

Aplicación de los Cuestionarios de *Denison* para determinar las características de la Cultura Organizacional

Contreras Cueva, Angélica Beatriz *
Gómez Gómez, Amparo**

*Universidad de Guadalajara, Departamento de Métodos Cuantitativos del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Guadalajara, México

**Becaria CONACYT de la Maestría en Administración de Negocios
acontre@ucea.udg.mx

Recibido: 2 abril 2018
Aprobado: 20 abril 2018

Resumen:

En este trabajo se pretende demostrar el proceso para analizar cuestionarios diseñados con preguntas de tipo cualitativas ordinales, como son el cuestionario *Denison Organizational Culture Survey*, el cual es útil para identificar las características de la cultura organizacional de las empresas. Los objetivos de este trabajo son, por una parte, señalar el tratamiento para el tipo de cuestionarios con preguntas de tipo Likert, y por otra, tras la aplicación de estos, hacer un diagnóstico sobre las características de la cultura organizacional que permitan identificar las áreas de mejora de una empresa.

Palabras Clave: Cultura Organizacional; Cuestionarios *Denison*; Escalas Likert.

Application of the Denison Questionnaires to determine the characteristics of Organizational Culture

Abstract:

This paper aims to demonstrate the process to analyze questionnaires designed with questions ordinal qualitative features, such as the Denison Organizational Culture Survey, which is useful for identifying the characteristics of the organizational culture of companies. The objectives of this work are on the one hand, point out the treatment for the type of questionnaires with Likert, and secondly, after the application of these, make a diagnosis on the characteristics of the organizational culture to identify areas improvement of a company.

Keywords: Organizational Culture; Denison questionnaires; Likert scales.

Introducción

La aplicación de las herramientas para el diagnóstico de la cultura organizacional, son de gran importancia, debido a que la información proveniente tras su aplicación, apoyará para mejorar el rendimiento de la empresa. La cultura organizacional es considerada como una ventaja competitiva, impulsa las actitudes de los empleados, su efectividad y por consecuencia el rendimiento organizacional, es por ello, que para el logro de los objetivos organizacionales, la relación existente entre las empresa y los trabajadores, deberán permitir que los aportes individuales sean significativos, de tal forma que la cultura organizacional pueda ayudar a las compañías a mejorar su rendimiento, convirtiéndolas en organizaciones de alto desempeño.

Es por tanto necesario conocer el

ambiente de trabajo y como es percibido por los trabajadores, esto mediante la obtención de información recabada con instrumentos especializados, como es el cuestionario *Denison*.

En este trabajo se pretende demostrar empíricamente la aplicación, el tratamiento de los datos y la presentación de resultados para los cuestionarios con preguntas tipo Likert, para con esto hacer un diagnóstico sobre las características de la cultura organizacional que permitan hacer una propuesta de mejora para la empresa. Además de probar la hipótesis sobre que la opinión de los trabajadores y los jefes son iguales. El cuestionario aplicado para este objetivo es el de *Denison Organizational Culture Survey*, diseñado por el Daniel Denison de la Universidad de Michigan,

Para los fines de este estudio, el proceso de los datos se inicio con la validación de la

fiabilidad del cuestionario y de sus constructos teóricos, se continuo con el análisis de las escalas Likert y posteriormente, con el análisis factorial confirmatorio con la finalidad de determinar la asociación en una tabla de contingencias y resumirla en un gráfico cartesiano que represente su correspondencia. Además, con el propósito de detectar las posibles diferencias que pudieran existir entre la opinión de los trabajadores y de los jefes, con respecto a la cultura organizacional se aplicó el análisis de diferencia de medias.

Desarrollo

Antecedentes

Las empresas existen y funcionan gracias a la participación de las personas que aportan sus talentos y competencias en favor de la eficiencia y la eficacia organizacionales. Razón por la que la relación entre la empresa y los trabajadores deberá permitir que los aportes individuales sean significativos, repercutiendo en una cultura organizacional fortalecida que apoye a las compañías a tener un alto rendimiento.

En este artículo, el rendimiento de las organizaciones, se mide desde su tipo de cultura organizacional.

Para la cultura organizacional existen

diferentes conceptos (Vargas José, 2007), basa la cultura en la fuerza del impacto que tiene en el comportamiento de los miembros de la organización, distingue una cultura fuerte cuando sostiene que los valores centrales de la organización son ampliamente compartidos por los miembros, en cuya conducta ejerce una gran influencia; por otra parte, (Toca & Carrillo, 2009), la define por sus cualidades, la cultura fuerte proporciona un claro sentido de la identidad con el personal en donde todos conocen las metas organizacionales y trabajan para cumplirlas. Para ambos puntos de vista la cultura organizacional se clasifica como fuerte o débil.

Estos dos puntos de vistas, ofrecen una visión importante sobre la cultura organizacional, sin embargo, resulta un tanto ambigua en el caso de requerirse algún tipo de mejora. Por lo que para este estudio, se adopta por la perspectiva de Denison (2001) mencionado en (Bonavía, Prado, & Barberá, 2009) quien opta por cuatro rasgos o dimensiones que integran la cultura organizacional: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. Es, por tanto, que además se opta, por la adaptación en español de la encuesta del Denison Organizational Culture Survey citada por (Bonavia, Prado, y Barberá, 2009).

Finalmente es importante mencionar que, para el logro de los objetivos de este trabajo, demostrar el tratamiento adecuado para las preguntas del cuestionario Denison cuyas características son tipo Likert, cuyas respuestas nos permitan medir la cultura organizacional, para realizar los diagnósticos pertinentes que permitan a las organizaciones contar con información valiosa para la toma de decisiones que apoyen a mejorar la productividad de los trabajadores.

Instrumentos para la obtención de datos

El instrumento para la obtención de datos fue el cuestionario de *Denison Organizational Culture Survey* diseñado por Daniel Denison de la Universidad de Michigan.

El cuestionario de cultura organizacional

El cuestionario de Denison (ver anexo 1), es un tipo de encuesta auto administrada, fue desarrollado para la medición y la evaluación de la cultura en las organizaciones y los grupos de trabajo, puede ser aplicado a múltiples contextos.

Consta de 60 ítems, 5 para cada una de las 12 sub-dimensiones, las cuales se agrupan en

4 dimensiones o rasgos culturales. Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo).

