. 70:20:10 Institute.
<https://702010institute.com/wp-content/uploads/2018/11/Primer-702010-into-action.pdf>
- Cantillo Padrón, J. C. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño.
ECONÓMICAS CUC. <http://hdl.handle.net/11323/2580>
- Denison Consulting. (2021). *Cambia tu cultura para mejorar tu rendimiento*. Denison Consulting.
<https://www.denisonconsulting.com/es/culture-surveys/>
- Denison Consulting. (2022). *Introducción al modelo de Denison*.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? En *Advances in Global Leadership* (Vol. 3, pp. 205-227). Emerald Group Publishing Limited.
[https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3)
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabajo. Denison Consulting Group*, 1-39.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- El País. (2009). “Los empresarios deben tener visión de largo plazo”. *El País*.
<http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Abril282010/4vision.html>
- Fundación más humano. (2022). El compromiso de los empleados, esencial para alcanzar el éxito empresarial. <https://mashumano.org>. <https://mashumano.org/blog-empresa-mashumano/898-el-compromiso-de-los-empleados,-esencial-para-alcanzar-el-%C3%A9xito-empresarial.html>

Galbraith, J. R. (2016). *The Star Model*. <https://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>

Gartner. (2020). *Adoption of an Open-Source Strategy* [Gartner.com].

<https://www.gartner.com/en/documents/3991495>

Griffin, R. W., Moorhead, G., & Treviño Rosales, M. E. (2010). *Comportamiento organizacional gestión de personas y organizaciones* (9a ed). Cengage Learning.

Grupo argos. (2021). *Estrategia de talento*.

<https://www.grupoargos.com/Portals/0/documentos/Estrategia%20de%20Talento%202021.pdf>

Harter, J., & Mann, A. (2017). *The Right Culture: Not Just About Employee Satisfaction*.

Gallup.Com. <https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>

Hernández, B. C. S., & Moheno, J. M. (2017). La obra de Jay Galbraith (1939-2014): Diseño organizacional. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 5(9), Article 9. <https://doi.org/10.29057/icea.v5i9.2134>

Jay R. Galbraith. (2016). *THE STAR MODEL™* (p. 1).

Learning legendario. (2020). *El modelo de aprendizaje 70:20:10. ¿Por qué todo el mundo habla de él? – Learning Legendario*. <https://learninglegendario.com/modelo-de-aprendizaje-702010/>

Melián Moro, V. C. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: El papel mediador del clima y la reflexividad*. <http://hdl.handle.net/10550/61014>

Nolan, T. (2017). *The No. 1 Employee Benefit That No One's Talking About*. Gallup.Com.

<https://www.gallup.com/workplace/232955/no-employee-benefit-no-one-talking.aspx>

Question pro. (2016). Compromiso de los empleados: Qué es, beneficios y cómo lograrlo.

questionpro.com. <https://www.questionpro.com/blog/es/compromiso-de-los-empleados/>

Reclu IT. (s. f.). Recuperado 29 de abril de 2022, de <https://recluit.com/cultura-del-codigo-abierto-gana-terreno-en-las-organizaciones/#.Ymy7lefMLIU>

Rubio Rubio, A. M. (2021). *Cultura y Transformación*.

Universidad de los andes, & Facultad e administración. (2021). *El liderazgo y sus definiciones*.

Diplomado habilidades gerenciales. Material complementario módulo de liderazgo.