

## Anexos Técnicos

### Anexo 1

Encuesta realizada a la empresa de estudio tomando como base el modelo Denison y realizando adaptaciones en algunas afirmaciones, las cuales se describen a continuación:

<b>Afirmación</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Denison</b>
Considero que la mayoría de los miembros del Equipo están comprometidos con su trabajo		X
Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	<b>Toma de decisión</b>	X
La información se comparte ampliamente y se puede conseguir cuando se necesita		X
Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes equipos y frentes de trabajo dentro del Proyecto		
Acostumbramos resolver las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección o nivel superior	<b>Trabajo en equipo</b>	X
El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos del Proyecto		
La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas		X
Se les proporciona capacitación a los futuros usuarios del ERP		
La organización invierte en el desarrollo de las capacidades y habilidades del Equipo	<b>Desarrollo de capacidades</b>	
La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva para el Proyecto		
A menudo los problemas se resuelven porque disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo		X
El liderazgo del proyecto actúa con coherencia frente a lo que dice y se compromete hacer		X
Existe un estilo de dirección del Proyecto que orienta la ejecución bajo un conjunto de prácticas definidas	<b>Valores</b>	
El Proyecto cuenta con principios y reglas de trabajo claros que rigen la forma como nos coordinamos		
El diseño e implementación de las soluciones del Proyecto se guía por la ética y la búsqueda de lo correcto	<b>Valores</b>	

<b>Afirmación</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Denison</b>
Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	<b>Acuerdos</b>	X
Este equipo tiene una sólida cultura de trabajo		X
Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles		X
Establecemos acuerdos del tipo "ganar - ganar" para alcanzar logros en temas clave		X
Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	<b>Coordinación e Integración</b>	X
Las personas de los diferentes frentes y equipos del Proyecto tienen una perspectiva común		
Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes equipos del Proyecto		
Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos dentro del Proyecto		
La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	<b>Orientación al cambio</b>	X
Respondemos bien a los cambios del entorno		X
Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas		X
Los intentos de realizar cambios y mejoras suelen encontrar apertura por parte del equipo del Proyecto		
Los diferentes equipos del Proyecto cooperan a menudo para introducir cambios y mejoras		
Los comentarios y recomendaciones de nuestros colaboradores conducen a menudo a introducir cambios		
La información y opiniones de los participantes del Equipo influye en las decisiones que se toman	<b>Orientación al cliente</b>	
Las decisiones con frecuencia toman en cuenta los intereses de los miembros del Equipo		
Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	<b>Aprendizaje organizativo</b>	X
Muchas ideas se aprovechan conforme van surgiendo		X
El Proyecto se ha formulado con visión e impacto de largo plazo	<b>Dirección y propósitos estratégicos</b>	
Nuestra gestión dentro del Proyecto sirve de ejemplo a otras áreas e iniciativas dentro de la compañía		
La compañía tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al Proyecto		X
La compañía tiene una clara estrategia de cara al futuro		X
Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir		X

<b>Afirmación</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Denison</b>
Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas		X
La Dirección de la organización nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	<b>Metas y objetivos</b>	X
Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados		X
El equipo del Proyecto comprende lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo		
Tenemos una visión compartida de cómo será la organización al finalizar el Proyecto		
Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	<b>Visión</b>	X
El cumplimiento de metas de corto plazo impulsa el logro de nuestra visión de largo plazo		X
Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros		X

## Anexo 2

A continuación, se detalla el modelo original Denison, versión en español, el cual fue la base para lograr la adaptación de la encuesta de cultura.

<b>Afirmación</b>	<b>Subdimensión/Dimensión</b>
La mayoría de los miembros del grupo están muy comprometidos con su trabajo	<b>Toma de decisión - Compromiso/ Implicación</b>
Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	
La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	
Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	
La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	
Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	<b>Trabajo en equipo - Compromiso / Implicación</b>
Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	
Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	
Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización	

Afirmación	Subdimensión/Dimensión
El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	
<p>La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas</p> <p>Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo</p> <p>La organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros</p> <p>La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva</p> <p>A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo</p>	<b>Desarrollo de capacidades - Compromiso / Implicación</b>
<p>Los líderes y directores practican lo que pregonan</p> <p>Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas</p> <p>Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos</p> <p>Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas</p> <p>Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto</p>	<b>Valores – Consistencia</b>
<p>Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen</p> <p>Este grupo tiene una cultura «fuerte»</p> <p>Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles</p> <p>A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave</p> <p>Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas</p>	<b>Acuerdo - Consistencia</b>
<p>Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible</p> <p>Las personas de diferentes grupos de la organización tienen una perspectiva común</p> <p>Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la organización</p> <p>Trabajar con alguien de otro grupo de la organización es como trabajar con alguien de otra empresa</p> <p>Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos</p> <p>La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar</p>	<b>Coordinación e integración - Consistencia</b>