La estructura y significado del cuestionario se presenta a continuación:

1. Implicación: Se caracteriza por el poder de sus integrantes, los que están organizados en equipos. Los miembros están comprometidos con su trabajo, sienten pertenencia en la organización, participan en las decisiones que están relacionados con los objetivos de la empresa.
 - 1.1. Empoderamiento: Genera sentimiento de pertenencia y responsabilidad, debido a que los trabajadores tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo.
 - 1.2. Trabajo en equipo: Genera responsabilidad en el trabajo, el valor reside en la cooperación hacia los objetivos comunes.
 - 1.3. Desarrollo de capacidades: Mantiene la competitividad, la organización invierte continuamente el desarrollo de competencias y habilidades que

- el trabajador aprovecha en nuevas oportunidades.
2. Consistencia: Se caracteriza por que las actividades están coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con consistencia fuerte presentan estabilidad e integración como resultado de la visión compartida y un alto grado de uniformidad.
 - 2.1. Valores centrales: Se genera sentimiento de identidad y expectativas claras.
 - 2.2. Acuerdo: Se logran acuerdos en temas centrales y se reconcilian diferencias cuando estas ocurren.
 - 2.3. Coordinación e integración: Las fronteras organizativas no suponen barreras, las diferentes áreas trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos.
 3. Adaptabilidad: Las organizaciones adaptativas tienen capacidad y experiencia en introducir cambios, usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado.
 - 3.1. Orientación al cambio: En la organización se interpreta adecuadamente el entorno, se reacciona rápidamente a las modas y se anticipa a los futuros cambios.
 - 3.2. Orientación al cliente: Se conoce a sus clientes anticipándose a futuras necesidades.
 - 3.3. Aprendizaje organizativo: La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.
 4. Misión: Representa el propósito y la dirección sobre las metas y los objetivos estratégicos, proporcionan una visión clara de cómo será la organización en el futuro.
 - 4.1. Dirección y propósitos estratégicos: Estos expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.
 - 4.2. Metas y objetivos: facilitan a cada empleado una dirección precisa de su trabajo.
 - 4.3. Visión: Es la imagen de la empresa como desea ser reconocida en el futuro. Es la perspectiva común sobre los valores de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección.

Metodología

La metodología aplicada con el propósito demostrar empíricamente la aplicación, el análisis de los datos y la presentación de resultados de los cuestionarios con datos de variables cualitativas de orden, fue la siguiente: se inicio con la validación de la fiabilidad del cuestionario y de sus constructos teóricos, se continuo con el tratamiento de las escalas de Likert, con este tratamiento se obtiene la representación gráfica de la opinión de los trabajadores encuestados, posteriormente, mediante el análisis factorial, se determino la asociación en tablas de contingencias entre las distintas dimensiones y sub-dimensiones con las escalas de respuesta de la cultura organizacional, para seguidamente representar su correspondencia en gráficos cartesianos. Además, con el propósito de detectar las posibles diferencias que pudieran existir entre la opinión de los trabajadores y de los jefes, con respecto a la cultura organizacional se aplicó el análisis de diferencia de medias.

Las escalas tipo Likert

En las investigaciones en donde se aplican cuestionarios con el propósito de obtener datos para posteriormente analizarlos y conseguir información útil para la toma de decisiones,

lo primero que se hace una vez aplicadas las encuestas a la prueba piloto, es validar el cuestionario, en este caso, dado que se utilizó un cuestionario pro forma diseñado previamente por especialistas, de antemano sabemos que la validación será favorable, sin embargo a continuación demostramos el proceso para cubrir el propósito de este artículo.

Existen diversas formas para medir la fiabilidad de los cuestionarios de investigación, como son el coeficiente Alfa de Cronbach y de Kaiser Meyer Olkin (KMO).

El alfa de Cronbach es un coeficiente que se utiliza en los cuestionarios con opciones de respuesta Likert, que mide la validez del mismo. Según (George & Mallery, 2003) la validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir, es decir, el grado en que arroja los mismos resultados cuando se vuelve a medir la característica en situaciones similares, dando que el evento medido no ha cambiado. Es, por tanto, que la confiabilidad se refiere a la exactitud de la medición.

La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach, se basa en la correlación inter-elementos promedio, aplicable a instrumentos

con ítems con varias alternativas de respuestas, por lo general mas de dos, por medio de una escala tipo Likert; el alfa de Cronbach es una medida de consistencia interna asume que los ítems miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados, por lo que cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

El calculo del coeficiente se determina mediante la siguiente expresión:

$$\alpha = \frac{kp}{1 + p(k - 1)} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right]$$

Donde:

k: Es el número de ítems

p: Es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems $(k/k-1)/2$ pares de correlaciones.

s_i^2 : Es la varianza del ítem i .

s_t^2 : Es la varianza de los valores t observados.

Welch & Comer (1988) mencionados en (George & Mallery, 2003). Como criterio general estos autores sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa $>.9$ es excelente

Coeficiente alfa $>.8$ es bueno

Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable

Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable

Coeficiente alfa $>.5$ es pobre

Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

Para definir el alfa de Cronbach no es necesario aplicar el instrumento a toda la población o muestra, si no que se puede determinar en una prueba piloto, la finalidad es observar como se va desarrollando la varianza sobre las respuestas para determinar el coeficiente.

Posterior a la validación del cuestionario con el coeficiente de alfa de Cronbach, es útil validar los factores teóricos que sustentan al instrumento debido a que para que el análisis factorial funcione debe suponer que las variables están correlacionadas. Razón por la que se probara la pertinencia del análisis con parámetro de medición de KMO. Este índice compara la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. Los valores entre 0.5 y 1 indican que el análisis factorial es pertinente para el conjunto de datos.

El índice KMO es útil cuando se trata de determinar el grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con las hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos que se están midiendo, esto quiere decir que las preguntas del instrumento tienen relación a la teoría y son agrupadas en factores que están respaldadas conceptualmente, indicando que es apropiado utilizar el análisis factorial.

Como mencionamos antes, debido a que el cuestionario aplicado fue diseñado por expertos, corroboraremos mediante KMO que los componentes teóricos están respaldados por los ítems y procederemos con el análisis factorial confirmatorio será el apropiado para este estudio.

Análisis factorial confirmatorio

El análisis factorial es una técnica exploratoria útil para determinar la proximidad de la asociación de los factores en una tabla de contingencias. La tabla de contingencias está conformada por las filas que se corresponden, según sea el caso, por las dimensiones y/o subdimensiones de la cultura organizacional y por las columnas con la puntuación promedio de la escala de Likert desde muy bajo hasta muy alto.

Las celdas de intersección de filas-columnas representan las frecuencias absolutas.

A partir de la tabla de contingencia, se construye la tabla de frecuencias relativas conjuntas:

A/B	β_1	...	β_j	...	β_c	
A_1	f_{11}	...	f_{1j}	...	f_{1c}	$f_{1.}$
.
A_i	f_{i1}	...	f_{ij}	...	f_{ic}	$f_{i.}$
.
A_r	f_{r1}	...	f_{rj}	...	f_{rc}	$f_{r.}$
	$f_{.1}$...	$f_{.j}$...	$f_{.c}$	1

En donde:

$$f_{ij} = \frac{n_{ij}}{N}$$

La cual representa la probabilidad de cada elemento en el total de la población N.

$$f_{i.} = \sum_{j=1}^c f_{ij} = \frac{n_{i.}}{N}$$

Que representa a la frecuencia marginal relativa de la categoría A_i .

$$f_{.j} = \sum_{i=1}^r f_{ij} = \frac{n_{.j}}{N}$$

Es la frecuencia marginal relativa de la categoría β_j .

