

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PRESENTE EN LAS
OPERACIONES Y EL FUNCIONAMIENTO DE CONTECAR S.A. Y SOCIEDAD
PORTUARIA REGIONAL DE CARTAGENA S.A. BAJO LA PERSPECTIVA DEL
MODELO PCOC**

**JOSÉ LUIS MARTÍNEZ PÉREZ
OSCAR DAVID PULIDO ALZATE**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS**

2016

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PRESENTE EN LAS
OPERACIONES Y EL FUNCIONAMIENTO DE CONTECAR S.A. Y SOCIEDAD
PORTUARIA REGIONAL DE CARTAGENA S.A. BAJO LA PERSPECTIVA DEL
MODELO PCOC**

**JOSÉ LUIS MARTÍNEZ PÉREZ
OSCAR DAVID PULIDO ALZATE**

**ASESOR
HAROLD LORA GUZMÁN**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS**

2016

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	9
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
2.1 Descripción del problema	11
2.2 Pregunta problema	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. OBJETIVOS	19
4.1 General	19
4.2 Específicos.....	19
5. DISEÑO METODOLÓGICO	20
5.1 Enfoque investigativo	20
5.2 Delimitación del estudio	20
5.2.1 Delimitación espacial.....	20
5.2.2 Delimitación temporal.....	20
5.3 Población objetivo.....	21
5.4 Muestra.....	21
5.5 Fuentes información	22
5.6 Descripción del instrumento de recolección de la información.....	23
5.6.1 Formato del cuestionario	25
5.7 Operacionalización de variables	25
6. MÉTODO PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS	27
7. RESULTADOS	29
7.1 Características individuales de los empleados	29
7.1.1 Perfil personal	29
7.1.2 Perfil laboral	33
7.2 Cultura organizacional	37
7.2.1 Resultado general	37
7.2.2 Dimensión #1: Personas	40
7.2.3 Dimensión #2: Cliente	44

7.2.4 Dimensión #3: Organización	46
7.2.5 Dimensión #4: Cultural	58
7.3 Recomendaciones de mejora	70
8. CONCLUSIONES	72
9. BIBLIOGRAFÍA	74
10. ANEXOS	78
10.1 Anexo 1. Formato de cuestionario	78

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Guía para la codificación de las dimensiones y variables según el modelo PCOC	24
--	----

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Edad de los empleados	30
Gráfica 2. Género de los empleados	30
Gráfica 3. Estado civil de los empleados	31
Gráfica 4. Estrato de los empleados	32
Gráfica 5. Procedencia de los empleados	32
Gráfica 6. Nivel educativo de los empleados	33
Gráfica 7. Tipo de contrato laboral de los empleados.....	33
Gráfica 8. Nivel de ingresos de los empleados.....	34
Gráfica 9. Duración de la jornada laboral semanal de los empleados	35
Gráfica 10. Tiempo de vinculación de los empleados (meses).....	35
Gráfica 11. Recibe prestaciones sociales	36
Gráfica 12. Resultado general de la cultura organizacional.....	38
Gráfica 13. Resultado general de la cultura organizacional y las variables de sus dimensiones.....	39
Gráfica 14. Valoración de la satisfacción laboral	40
Gráfica 15. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la satisfacción laboral	41
Gráfica 16. Valoración de innovación y solución de problemas.....	42

Gráfica 17. Puntuación de los aspectos valorados dentro de innovación y solución de problemas	43
Gráfica 18. Valoración del servicio de entrega a clientes internos y externos	44
Gráfica 19. Puntuación de los aspectos valorados dentro del servicio de entrega a clientes internos y externos	45
Gráfica 20. Valoración de la comunicación.....	46
Gráfica 21. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la comunicación	47
Gráfica 22. Valoración de la estructura de poder.....	48
Gráfica 23. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la estructura de poder	49
Gráfica 24. Valoración de la relación entre procesos.....	50
Gráfica 25. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la relación entre procesos	51
Gráfica 26. Valoración de la planeación y decisión.....	52
Gráfica 27. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la planeación y decisión.....	53
Gráfica 28. Valoración de la misión y visión	54
Gráfica 29. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la misión y visión	55
Gráfica 30. Valoración de la eficacia.....	56
Gráfica 31. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la eficacia	57

Gráfica 32. Valoración de los valores	58
Gráfica 33. Puntuación de los aspectos valorados dentro de los valores	59
Gráfica 34. Valoración de los rituales	60
Gráfica 35. Puntuación de los aspectos valorados dentro de los rituales	61
Gráfica 36. Valoración de los héroes	62
Gráfica 37. Puntuación del aspecto valorado dentro de los héroes	63
Gráfica 38. Valoración de los símbolos.....	64
Gráfica 39. Puntuación de los aspectos valorados dentro de los símbolos	65
Gráfica 40. Valoración de la estructura y sistemas	66
Gráfica 41. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la estructura y sistemas.....	67
Gráfica 42. Valoración de la competencia	68
Gráfica 43. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la competencia	69

1. INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se aborda analíticamente la cultura organizacional existente al interior de dos empresas del sector portuario de la ciudad de Cartagena, las cuales corresponden a la Sociedad Terminal de Contenedores de Cartagena S. A., CONTECAR S. A. y la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A., para las cuales se ha observado la existencia de una serie de situaciones negativas en la cual interactúan los empleados entre sí y con su medio laboral, y que constituyen manifestaciones expresas de la cultura organizacional, que ameritan un estudio como el presente, en donde se busque comprender más a fondo esta relación y los efectos que conlleva.

Lo mencionado en el párrafo anterior se enmarca en la conceptualización de la cultura organizacional como un conjunto de hábitos, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización, que además, representa la forma tradicional en la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas los empleados, siendo es compartida por todos los trabajadores de la organización. De este modo, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción.