<b>Afirmación</b>	<b>Subdimensión/Dimensión</b>
<p>Respondemos bien a los cambios del entorno</p> <p>Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas</p> <p>Los intentos de realizar cambios suelen generar resistencia por parte del equipo</p> <p>Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios</p>	<p><b>Orientación al cambio - Adaptabilidad</b></p>
<p>Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios</p> <p>La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones</p> <p>Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno</p> <p>Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes</p> <p>Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes</p>	
<p>Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar</p> <p>La innovación es algo que fomenta la organización</p> <p>Muchas ideas «se pierden por el camino»</p> <p>El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano</p> <p>Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»</p>	<p><b>Aprendizaje organizativo - Adaptabilidad</b></p>
<p>Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo</p> <p>Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras compañías</p> <p>La empresa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo</p> <p>La organización tiene una clara estrategia de cara al futuro</p> <p>La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara</p>	<p><b>Dirección y propósitos estratégicos - Misión</b></p>
<p>Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir</p> <p>Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas</p> <p>La Dirección de la organización nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar</p> <p>Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados</p>	<p><b>Metas y objetivos - Misión</b></p>

<b>Afirmación</b>	<b>Subdimensión/Dimensión</b>
Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	
Tenemos una visión compartida de cómo será la empresa en el futuro	
Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	
El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	<b>Visión - Misión</b>
Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	
Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	

### **Anexo 3**

Respuestas individuales de cada una de las afirmaciones de la encuesta realizada a la empresa basada en el modelo Denison.

<b>Afirmación</b>	<b>Promedio</b>
Considero que la mayoría de los miembros del Equipo están comprometidos con su trabajo	4,46
Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	3,79
La información se comparte ampliamente y se puede conseguir cuando se necesita	3,86
Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes equipos y frentes de trabajo dentro del Proyecto	4,11
Acostumbramos resolver las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección o nivel superior	4,11
El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos del Proyecto	4,11
La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	4,14
Se les proporciona capacitación a los futuros usuarios del ERP	4,43
La organización invierte en el desarrollo de las capacidades y habilidades del Equipo	3,82
La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva para el Proyecto	4,39

<b>Afirmación</b>	<b>Promedio</b>
A menudo los problemas se resuelven porque disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	4,25
El liderazgo del proyecto actúa con coherencia frente a lo que dice y se compromete hacer	3,93
Existe un estilo de dirección del Proyecto que orienta la ejecución bajo un conjunto de prácticas definidas	4,00
El Proyecto cuenta con principios y reglas de trabajo claros que rigen la forma como nos coordinamos	4,00
El diseño e implementación de las soluciones del Proyecto se guía por la ética y la búsqueda de lo correcto	4,39
Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	3,96
Este equipo tiene una sólida cultura de trabajo	4,36
Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	3,71
Establecemos acuerdos del tipo "ganar - ganar" para alcanzar logros en temas clave	4,00
Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	3,89
Las personas de los diferentes frentes y equipos del Proyecto tienen una perspectiva común	4,04
Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes equipos del Proyecto	3,64
Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos dentro del Proyecto	3,93
La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	3,68
Respondemos bien a los cambios del entorno	4,25
Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas	3,93
Los intentos de realizar cambios y mejoras suelen encontrar apertura por parte del equipo del Proyecto	4,04
Los diferentes equipos del Proyecto cooperan a menudo para introducir cambios y mejoras	4,07
Los comentarios y recomendaciones de nuestros colaboradores conducen a menudo a introducir cambios	3,89
La información y opiniones de los participantes del Equipo influye en las decisiones que se toman	3,89
Las decisiones con frecuencia toman en cuenta los intereses de los miembros del Equipo	3,75
Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	4,21
La innovación es algo que se fomenta en el proyecto	3,82
Muchas ideas se aprovechan conforme van surgiendo	4,07
El Proyecto se ha formulado con visión e impacto de largo plazo	4,18
Nuestra gestión dentro del Proyecto sirve de ejemplo a otras áreas e iniciativas dentro de la compañía	4,18

<b>Afirmación</b>	<b>Promedio</b>
La compañía tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al Proyecto	4,39
La compañía tiene una clara estrategia de cara al futuro	4,18
Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	4,21
Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	4,00
La Dirección de la organización nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	4,14
Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	4,36
El equipo del Proyecto comprende lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	4,18
Tenemos una visión compartida de cómo será la organización al finalizar el Proyecto	3,93
Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	4,14
El cumplimiento de metas de corto plazo impulsa el logro de nuestra visión de largo plazo	4,07
Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	4,04