Por lo tanto el concepto de independencia

estadística es representado por:

$$f_{ij} = f_{i.}f_{.j} \text{ para todo } i = 1, \dots, r, j = 1, \dots, c$$

$$f_{j/i} = f_{.j} \text{ para } j = 1, \dots, c$$

$$f_{i/j} = f_{i.} \text{ para todo } i = 1, \dots, r, \text{ ó}$$

Los cuestionarios con escalas, suelen contener dimensiones o factores, es decir, contener un conjunto de preguntas cuyas respuestas conlleven a responder una dimensión, por ejemplo, en el cuestionario de cultura organizacional, la sub-dimensión empoderamiento, de la dimensión Implicación, está formada por 5 preguntas. Los datos de estas 5 preguntas se sintetizan aditivamente o por promedio generando una variable que represente la dimensión procesada, en este caso, empoderamiento. Este proceso permite resumir la información de las 5 preguntas por entrevistado.

A partir de las dimensiones y sub-dimensiones que se obtendrán los factores que representan a cada dimensión y/o sub-dimensión, para posteriormente aplicar el análisis factorial.

Los factores se obtuvieron mediante el promedio de cada respuesta de las preguntas que corresponden a cada dimensión y/o en su caso sub-dimensión. Posteriormente se procedió a valorar cada factor por orden de escala, muy

bajo, bajo, neutro, alto y muy alto, en 20, 40, 60, 80 y 100% y calcular sus frecuencias observadas.

A partir de las frecuencias absolutas y relativas se construye la base de datos que será útil para realizar el análisis factorial, después de haberse ponderado las frecuencias para transformarlas como datos de conteo.

Finalmente se estimó el análisis factorial calculando un cruce cartesiano para obtener los perfiles de fila y columna para hacer el análisis de correspondencia, estos perfiles permiten ver el acercamiento de cada uno de los elementos de las dimensiones, con los cuales se construyó el gráfico, en el cual se puede visualizar los acercamientos entre factor al valor de escala.

Análisis de las diferencias de medias entre grupos

El segundo método utilizado fue el análisis de las diferencias de medias entre grupos, este análisis estadístico es utilizado para comparar dos grupos independientes de observaciones con respecto a una variable numérica. En este caso, se analizaron las respuestas obtenidas por parte de los jefes y colaboradores generales. Con el propósito de probar si la opinión que tienen los jefes es igual a lo que opinan los colaboradores. Este tipo de metodología requiere que la varianza

en ambos grupos de observaciones sea la misma; bajo las hipótesis de normalidad e igual varianza la comparación de ambos grupos puede realizarse en términos de un único parámetro como el valor medio.

La diferencia de medias para los casos en que las varianzas poblacionales desconocidas, pero iguales

$$s_{x_1}^2 = s_{x_2}^2$$

El estadístico t , se define:

$$t = \frac{(\bar{x} - \bar{y}) - (\mu_x - \mu_y)}{s_p \sqrt{\frac{1}{n_x} + \frac{1}{n_y}}}$$

En donde:

$$s_p^2 = \frac{(n_x - 1)s_x^2 + (n_y - 1)s_y^2}{n_x + n_y - 2}$$

Tabla 1

Coefficientes de fiabilidad alfa de Cronbach

Dimensión	Nº de elementos	Alfa de Cronbach
Implicación	15	0.912
Consistencia	15	0.908
Adaptabilidad	15	0.879
Misión	15	0.905

Fuente: Elaboración propia a partir de los outputs de SPSS

Resultados

En este apartado se presentan los resultados del estudio, primero se presenta la validación de los cuestionarios, y el tratamiento correspondiente a las escalas tipo Likert, seguido por el análisis factorial, para finalizar con la diferencia de medias.

El contexto del estudio fue: la empresa objeto de estudio se fundo hace 7 años, esta integrada por 28 trabajadores 23 son colaboradores generales y 5 son jefes de departamentos, 68% son mujeres; la edad se encuentra en el intervalo de 21 a 40 años; el 64% tienen estudios universitarios.

La fiabilidad de la consistencia interna de los cuestionarios, se estimó con el alfa de Cronbach, tras calcularlos se determina que las dimensiones son entre buenas y excelente.

Una vez validada la consistencia de los cuestionarios, se procedió a validar los factores teóricos que sustentan al instrumento con el índice KMO.

Tabla 2

KMO y Prueba de Barlett

	Dimensiones			
	Implicación	Consistencia	Adaptabilidad	Misión
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0.710	0.713	0.601	0.731
Prueba de esfericidad de Bartlett				
Chi-cuadrado aproximado	271.612	237.457	251.165	269.037
gl	105	105	105	105
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000

Fuente: Elaboración propia a partir de los outputs de SPSS

En la tabla 2, se apuntan los índices KMO para las 4 dimensiones, para todos los casos son > 0.5 , esto quiere decir que las preguntas del cuestionario tienen relación a la teoría y que respaldan las dimensiones, además la significación es < 0.05 lo que significa que podemos seguir con el análisis factorial.

preguntas relacionadas a la misma, por ejemplo, la dimensión implicación, está conformada por tres sub-dimensiones: Empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades; cada una de estas con sus preguntas correspondientes

Posterior a la validación de los constructos que indicaron que el análisis factorial es pertinente para el conjunto de datos, se procedió al tratamiento de las escalas de Likert

Resultados de la cultura organizacional

La tabla 3 presenta la clasificación por dimensión y sub-dimensiones que se integran en el cuestionario con sus ítems correspondientes, dichas dimensiones, como se mencionó antes, para Denison forman la cultura organizacional. Las sub-dimensiones contienen el grupo de

Tabla 3
Variables del cuestionario de Cultura Organizacional

Dimensión	Sub-dimensión	Ítems
1. Implicación	– Empoderamiento	1 al 5
	– Trabajo en equipo	6 al 10
	– Desarrollo de capacidades	11 al 15
2. Consistencia	– Valores centrales	16 al 20
	– Acuerdo	21 al 25
	– Coordinación e integración	26 al 30
3. Adaptabilidad	– Orientación al cambio	31 al 35
	– Orientación al cliente	36 al 40
	– Aprendizaje organizativo	41 al 45
4. Misión	– Dirección y propósitos estratégicos	46 al 50
	– Metas y objetivos	51 al 55
	– Visión	56 al 60

Fuente: Elaboración propia

Después de identificar las dimensiones y sub-dimensiones, se generaron las nuevas variables que representen a cada dimensión, esto se hace con los promedios¹ de las respuestas a cada pregunta por dimensión. La ilustración 1, resume gráficamente para cada dimensión el tipo de cultura organizacional que tiene la empresa.