Tomando en cuenta estas consideraciones, se plantea como objetivo diagnosticar la cultura organizacional presente en las operaciones y el funcionamiento de CONTECAR S.A. y Sociedad Portuaria Regional de Cartagena bajo la perspectiva del modelo PCOC (Personal, Customer orientation, Organisational and Cultural issues) de Maull, Brown y Cliffe. Dado que la cultura de una empresa eventualmente puede convertirse en una herramienta estratégica para el éxito de

la misma, pues influye sobre la manera en que la organización conduce su negocio y ayuda a regular, controlar y modelar el comportamiento organizacional, partiendo de esto, los administradores y la gerencia podrían tomar las decisiones adecuadas que favorezcan la mencionada competitividad de sus respectivas empresas

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 Descripción del problema

El avance tecnológico y la globalización de la economía, son recientemente los rasgos distintivos del mundo laboral que se desarrolla en las organizaciones, las cuales pueden ser concebidas como un sistema que integra lo técnico y lo psicosocial. Entendiendo el subsistema técnico como aquel que permite establecer las condiciones de especialización provenientes de la tecnología, las tareas, los productos o los servicios; mientras que la esencia del subsistema psicosocial radica en el comportamiento del individuo como tal y de los grupos que conforma¹.

En este orden de ideas, entender el elemento sociocultural de las organizaciones es una responsabilidad de las personas encargadas de gestionarlas, pues implica comprender la relación de la persona con la organización, sus actitudes, expectativas y aspiraciones².

Una de las formas que se ha planteado para abordar el estudio del mencionado subsistema corresponde a la “cultura organizacional”, quizás uno de los conceptos que mayor atención ha recibido, al acaparar la atención de psicólogos, economistas, antropólogos, teóricos de las organizaciones y administradores industriales, debido en gran medida a la relación que se presupone entre cultura y el desempeño de la organización³. Este concepto surge a partir de los diversos aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, que inició

¹ CALDERÓN, Gregorio, MURILLO y TORRES, Sandra, Karen. Cultura organizacional y bienestar laboral. En: Cuadernos de Administración. 2003, vol. 16, no. 25. p 109-137.

² *Ibíd.*, p 120.

³ SÁNCHEZ, José, TEJERO, Blanca, YURREBASO, Amaia y LANERO, Ana. Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. En: AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana. 2006, vol. 1, no. 3. p 374-397.

con una serie de experimentos en los cuales se trataba de investigar cómo afectan los factores ambientales y las condiciones físicas al desarrollo del trabajo⁴.

En la actualidad, una de las formas de conceptualizar la cultura organizacional consiste en concebirla como un conjunto de hábitos, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización, que además, representa la forma tradicional en la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas los empleados, siendo esta compartida por todos los trabajadores de la organización⁵. En este sentido, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción⁶.

Una preocupación fundamental en la que se centran los objetivos prioritarios de las organizaciones ha sido desarrollar dos aspectos a partir de la cultura. Por un lado, se han concentrado en construir los mecanismos reductores de ansiedad que garanticen preservar el equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales, reconocidos e institucionalizados por las empresas; por otro, los significados

⁴ CÚJAR, Angélica, RAMOS, Carlos, HERNÁNDEZ, Helman, LÓPEZ, Jorge. Cultura organizacional: evolución en la medición. En: Estudios Gerenciales. 2013, vol. 29, no. 128. p 350-355.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7 ed. McGraw Hill: México D.F., 2007.

⁶ SORIA, R. Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. Málaga: Red Académica Iberoamericana Local-Global, 2008.

compartidos que cristalicen en la conducta deseada de sus miembros (relaciones de compañerismo, afabilidad, camaradería)⁷.

Todo este interés obedece, además, a la necesidad apremiante de las empresas por conocerse a sí mismas, autodefinirse o redefinirse, con el fin de hacer frente con éxito a las demandas del medio turbulento en el que se encuentran inmersas. Éste enfoque pragmático ha visualizado a la cultura como un factor de incidencia para lograr cambios apunten a los objetivos de las firmas, y sus aspiraciones de competitividad y desarrollo, vinculando, por supuesto, el aspecto humano de los individuos que las conforman y la comprensión de la cultura en todos sus niveles⁸.

En lo que respecta a la presente investigación, se pretende estudiar la cultura organizacional existente al interior de dos empresas del sector portuario de la ciudad de Cartagena. En primer lugar, se tiene

La Sociedad Terminal de Contenedores de Cartagena S. A., CONTECAR S. A., titular de una concesión portuaria para hacer uso y goce exclusivo de las playas y terrenos, considerados por el Plan de Ordenamiento Territorial como áreas para uso y desarrollo de la actividad portuaria. Esta empresa se dedica a la prestación de servicios portuarios asociados con la carga contenerizada. Cuenta con un recurso humano altamente calificado para prestar todos los servicios asociados con la actividad portuaria, certificado bajo la norma internacional ISO-9001 para todos los procesos. Además, CONTECAR S.A. se encuentra ubicado en la Bahía de Cartagena, en el sector de Ceballos, Zona Industrial de Mamonal⁹.

⁷ AGUILAR, Andrea. El diagnóstico de "la" cultura organizacional o las culturas de la cultura. En: Global Media Journal. 2009, vol. 6, no. 11. p 67-81.

⁸ *Ibíd.*, p 70.

⁹ CONTECAR [Internet]. Información general. [Citado el 20 de octubre de 2014] disponible en internet:
<http://albatros.puertocartagena.com/opadmco.nsf/vstRefLinkDoc/AC46546C9FE2F9E2052578B900520819>.

Y en segundo lugar, está

La Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A., que es una Organización dedicada a la prestación de servicios portuarios y Logísticos que agregan valor y generan ventajas competitivas a los participantes del comercio internacional. Posee diversos valores corporativos que la convierten en una organización confiable porque 1) enfoca su trabajo hacia la satisfacción del cliente; 2) garantiza transparencia y visibilidad en todas sus operaciones; 3) cuenta con gente competente, íntegra y altamente capacitada; 4) posee tecnología de punta; 5) sus procesos son ágiles y sencillos; 6) ofrece continua innovación en sus servicios; 7) posee altos estándares de seguridad integral; y 8) es una organización inteligente¹⁰.