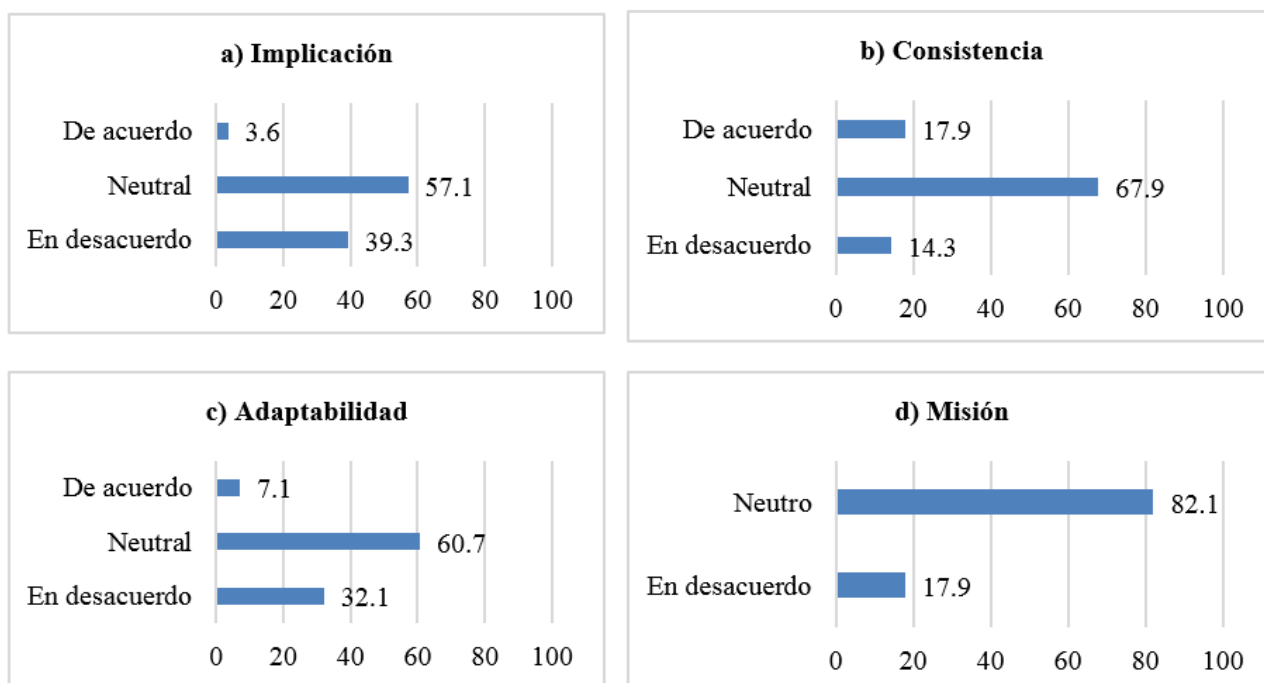


Figura 1.. Resultados por dimensiones de la cultura organizacional de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de los outputs de SPSS

Implicación; en esta dimensión se realizaron preguntas tendientes a conocer el nivel de autoridad, iniciativa y capacidad para que el trabajador dirija su propio trabajo en la ilustración 1 en el gráfico a) se demuestra que 96.4% de los trabajadores opinan por debajo del neutro, lo cual refleja que los trabajadores no están comprometidos con el trabajo y no se sienten parte importante de la organización. Consistencia; esta dimensión recoge la opinión sobre el nivel de visión compartida y grado de conformidad, gráfico b), 82.2% opinan por debajo del neutro, y solo el 17.9 % opino que están de acuerdo.

Adaptabilidad; es la dimensión que refleja el grado que el trabajador considera de integración interna y adaptación externa, gráfico

c), 7.1% opinaron que estaban de acuerdo, mientras que 92.8 opinaron entre neutro y en desacuerdo.

Misión; con respecto a la misión que pretende medir el grado en el que el trabajador percibe su misión dentro de la empresa, el gráfico d) demostró que 100% tiene una opinión desfavorable.

Debido a que en conjunto, la opinión de los trabajadores es desfavorable, se determina que la cultura organizacional de la empresa analizada es baja. Sin embargo, cada dimensión, como se puede ver en la tabla 2, esta integrada por sub-dimensiones que pueden mostrar en forma desagregada la situación en particular, las ilustraciones 2 a la 5, resumen la opinión que los trabajadores tienen para cada una.

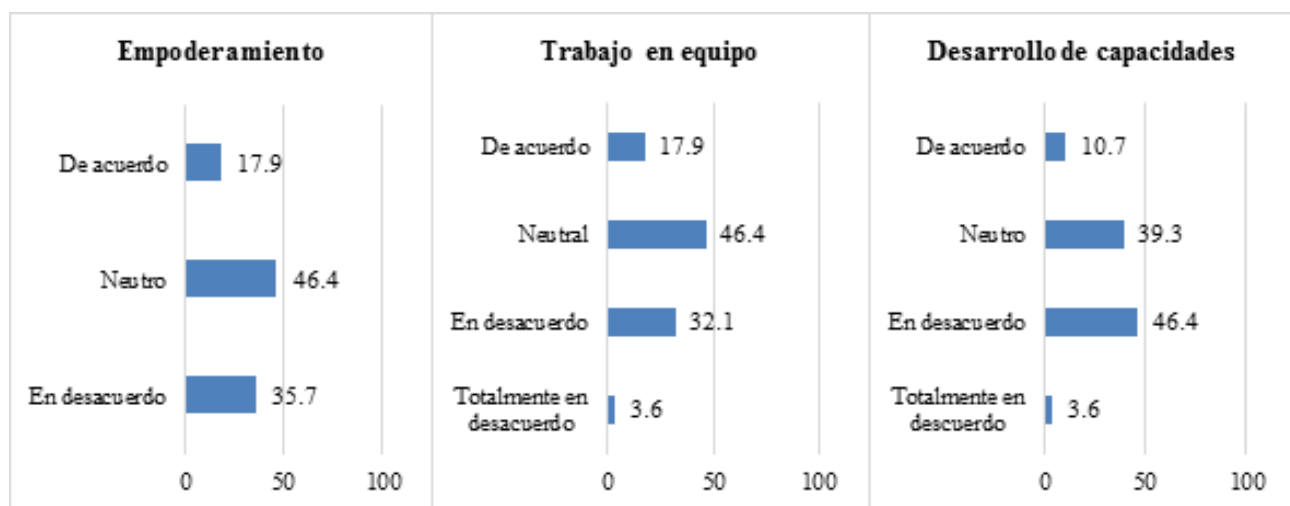


Figura 2. Resultados de la dimensión implicación
Fuente: Elaboración propia a partir de los outputs de SPSS

Para la dimensión implicación se observa que la opinión de los trabajadores para todos los casos es desfavorable lo cual contribuye a afirmar que el nivel de autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su trabajo es débil.

El gráfico de empoderamiento refleja que 82.1% están entre neutro y en desacuerdo, por lo cual se concluye que los trabajadores no tienen sentido de pertenencia ni responsabilidad hacia la organización.

Sobre el trabajo en equipo, dado que la opinión de los entrevistados fue 82.1% entre neutral y totalmente en desacuerdo, se concluye que dado que no existe trabajo cooperativo, la organización no depende de los esfuerzos de sus trabajadores para alcanzar sus objetivos.

Al respecto del desarrollo de las capacidades, 89.3% entre neutro y totalmente en desacuerdo, opinan que la empresa no invierte en el desarrollo de las competencias y habilidades de los empleados.

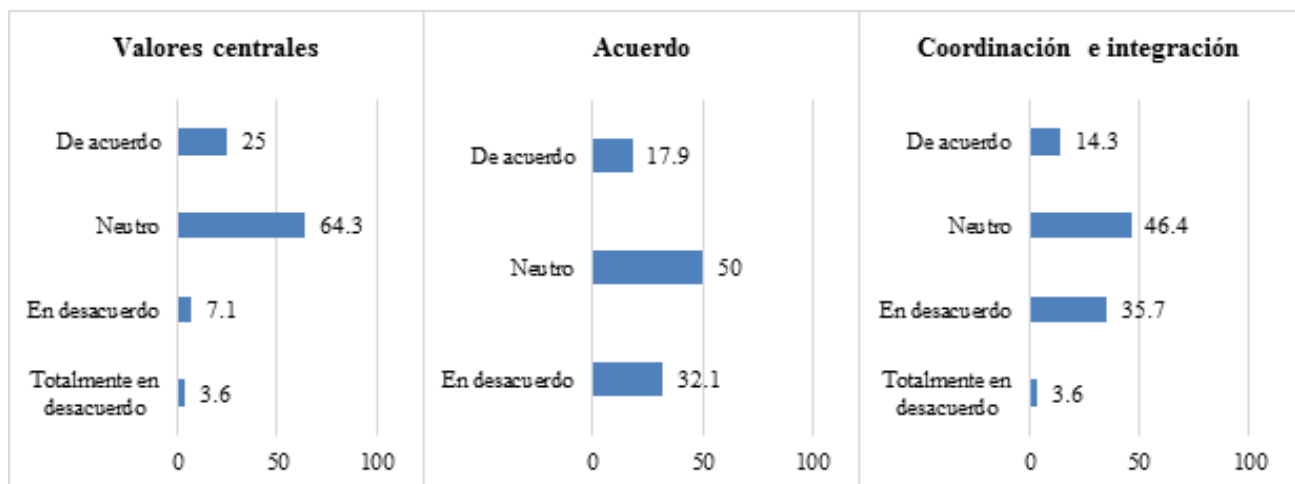


Figura 3. Resultados de la dimensión consistencia

Fuente: Elaboración propia a partir de los outputs de SPSS

Para la dimensión consistencia, también se observa que la opinión es entre neutro y totalmente en desacuerdo, por tanto, se concluye que las actividades de la organización no están coordinadas adecuadamente por lo que los comportamientos de los trabajadores no presentan integración interna como resultado de una visión compartida.

Los gráficos de la ilustración 3 para las sub-dimensiones señalan que para los valores centrales 75% tienen opinión desfavorable, es decir, la mayoría no se siente identificado con la empresa ni tienen en claro las expectativas con respecto a la misma.

Por lo que se refiere a los acuerdos,

82.1% de los entrevistados, su respuesta fue entre neutra y en desacuerdo, lo que se interpreta que no existe un nivel de acuerdo tácito y no se presenta capacidad de reconciliación cuando existen diferencias.

Sobre la coordinación e integración 85.7% de los entrevistados, opinaron entre neutro y totalmente en desacuerdo, concluyéndose que las diferentes áreas y unidades de la organización no son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes.

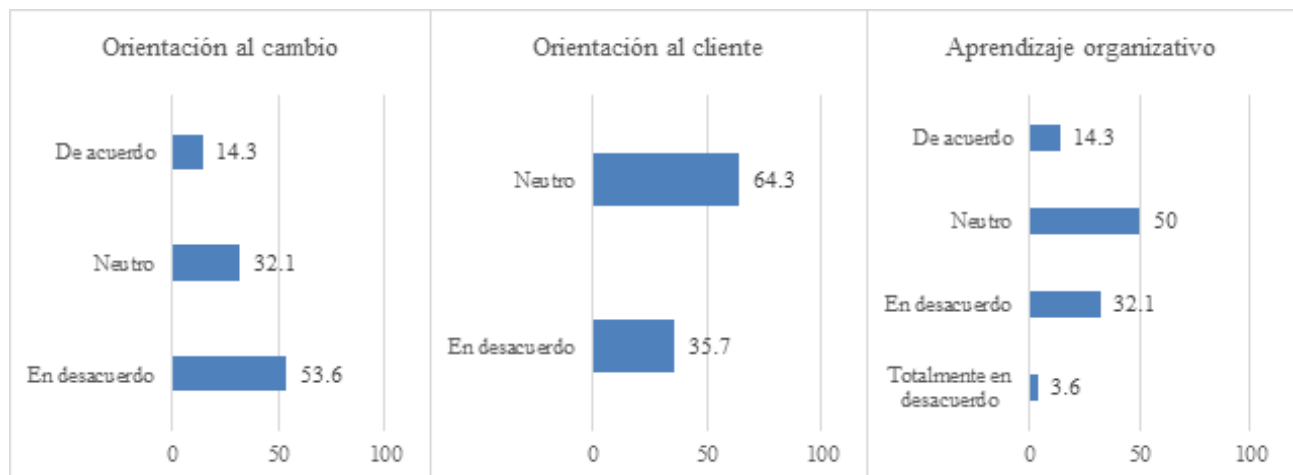


Figura 4. Resultados de la dimensión adaptabilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de los outputs de SPSS

Con relación a la dimensión de adaptabilidad, la ilustración 4 resume sus resultados, en este punto se sigue reforzando que la cultura organizacional para la empresa es débil, corroborando que los tres aspectos de la dimensión se evaluaron desfavorablemente, lo que demuestra que los trabajadores no perciben que la empresa tenga experiencia en introducir cambios. Particularmente en los gráficos se puede observar que:

Sobre la orientación al cambio, 85.7% de los trabajadores opinan que la empresa no es

capaz de interpretar adecuadamente el entorno por lo que no se puede anticipar a los cambios futuros.

La sub-dimensión relacionada a la orientación al cliente 100% de los trabajadores opina que no perciben que la empresa se guíe por la satisfacción de sus clientes.

La tercera sub-dimensión que se refiere al aprendizaje organizativo, se detectó, que 85.7% de los trabajadores opinan que no se desarrollan las capacidades.