Se ha observado la existencia de una serie de situaciones en la cual interactúan los empleados entre sí y con su medio laboral; estas son manifestaciones expresas de la cultura organizacional, que ameritan un estudio como el presente, en donde se busque comprender más a fondo esta relación y los efectos que conlleva.

Partiendo de estos dos escenarios empresariales, se tiene que: 1) en la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A. se percibe generalmente la existencia de un ambiente formal, que algunas veces tiende a la tensión, predomina el respeto estricto, y un enfoque eminentemente formal en las relaciones entre los empleados, incluso, en aquellos del mismo nivel jerárquico. En contraste, 2) en CONTECAR S.A. el ambiente laboral es menos formal en cuanto a las relaciones entre el personal, sin embargo puede decirse que el respeto por el sistema es predominante; el trato y las maneras al ser menos formales, se generan y se

¹⁰ SPRC [Internet]. Información institucional. [Citado el 20 de octubre de 2014] disponible en internet:
<http://albatros.puertocartagena.com/opadmco.nsf/vstRefLinkDoc/78103EFC8088B3C7052573B50053B7A>.

edifican vínculos de amistad; cabe mencionar que, de momento, no se han registrado o presentado repercusiones en el desempeño, el cumplimiento de las funciones de los empleados, ni en la productividad de la empresa.

Un aspecto que hipotéticamente podría estar influyendo en la ocurrencia de lo anterior, podría ser el hecho de que la gerencia general de ambas empresas se localiza físicamente en el área correspondiente a la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A. (habiendo por supuesto, un gerente en CONTECAR pero de menor jerarquía), por tanto, la constante presencia de altos ejecutivos altos ejecutivos podría estar desencadenando la sensación de estar “continuamente vigilado” por los superiores, lo que genera tensión y rigidez en el ambiente.

Bajo este contexto claramente diferenciado surge la imperiosa necesidad de conocer los elementos que se erigen en torno a la cultura organizacional en ambas empresas, de tal manera que su estudio y análisis ayude —por medio de un correcto diagnóstico—, a identificar puntos fuertes y débiles en estas organizaciones. Donde tal diagnóstico permita corregir situaciones existentes y proponer ideas de mejoramiento¹¹. Para esto será útil el modelo PCOC (Personal, Customer orientation, Organisational and Cultural issues) el cual es indispensable y muy útil a la hora de medir la repercusión que tiene la cultura en las operaciones y funcionamiento diario de la organización, permitiendo la comprensión de esta situación en relación con las actividades de las personas dentro y fuera de la organización. Con estos elementos se pretende responder a la pregunta de investigación.

¹¹ GÓMEZ, Carolina. Estudio del clima organizacional en el Grupo Empresarial Venus Colombiana S.A. Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2013.

2.2 Pregunta problema

¿Cuál es la cultura organizacional presente en las operaciones y el funcionamiento de CONTECAR S.A. y Sociedad Portuaria Regional de Cartagena bajo la perspectiva del modelo PCOC?

3. JUSTIFICACIÓN

Los negocios de hoy están operando dentro de entornos con alta competitividad, y que además, son velozmente cambiantes. Tal situación presiona a que sus estrategias de supervivencia —en especial a largo plazo— estén en constante evolución, sean progresivamente perfeccionadas y adoptadas con rapidez. En este escenario, entender la forma en que la cultura imperante en las organizaciones apoya o entorpece este proceso es crítico si quieren permanecer competitivos en mercados exigentes.

Cabe reconocer que la cultura de una empresa eventualmente puede convertirse en una herramienta estratégica para el éxito de la misma, debido a que esta influye sobre la manera en que la organización conduce su negocio y ayuda a regular, controlar y modelar el comportamiento organizacional. En el sentido de estos argumentos, la presente investigación resulta esencial para CONTECAR S.A. y Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A. dado que proveerá información para el entendimiento y la clarificación de la cultura en estas firmas, con lo cual se llega al conocimiento de la manera en que los empleados actúan, interactúan y son influenciados fuertemente en todo lo que hacen, además de la manera en que coordinan los objetivos de la organización, las normas de comportamiento y las ideologías dominantes¹², con esto a la mano, los administradores y gerentes podrían tomar las decisiones adecuadas que favorezcan la mencionada competitividad de sus respectivas empresas.

Ahora bien, desde el punto de vista metodológico la justificación de este estudio se encuentra en la estrategia que adoptará para el abordaje de la cultura organización: el modelo PCOC (*Personal, Customer orientation, Organisational*

¹² RODRÍGUEZ, Carlos, ROMO, Laura. Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. En: Conciencia Tecnológica. 2013, no. 45. p 12-17.

and Cultural issues) de Maull, Brown y Cliffe¹³, de uso extendido en la literatura, por cuando que posee comprobada validez.

Con todo lo anterior, de este estudio se beneficiarán:

1. Los trabajadores de CONTECAR S.A. y Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A.
2. Las empresas CONTECAR S.A. y Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A.

La línea de investigación en “Organización y desarrollo humano” porque se aportará a su acervo investigativo, con un estudio serio y científico, bajo el enfoque de la Administración Industrial.

¹³ MAULL, R., BROWN, P. y CLIFFE, R. Organisational Culture and quality improvement. En: International Journal of Operations & Production Management. 2001, vol. 21, núm. 3. p 302-326.

4. OBJETIVOS

4.1 General

Analizar la cultura organizacional presente en las operaciones y el funcionamiento de CONTECAR S.A. y Sociedad Portuaria Regional de Cartagena bajo la perspectiva del modelo PCOC (Personal, Customer orientation, Organisational and Cultural issues) de Maull, Brown y Cliffe.

4.2 Específicos

- Diagnosticar la situación en CONTECAR S.A. y Sociedad Portuaria Regional de Cartagena en cuanto a: 1) la colaboración y coordinación de sus actividades para alcanzar las metas (dimensión: “**organizacional**”), haciendo énfasis en la comunicación, estructura de poder, misión/visión y planeación/decisión; y 2) las opiniones de los empleados en torno a cada uno de los recursos humanos que forman parte de la organización (dimensión: “**personal**”), en función de su satisfacción laboral y de la capacidad de innovación y solución de problemas.
- Caracterizar los aspectos relativos a valores, rituales, héroes, símbolos, estructura/sistemas y competencia (dimensión: “**cultural**”) de acuerdo al modelo PCOC aplicado a Contecar y Sociedad Portuaria Regional de Cartagena.
- Describir las apreciaciones de los empleados en lo que respecta al ámbito de los *clientes* (dimensión: “**clientes**”), teniendo en cuenta el entendimiento y satisfacción de los requisitos de los clientes internos y externos.
- Proponer recomendaciones de mejora frente a los hallazgos encontrados.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Enfoque investigativo

Este estudio abordará el problema de investigación bajo un enfoque cuantitativo, se recolectarán datos numéricos de las variables objeto de análisis mediante encuestas, además, a estos datos se le aplicarán procedimientos estadísticos.

5.2 Delimitación del estudio

5.2.1 Delimitación espacial

Se centrará la atención en las empresas:

- CONTECAR S.A.: Vía Mamonal Km. 1.
- Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A.: Manga Terminal Marítimo.

Ambas se localizan físicamente en la Ciudad de Cartagena de Indias (Colombia).

5.2.2 Delimitación temporal

La información será obtenida de una MUESTRA REPRESENTATIVA DE empleados en el primer semestre del año 2016.

5.3 Población objetivo

Se tendrán en cuenta dentro de este estudio aquellos empleados que tengan una vinculación o contrato directo con las empresas, los cuales para el caso de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena ascienden a 513 (61,63%), mientras que para Contecar corresponden a 318 (38,27%), lo que resulta un total de 831 individuos.

5.4 Muestra

El objetivo de la estadística es hacer inferencias acerca de una población con base en la información contenida en una muestra¹⁴. Un estudio de investigación puede incluir a toda la población de interés, pero existen algunos inconvenientes:

- El tiempo de respuesta es un factor determinante, ya que las muestras ocupan menor tiempo y, por lo tanto, permiten obtener resultados con mayor rapidez¹⁵.
- Dificultad al acceder a los individuos que podrían proporcionar la información.
- Tiempo limitado para la obtención de la información.
- Permisos limitados a la hora de aplicar las encuestas.

En el caso de esta investigación, las empresas objeto de estudio no permiten el acceso de los investigadores a todas sus áreas o dependencias —en especial por razones de seguridad—, así que resulta IMPOSIBLE abarcar a la totalidad de la población. En vista de esta situación, y debido a que numerosos estudios estiman

¹⁴ KLEEBERG, Fernando y RAMOS, Julio. Aplicación de las técnicas de muestreo en los negocios y la industria. En: Ingeniería Industrial. 2009. No. 27. p 11-40.

¹⁵ SALINAS, Ana María. Tema 4: Métodos De Muestreo. En: Ciencia UANL. 2004. Vol. 7, No. 1. p 121-123

MUESTRAS REPRESENTATIVAS, en esta investigación se procedió a calcularla de la siguiente manera:

N	Muestra (n) para población finita	159	$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$
Z		1,96	
P		50%	
Q		50%	
I		0,07	
N		831	
n	Tamaño muestral		
Z	Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1,96 para a =0,05; 2,58 para a =0,01; 1,645 para a=0,10; 2,17 para a=0,03		
p	Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable (p=0,5), que hace mayor el tamaño muestral.		
q	1-p (Si p=30%, q=70%)		
i	Error que se prevé cometer. Por ejemplo, para un error del 10%, introduciremos en la formula el valor 0,1. Así, con un error del 10%, si el Parámetro estimado resulta del 80%, tendríamos una seguridad del 95% (para a =0,05) de que el parámetro real se sitúa entre el 70% y el 90%. Vemos, por tanto, que la amplitud total del intervalo es el doble del error que introducimos en la formula.		
N	Tamaño de la población, número total de individuos.		

Con ello resulta una muestra REPRESENTATIVA DE LA POBLACIÓN correspondiente a 159 individuos, los cuales serán distribuidos de la siguiente forma por cada empresa:

EMPRESA	PARTICIPACIÓN (%)	CANTIDAD DE PERSONAS A ENCUESTAR
Sociedad Portuaria Regional de Cartagena	61,63%	98
Contecar	38,27%	61
Muestra total	100,00%	159

5.5 Fuentes información

La principal fuente de información será aquella proporcionadas en las encuestas y entrevistas por parte de los empleados de las dos empresas objeto de estudio, con esta se podrá responder satisfactoriamente la pregunta problema. De igual manera será necesaria información de libros, artículos, informes, manuales, entre otros documentos, que será útil para fundamentar de manera teórica e investigativa el presente proyecto de trabajo de grado.

5.6 Descripción del instrumento de recolección de la información

En la presente investigación no se hará uso de la metodología de la empresa Great Place to Work porque esta es reservada, y su metodología precisa no se encuentra disponible al público, sino a nivel corporativo. Adquirir el Cuestionario Culture Audit© de esta empresa evidentemente desborda la capacidad de los autores para el desarrollo de este trabajo de grado, incluso, resulta un contrasentido, en tanto que en la actualidad la cultura organizacional es un tema ampliamente estudiado, del que se cuenta con variedad de técnicas, instrumentos y metodologías científicas que permiten una investigación rigurosa. Una de las más completas que existen es el modelo diseñado por Maull, Brown y Cliffe¹⁶ (descrito al final del marco teórico de este trabajo de grado). Las ventajas de este modelo radican en que: sus criterios son accesibles al público; ha sido utilizado por otros investigadores; es fácil de aplicar; es sencillo para quien diligencia la encuesta; los resultados que se obtienen son robustos.