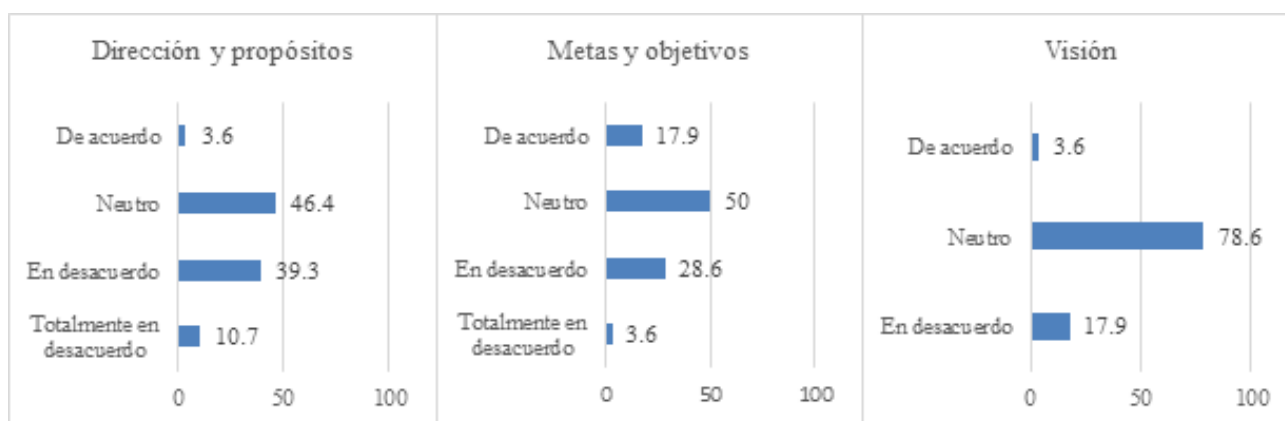


Figura 5. Resultados de la dimensión misión

Fuente: Elaboración propia a partir de los outputs de SPSS

Finalmente, la dimensión que habla del rasgo cultural de mayor importancia de la cultura organizacional, que es misión de la empresa, cuyos resultados se presentan en la ilustración 5, reflejan que las empresas no tienen una dirección definida por metas y objetivos estratégicos, los empleados no tienen una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Se puede observar en los gráficos de las sub-dimensiones que para la dirección y los propósitos 96.4% opinan entre neutro y totalmente en desacuerdo, de estas respuestas se concluye que no existen intenciones estratégicas que expresen el propósito de la organización. Sobre las metas y objetivos 82.2% opinan que no facilitan una dirección precisa para el trabajo, y 96.5% opinan que la empresa no cuenta con una imagen compartida sobre como desea ser reconocida en el futuro.

Likert, cuya conclusión demostraba la debilidad de la cultura organizacional de la empresa, se procedió a corroborar el resultado mediante el análisis de correspondencias simple.

El cuestionario *Denison*, contiene elementos de escala y elementos teóricos que constituyen las unidades de análisis que nos permitirán conocer la evaluación de los grupos de trabajo sobre la cultura en la organización. El método permite confirmar la correspondencia mediante el análisis de factores, el cuestionario tiene 12 sub-dimensiones las cuales 3 conforman una dimensión del total de las 5, (véase tabla 4).

Después del análisis de las escalas de

Tabla 4*Tabla de correspondencia*

Subdimensiones	Escala					Margen activo
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Empoderamiento	0	10	13	5	0	28
Trabajo en Equipo	1	9	13	5	0	28
Desarrollo de Capacidades	1	13	11	3	0	28
Valores centrales	1	0	18	9	0	28
Acuerdo	0	9	14	5	0	28
Coordinación e integración	1	10	13	4	0	28
Orientación al cambio	0	15	9	4	0	28
Orientación al cliente	0	10	18	0	0	28
Aprendizaje Organizativo	1	9	14	4	0	28
Dirección y propósitos estratégicos	3	11	13	1	0	28
Metas y Objetivos	1	8	14	5	0	28
Visión	0	5	22	1	0	28
Margen activo	9	109	172	46	0	336

Fuente: Elaboración propia a partir de los outputs de SPSS

La tabla 5 presenta las frecuencias cruzadas de las sub-dimensiones con respecto a las escalas, en los márgenes activos de filas y columnas se presentan las frecuencias totales

observadas, con estas frecuencias se construyó la masa de las tablas 6 y 7 las cuales demuestran la proporción para escala y sub-dimensión.

Tabla 5*Tabla de resumen*

Dimensión	Valor propio	Proporción de Inercia		Confianza para el Valor propio			
		Inercia	Chi-cuadrado	Explicada	Acumulada	Desviación típica	Correlación
1	0.284	0.081		0.502	0.502	0.041	0.076
2	0.217	0.047		0.293	0.795	0.04	
3	0.182	0.033		0.205	1,000		
Total		0.161	54.140	0.141a	1,000	1,000	

a 44 grados de libertad

Fuente: Elaboración propia a partir de los outputs de SPSS

En la tabla 5 se presenta la significación de 0.141 y el Chi cuadrado de 54.140 > 0.05 esto demuestra que existe asociación entre las sub-dimensiones de la cultura organizacional y las escalas de medición.

Tabla 6
Examen de los puntos de fila

Subdimensión	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución				Total
		1	2		De los puntos a la inercia de la dimensión		De la dimensión a la inercia del punto		
					1	2	1	2	
Empoderamiento	0.083	-0.005	0.252	0.004	0.000	0.024	0.000	0.291	0.291
Trabajo en Equipo	0.083	-0.062	0.282	0.002	0.001	0.031	0.055	0.859	0.914
Desarrollo de Capacidades	0.083	0.555	0.208	0.008	0.090	0.017	0.900	0.096	0.996
Valores centrales	0.083	-1.422	0.338	0.051	0.593	0.044	0.943	0.041	0.984
Acuerdo	0.083	-0.130	0.159	0.003	0.005	0.010	0.120	0.138	0.258
Coordinación e Integración	0.083	0.122	0.153	0.001	0.004	0.009	0.384	0.461	0.844
Orientación al cambio	0.083	0.679	0.492	0.020	0.135	0.093	0.557	0.223	0.780
Orientación al cliente	0.083	0.289	-0.859	0.017	0.025	0.283	0.119	0.799	0.917
Aprendizaje Organizativo	0.083	-0.003	0.060	0.000	0.000	0.001	0.001	0.221	0.222
Dirección y propósitos estratégicos	0.083	0.558	-0.175	0.028	0.091	0.012	0.264	0.020	0.284
Metas y Objetivos	0.083	-0.187	0.190	0.002	0.010	0.014	0.485	0.380	0.864
Visión	0.083	-0.394	-1.099	0.026	0.046	0.463	0.141	0.837	0.978
Total activo	1.000			0.161	1.000	1.000			

a Normalización Simétrica

Fuente: Elaboración propia a partir de los outputs de SPSS

En la tabla 6 se expresa la masa asociada a cada categoría de fila (Cultura organizacional) es decir, expresa la importancia relativa de dicha categoría dentro de la variable que entra en fila o en columna. Las columnas de Puntuación corresponden a las coordenadas de la categoría en el mapa (Simétrica normalización). Mientras que las columnas de Contribución, de los puntos a la dimensión se representa la importancia de cada una de las características de la cultura organizacional para definir o explicar el eje. Y de la dimensión al punto representa el porcentaje de la característica de la cultura organizacional explicado desde cada dimensión.