Para este estudio, la cultura organizacional será estudiada por medio del modelo PCOC (*Personal, Customer orientation, Organisational and Cultural issues*) de Maull, Brown y Cliffe¹⁷, autores que consideran indispensable medir la repercusión que tiene la cultura en las operaciones y funcionamiento diario de la organización, siendo su punto de referencia las actividades de las personas dentro y fuera de la organización. Este modelo se caracteriza por poseer tres actores principales (variables): 1) las personas (*Personal*), 2) los clientes (*Customer*

¹⁶ MAULL, R., BROWN, P. y CLIFFE, R. Organisational Culture and quality improvement. En: International Journal of Operations & Production Management. 2001, vol. 21, núm. 3. p 302-326.

¹⁷ MAULL, R., BROWN, P. y CLIFFE, R. Organisational Culture and quality improvement. En: International Journal of Operations & Production Management. 2001, vol. 21, núm. 3. p 302-326.

orientation), 3) la organización (*Organisational*), y un elemento que los une, que sería 4) los aspectos culturales básicos (*Cultural issues*)¹⁸.

La medición de lo anterior se efectuará a través de una encuesta utilizando un cuestionario diseñado por Maull, Brown y Cliffe, que se compone de 99 ítems, agrupados en 15 dimensiones, que a su vez, se agrupan en las 4 variables mencionadas previamente, además de una parte donde se indaga por los datos del perfil personal, educativo y laboral de los encuestados (sexo, edad, estado civil, nivel educativo, cargo, antigüedad en la empresa, etc.). Los ítems se presentan como afirmaciones en una escala de Likert con cinco opciones de respuesta:

- 0: totalmente en desacuerdo,
- 1: en desacuerdo,
- 2: indiferente,
- 3: de acuerdo,
- 4: totalmente de acuerdo.

Tabla 1. Guía para la codificación de las dimensiones y variables según el modelo PCOC

DIMENSIÓN	VARIABLE	PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO
Personas	Satisfacción laboral	2, 5, 7, 28, 32, 33, 34, 35, 43, 45, 63, 94
	Innovación y solución de problemas	6, 21, 40, 48, 50, 55, 73, 88, 89, 91
Cliente	Servicio de entrega a clientes internos y externos	3, 15, 30, 37, 51, 52, 77, 96, 98
Organización	Comunicación	20, 22, 25, 58, 59
	Estructura de poder	13, 62, 64
	Relación entre procesos	27, 49, 65, 69, 70, 87
	Planeación y decisión	4, 72, 74, 76
	Misión y visión	78, 79, 80, 81, 82, 84, 85
	Eficacia	14, 16, 18, 29, 67, 71, 93, 95

¹⁸ MARTÍNEZ, Edim y ROBLES, Carlos. Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad en las Dependencias de Educación Superior (DES) Valle de México. En: Gestión y Estrategia. 2009, no. 36. p 53-65.

Cultura Organizacional	Valores	1, 31, 38, 39, 41, 42, 47, 54, 92, 97, 99
	Rituales	8, 9, 10, 11, 12, 23, 26, 36, 56, 57, 60, 83, 86
	Héroes	17
	Símbolos	19, 24
	Estructura y sistemas	53, 66, 68, 90
	Competencia	44, 46, 61, 75

Fuente: MARTÍNEZ, Edim y ROBLES, Carlos. *Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad en las Dependencias de Educación Superior (DES) Valle de México*. En: *Gestión y Estrategia*. 2009, no. 36. p 53-65

5.6.1 Formato del cuestionario

Se presenta en el anexo 1.

5.7 Operacionalización de variables

ÁMBITO	DIMENSIÓN	VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	FUENTE
Características individuales	Perfil personal	Edad	Intervalo	Cuestionario
		Género	Nominal	Cuestionario
		Estado civil	Nominal	Cuestionario
		Estrato	Ordinal	Cuestionario
		Municipio de nacimiento	Nominal	Cuestionario
	Perfil educativo	Profesión	Nominal	Cuestionario
		Nivel de formación completado hasta la actualidad	Ordinal	Cuestionario
	Perfil laboral	Empresa donde labora en la actualidad	Nominal	Cuestionario
		Tipo de contrato laboral	Nominal	Cuestionario
		Nivel de ingresos mensuales	Ordinal	Cuestionario
		Horas que trabaja actualmente a la semana	Intervalo	Cuestionario
		Meses que lleva en su trabajo actual	Intervalo	Cuestionario
Recibe prestaciones extralegales y beneficios en su empleo actual		Nominal	Cuestionario	
Modelo PCOC	Personas	Satisfacción laboral	Ordinal	Cuestionario
		Innovación y solución de problemas	Ordinal	Cuestionario
	Cliente	Servicio de entrega a clientes internos y externos	Ordinal	Cuestionario
	Organización	Comunicación	Ordinal	Cuestionario
		Estructura de poder	Ordinal	Cuestionario
		Relación entre procesos	Ordinal	Cuestionario
		Planeación y decisión	Ordinal	Cuestionario

		Misión y visión	Ordinal	Cuestionario
		Eficacia	Ordinal	Cuestionario
	Cultural	Valores	Ordinal	Cuestionario
		Rituales	Ordinal	Cuestionario
		Héroes	Ordinal	Cuestionario
		Símbolos	Ordinal	Cuestionario
		Estructura y sistemas	Ordinal	Cuestionario
		Competencia	Ordinal	Cuestionario

6. MÉTODO PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS

Para la obtención de los resultados se siguió un método de tipo mixto, en donde hubo un componente cuantitativo y otro cualitativo, con estos se recolectaron datos numéricos de las variables objeto de análisis mediante encuestas y entrevistas, además, a estos datos se le aplicaron procedimientos estadísticos; por otro lado, se tendrán en cuenta (mediante entrevistas) los discursos, las expresiones y las apreciaciones personales de los individuos objeto de estudio.

Para la obtención de la información necesaria para este estudio, se adoptó el procedimiento de Maull, Brown y Cliffe¹⁹ (descrito al final del marco teórico de este trabajo de grado). Las ventajas de este modelo radican en que: sus criterios son accesibles al público; ha sido utilizado por otros investigadores; es fácil de aplicar; es sencillo para quien diligencia la encuesta; los resultados que se obtienen son robustos.

Para este estudio, la cultura organizacional será estudiada por medio del modelo PCOC (*Personal, Customer orientation, Organisational and Cultural issues*) de Maull, Brown y Cliffe²⁰, autores que consideran indispensable medir la repercusión que tiene la cultura en las operaciones y funcionamiento diario de la organización, siendo su punto de referencia las actividades de las personas dentro y fuera de la organización. Este modelo se caracteriza por poseer tres actores principales (variables): 1) las personas (*Personal*), 2) los clientes (*Customer orientation*), 3) la

¹⁹ MAULL, R., BROWN, P. y CLIFFE, R. Organisational Culture and quality improvement. En: International Journal of Operations & Production Management. 2001, vol. 21, núm. 3. p 302-326.

²⁰ MAULL, R., BROWN, P. y CLIFFE, R. Organisational Culture and quality improvement. En: International Journal of Operations & Production Management. 2001, vol. 21, núm. 3. p 302-326.

organización (*Organisational*), y un elemento que los une, que sería 4) los aspectos culturales básicos (*Cultural issues*)²¹.

La medición de lo anterior se efectuará a través de una encuesta utilizando un cuestionario diseñado por Maull, Brown y Cliffe, que se compone de 99 ítems, agrupados en 15 dimensiones, que a su vez, se agrupan en las 4 variables mencionadas previamente, además de una parte donde se indaga por los datos del perfil personal, educativo y laboral de los encuestados (sexo, edad, estado civil, nivel educativo, cargo, antigüedad en la empresa, etc.). Los ítems se presentan como afirmaciones en una escala de Likert con cinco opciones de respuesta:

- 0: totalmente en desacuerdo,
- 1: en desacuerdo,
- 2: indiferente,
- 3: de acuerdo,
- 4: totalmente de acuerdo.

²¹ MARTÍNEZ, Edim y ROBLES, Carlos. Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad en las Dependencias de Educación Superior (DES) Valle de México. En: Gestión y Estrategia. 2009, no. 36. p 53-65.

7. RESULTADOS

Los resultados obtenidos con el desarrollo de esta investigación, son presentados en las siguientes páginas. Inicialmente en la parte 5.1 se presentan las características individuales de los empleados, con el fin de disponer de una contextualización de los mismos, tanto a nivel personal, como laboral. En la parte 5.2 se desarrollan la mayor parte de los objetivos del estudio (#1, #2 y #3), a través de los cuales se conoce la cultura organización de la empresa. Finalmente, en la parte 5.3 se presentan las diversas recomendaciones de mejora a que hubo lugar de acuerdo a los resultados arrojados.

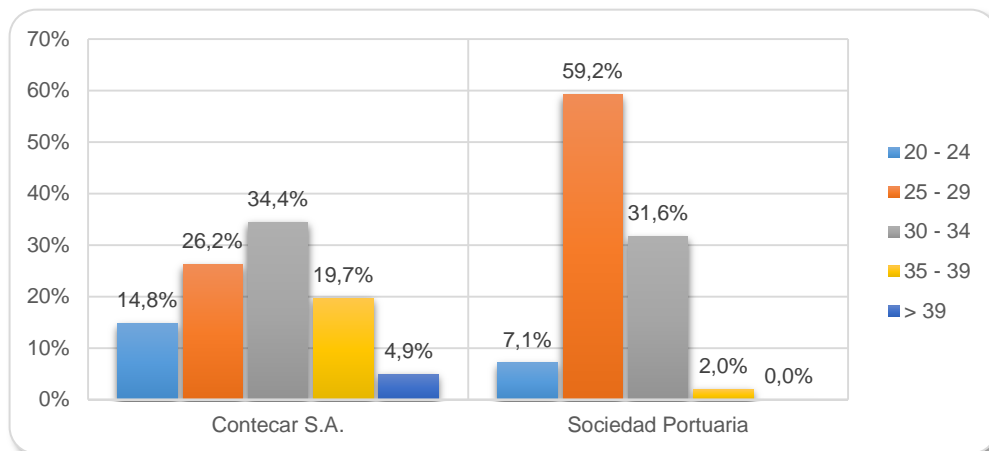
7.1 Características individuales de los empleados

En el presente capítulo de este documento se dan a conocer en detalle los principales aspectos del perfil personal y laboral de los empleados de Contecar S.A. y de Sociedad Portuaria, llevando a cabo un análisis comparativo, basado en la información representada de manera gráfica.

7.1.1 Perfil personal

Dentro del perfil personal, en primer lugar se tiene la edad de los empleados, la cual presentó una distribución de frecuencias notablemente diferente para cada una de las empresas consideradas. En particular, en Sociedad Portuaria fue clara la alta participación que tuvieron las personas entre 25 - 29 años, la cual se ubicó en 59,2%, en segundo lugar se observaron aquellos entre 30 - 34 años, con un 31,6% del total. En contraste con esto, en Contecar S.A. los empleados presentaron participaciones relativamente más uniformes en cada uno de los rangos de edad, de este modo se destacaron aquellos con 30 - 34 años (34,4%), seguidos de los que tienen 25 - 29 años (26,2%), los de 35 - 39 años (19,7%), y en menor medida por los más jóvenes, de 20 - 24 años (14,8%), y los mayores de 39 años (4,9%) (Gráfica 1).