Por ejemplo, la variable analizada en fila es cultura organizacional (con 12 categorías). La masa nos indica que una de las categorías más representativas valores centrales (0.083).

Su inercia es 0.051 (sobre el mismo total 0.161). Su situación en los ejes es: -1.422 en eje X (dimensión 1) y 0.338 en el eje Y. Esta información se puede observar en la ilustración 6. En cuanto a la contribución, esta categoría tiene 59.3% y 4.4% en los ejes (1 y 2). Sin embargo desde la dimensión hasta el punto, la dimensión 1 explica 94.3% de dicha categoría mientras que la dimensión 2 explica 4.1%.

Tabla 7
Examen de los puntos columna para las escalas

Subdimensión	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución				Total
		1	2		De los puntos a la inercia de la dimensión		De la dimensión a la inercia del punto		
					1	2	1	2	
Totalmente en desacuerdo	0.027	0.264	0.360	0.033	0.007	0.016	0.016	0.023	0.039
En desacuerdo	0.324	0.722	0.175	0.051	0.595	0.046	0.935	0.042	0.977
Neutro	0.512	-0.273	-0.387	0.028	0.134	0.354	0.394	0.606	1.000
De acuerdo	0.137	-0.741	0.963	0.049	0.265	0.584	0.433	0.558	0.991
Totalmente de acuerdo	0.000
Total activo	1.000	.	.	0.161	1.000	1.000	.	.	.

Fuente: Elaboración propia a partir de los outputs de SPSS

En la tabla 7 se presenta la escala de la variable cultura organizacional (con 5 categorías). La masa nos indica que la categoría más representativa fue Neutro (0.512). Su inercia es 0.028 (sobre el mismo total 0.161). Su situación en los ejes es: 0.134 en eje X (dimensión 1) y 0.354 en el eje Y. Esta información se puede observar

en la ilustración 6. En cuanto a la contribución, esta categoría tiene mayor importancia en el eje 2 con 35.4%. Sin embargo desde la dimensión hasta el punto, la dimensión 1 explica el 39.4.% de dicha categoría mientras que la dimensión 2 explica 60.6%.

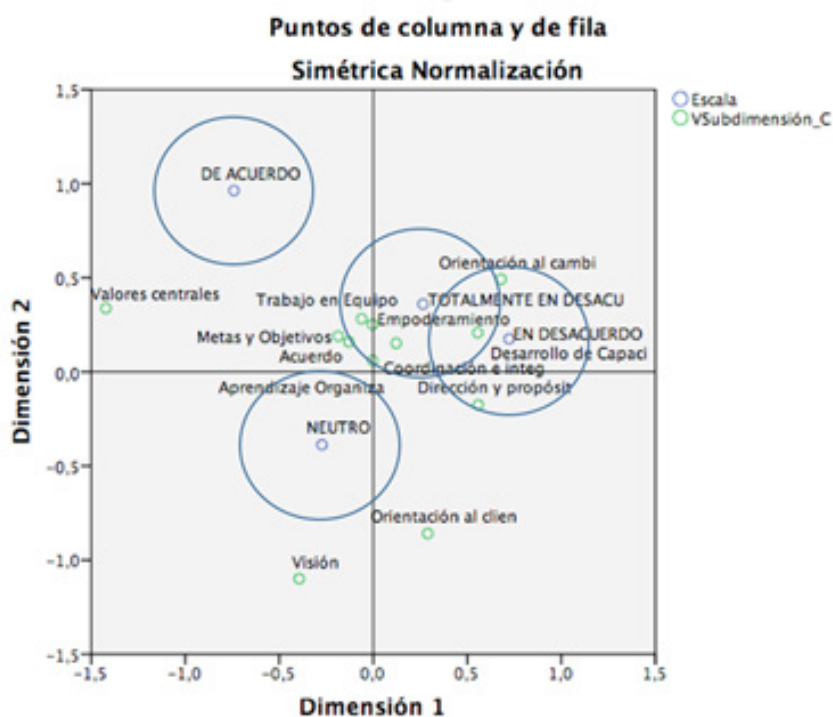


Figura 6. Cultura organizacional por puntos de columna y fila

Fuente: Elaboración propia a partir de los outputs de SPSS

La ilustración 6 representa gráficamente la correspondencia entre las dimensiones y las escalas Likert, de sus resultados resaltamos lo siguiente:

Las escalas correspondientes a neutro y de acuerdo, se identifica que los trabajadores de la empresa no tienen respuesta favorable ante las preguntas que identifican el tipo de cultura organizacional de la empresa, tomando en cuenta además, que ningún trabajador respondió con la valuación de totalmente de acuerdo.

Por otra parte, la mayor ponderación se dio a totalmente en desacuerdo y desacuerdo, integrando en estas dos escalas a las subdimensiones de empoderamiento, trabajo en equipo, aprendizaje organizativo y orientación al cliente, desarrollo de capacidades, dirección

propósitos estratégicos, respectivamente. Por lo tanto, se concluye, corroborando lo señalado, como respuesta del análisis de las escalas, que las empresas tienen una cultura organizacional débil.

En los resultados presentados, existe un porcentaje bajo de personas que tienen opinión favorable, a continuación, se verificará mediante diferencia de medias si, esta opinión es así debido a que las respuestas fueron de los directivos o jefes de la empresa.

La hipótesis a probar, para el análisis de diferencia de medias, es no existe diferencia en la opinión del trabajador dado a su nivel en la estructura de la empresa, contrastada con la alternativa de que si hay diferencia de opinión. los resultados se apuntan en la tabla 8.

Tabla 8
Prueba t para igualdad de medias

	Prueba de muestras independientes				
	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Empoderamiento	2.533	0.124	2.931	26	0.007
Trabajo en Equipo	1.171	0.289	2.050	26	0.051
Desarrollo de Capacidades	0.196	0.661	0.041	26	0.968
Valores centrales	0.093	0.763	-0.617	26	0.542
Acuerdo	2.553	0.122	0.018	26	0.986
Coordinación e integración	0.016	0.901	1.220	26	0.233
Orientación al cambio	1.970	0.172	-0.895	26	0.379
Orientación al cliente**	9.901	0.004	2.916	25	0.007
Aprendizaje Organizativo	0.773	0.387	1.925	26	0.065
Dirección y propósitos estratégicos	1.037	0.318	-0.272	26	0.787
Metas y Objetivos	1.515	0.229	2.220	26	0.035
Visión	3.511	0.072	-0.807	26	0.427

* Se han asumido varianzas iguales, excepto para la dimensión orientación al cliente.

** Se toman para la prueba T, los valores para varianzas diferentes

Fuente: Elaboración propia a partir de los outputs de SPSS

Los resultados apuntan: El supuesto de homogeneidad de varianza, como se demuestra con la las Sig. de la segunda columna para la prueba de Levene, se cumple para todas las sub-dimensiones excepto para la de orientación al cliente, (Para todo F; $p > 0.05$).

Con la prueba T para muestras independientes indica que se acepta que no hay diferencia en la opinión por parte de los jefes y de los colaboradores generales para la mayoría de las sub-dimensiones, (Para todo t; $gl=26$; $p > 0.05$), excepto para empoderamiento ($t=2.931$; $gl=26$; $p < 0.05$) y orientación al cliente ($t=2.916$; $gl=26$; $p < 0.05$), sub-dimensión en las que si existe diferencia en la opinión por parte de los trabajadores y los jefes.

Ante esto, puntualmente podemos señalar, dado a que la mayoría de las sub-dimensiones se obtuvo opinión que refleja debilidad en la cultura de la organización, se destaca que los puntos más frágiles están en el nivel de autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo que conforman a la dimensión Implicación. Así como el grado de integración interna y adaptación externa, representada por la dimensión de adaptabilidad y finalmente con respecto a la dimensión sobre la misión, los trabajadores no la

perciben.

Conclusiones

Los objetivos de este trabajo fueron demostrar empíricamente la aplicación, el tratamiento de los datos y la presentación de resultados para los cuestionarios con preguntas tipo Likert, para con esto hacer un diagnóstico sobre las características de la cultura organizacional que permitan hacer una propuesta de mejora para la empresa. Además de probar la hipótesis sobre que la opinión de los trabajadores y los jefes son iguales.

Por lo tanto, se concluye que los métodos de tratamiento utilizados para analizar las preguntas con opción de respuesta de escalas Likert, que fueron, el análisis para la presentación gráfica de los resultados, el análisis de correspondencia y la diferencia de medias, son adecuados para el procesamiento de los datos ordinales, los primeros plasman gráficamente las tendencias de las opiniones de los trabajadores, el segundo nos permitió obtener la relación entre las dimensiones y las escalas de opción de respuesta que dará por resultado el tipo de cultura organizacional de la empresa, y el tercero, ofreció información sobre si existe diferencia entre las respuestas de acuerdo al nivel jerárquico que el trabajador

desempeña en la empresa, es por tanto que los modelos utilizados ofrecen información útil que apoye al fortalecimiento de las conclusiones que se tomen para la mejora no solo del ambiente laboral, sino también del desarrollo individual y profesional de los trabajadores.

Finalmente se concluye que la metodología propuesta en el presente artículo para analizar las escalas de Likert es apropiada y recomendable.

Referencias bibliográficas

- Arias, F. & Heredia, V. (2012). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: CENGAGE Learning.
- Bonavía, T.; Prado, V. & Barberá, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema* , 633-638.
- Castellano, Y. (2013). Evaluación del desempeño. *Gerencia de personal. Administración de RRHH (Recursos Humanos)* , 10-33.
- CI México. (14 de Mayo de 2012). *CI México*. From <http://www.cimexico.mx/blog/item/la-cultura-organizacional-y-los-valores-como-detonador-del-talento-en-las-empresas.html>
- Chiang, M.; Méndez, G. & Sánchez, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. Theoria* , 21-36.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: MC. GRAW-HILL.
- Derivados, I. d. (n.d.). *InfoAgro*. From InfoAgro: <http://www.infoagro.com/herbaceos/cereales/trigo.htm>
- Díaz, M. (2015). Las Allullas . (J. E. Sampedro, Interviewer)
- Fuentes, S. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de quetzaltenango. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- George, D. & Mallery, P. (2003). *A Simple Guide and Reference. 11.0 Update (4.ª ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Hernández, F. & Martí, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano . *Revista Acimed* , Vol. 14.
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración Bogotá* , 163-190.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México : Mc Graw Hill.

- Olivares, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. *Daena: International Journal of Good Conscience* , 72-91.
- Queipo, B. & Useche, M. (2002). El Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)* , 486-496.
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe .
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A.; Díaz, F.; Fuertes, F.; Martín, M.; Montalbán, M.; Sánchez, E., et al. (2004). *Psicología de la Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rodríguez, A.; Díaz, F.; Fuertes, F.; Martín, M.; Montalbán, M.; Sánchez, E., et al. (2004). *Psicología de la Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sánchez, I. (2010). Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* , 107-126 .
- Salcedo, I. & Romero, J. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado Venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia* , 74-82.
- Servicio Andaluz de Empleo. (3 de Diciembre de 2015). *Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de Economía, innovación, ciencia y empleo*. From <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/transnacionalidad/contacto.html>
- Terán, O. & Lorenzo, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia* , 96-110.
- Toca, C. & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el caribe, España y Portugal* , 9 (17), 117-135.
- Toca, C. & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* , 117-135.
- Toca, C. & Carrillo, J. (2009). Theoretical and methodological matters of organizational. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal* , 117-136.
- Vago, R. (1998). *El cultivo del Trigo*. From El cultivo del Trigo: <http://html.rincondelvago.com/cultivo-del-trigo.html>
- Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Cd. Guzmán: Edición electrónica.
- Vargas, J. (2007). *Eumed.com*. From

BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho,
Economía y Ciencias Sociales: [http://
www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/
tipologia%20de%20la%20fuerza%20
de%20la%20cultura.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/tipologia%20de%20la%20fuerza%20de%20la%20cultura.htm)

Velez, M. (4 de Julio de 2009). *Ecuador a la carta*. Retrieved 1 de Diciembre de 2014 from Ecuador a la carta: [http://blog.
espol.edu.ec/lectur/2009/07/04/delicias-
gastronomicas-en-cotopaxi/](http://blog.espol.edu.ec/lectur/2009/07/04/delicias-gastronomicas-en-cotopaxi/)

Werther, W.; Davis, K. & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Word Meter. (2012). Claves para el rendimiento laboral en las empresas. *WordMeter* .

ANEXO

ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL

El propósito de este cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la cultura organizacional del departamento de _____.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo dentro de la empresa, por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas. Asimismo, se le recuerda que este estudio es confidencial y anónimo. La información recolectada no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos y académicos.

A continuación se presentan una serie de preguntas, le invito a responder con sinceridad y absoluta libertad.

ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES DE LLENADO: Lea cuidadosamente cada cuestionamiento califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

A. Toma de decisión	1	2	3	4	5
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
B. Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					

8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
9. Los grupos y “NO” los individuos son los principales pilares de esta organización					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
C. Desarrollo de capacidades	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					
D. Valores	1	2	3	4	5
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
E. Acuerdos	1	2	3	4	5
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
F. Coordinación e integración	1	2	3	4	5

26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
G. Orientación al cambio	1	2	3	4	5
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno					
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
H. Orientación al cliente	1	2	3	4	5
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
I. Aprendizaje organizativo	1	2	3	4	5
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42. La innovación es algo que fomenta la empresa					
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»					

J. Dirección y propósitos estratégicos	1	2	3	4	5
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					
K. Metas y objetivos	1	2	3	4	5
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
L. Visión	1	2	3	4	5
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

Por su colaboración, muchas gracias.