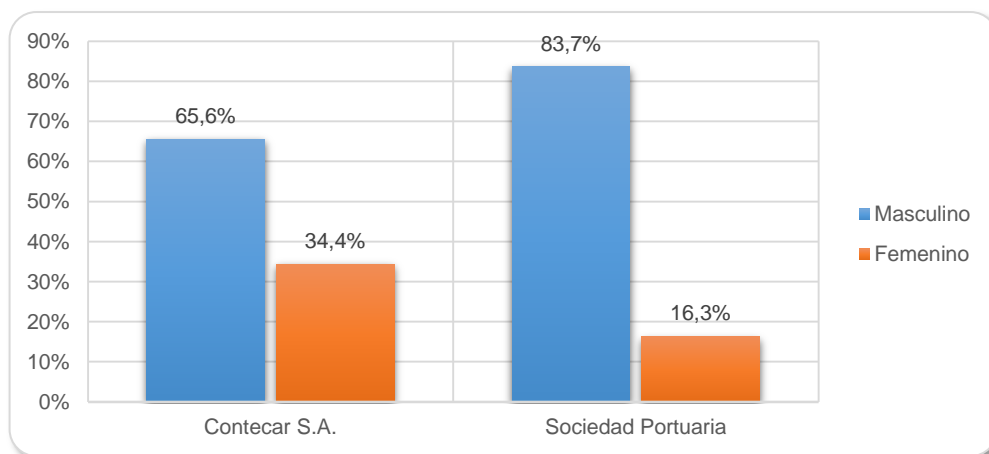
Gráfica 1. Edad de los empleados



Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

Sobre ambas empresas puede afirmarse que al género se distribuyó de manera muy similar, en la medida en que se destacaron los empleados masculinos (65,6% en Contecar S.A. y 83,7% en Sociedad Portuaria) en comparación con los de género femenino, que representaron claramente a la minoría (34,4% en Contecar S.A. y 16,3% en Sociedad Portuaria) (Gráfica 2).

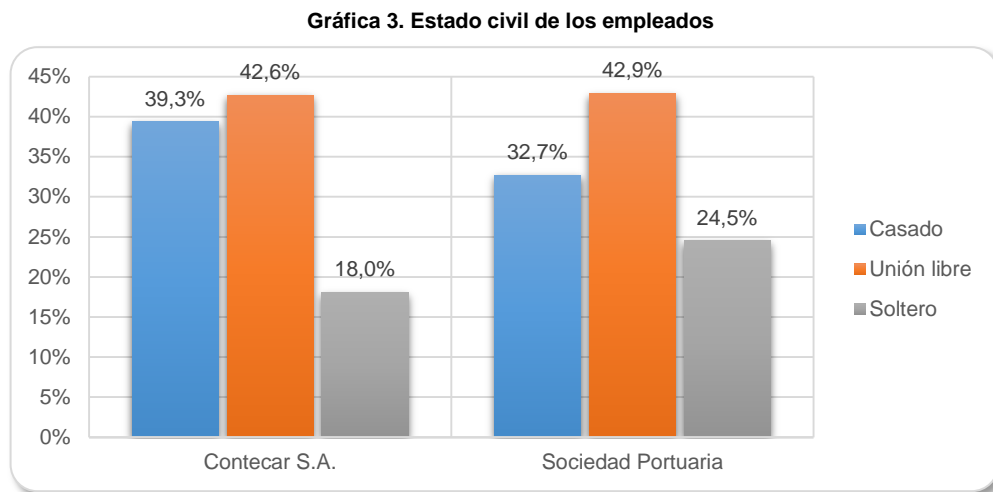
Gráfica 2. Género de los empleados



Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

Por otro lado, se encontró que el estado civil de los trabajadores vinculados a ambas organizaciones se distribuyó de manera parecida, dado que se destacaron los que declararon convivir en unión libre (42,6% en Contecar S.A. y 42,9% en

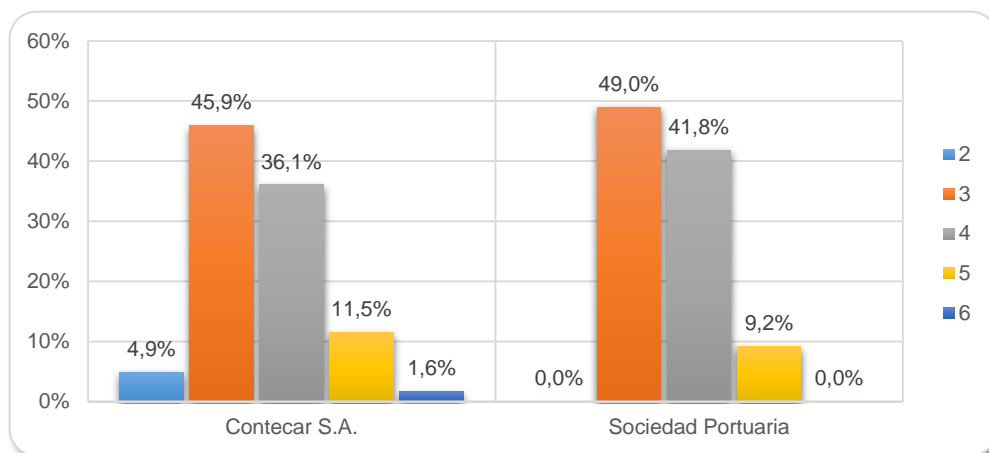
Sociedad Portuaria), con una participación cercana se encontraron los casados (39,3% en Contecar S.A. y 32,7% en Sociedad Portuaria), finalmente y en menor medida, se observó al personal soltero (18% en Contecar S.A. y 24,5% en Sociedad Portuaria). Este resultado da a entender que la mayor parte de las personas que laboran dentro de estas empresas poseen un hogar, y deben trabajar para sostenerlo y satisfacer las necesidades que se presenten (Gráfica 3).



Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

Los resultados en términos del estrato socioeconómico indicaron que el personal de los estratos medios fue el más frecuentemente observado, en la medida en que dentro de Contecar S.A. hubo 45,9% del estrato tres y 36,1% del cuatro, por su parte en Sociedad Portuaria se detectó un 49% perteneciente al estrato tres y 41,8% al cuatro. En general, se puede decir que el personal de estratos bajos (uno y dos) fue claramente escaso, algo muy similar ocurrió con respecto a aquellos de los estratos altos (cinco y seis) (Gráfica 4).

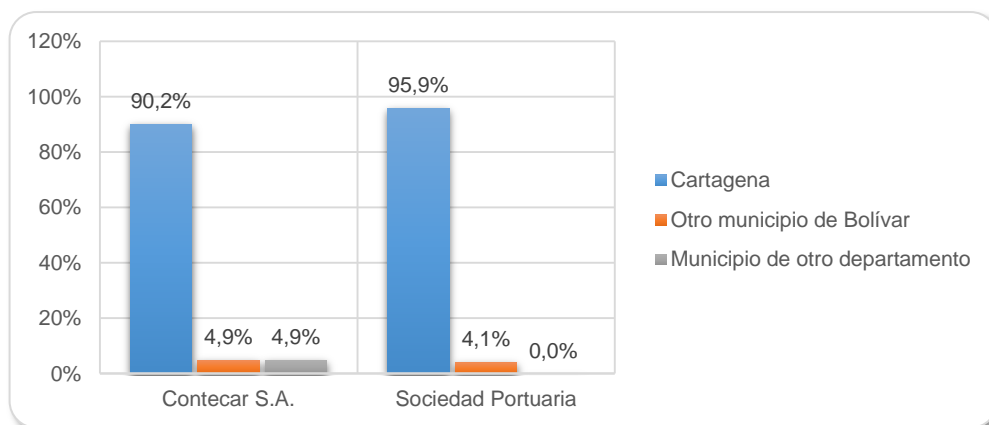
Gráfica 4. Estrato de los empleados



Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

En general los trabajadores de ambas organizaciones son de procedencia local, específicamente el 90,2% de aquellos contratados en Contecar S.A. y el 95,9% de los pertenecientes a Sociedad Portuaria. Se aprecia en la Gráfica 5 que fueron muy escasos aquellos trabajadores que nacieron en otro municipio, tanto de Bolívar como de otro departamento.

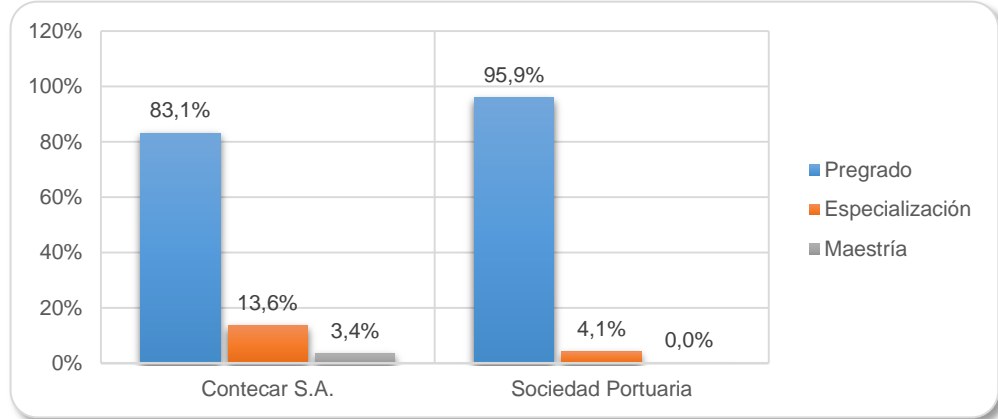
Gráfica 5. Procedencia de los empleados



Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

En general, se puede afirmar que los encuestados disponen de algún título de pregrado en el 83,1% de los casos dentro de Contecar S.A. y el 13,6% posee alguna especialización; a su vez, en Sociedad Portuaria el 95,9% de la totalidad cuenta con estudios de pregrado, y solo el 4,1% es especialista (Gráfica 6).

Gráfica 6. Nivel educativo de los empleados

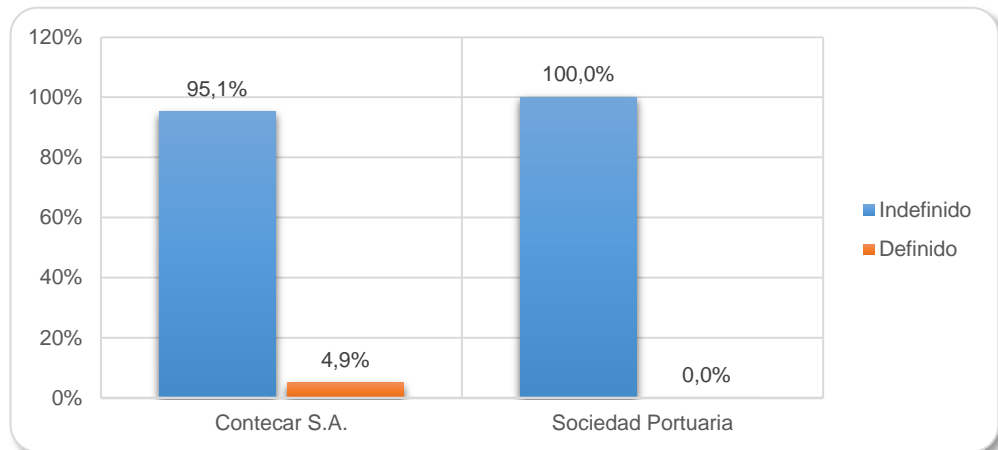


Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

7.1.2 Perfil laboral

El estudio del perfil laboral de los trabajadores encuestados mostró que en Contecar S.A. la mayor parte de ellos posee un contrato de tipo indefinido (95,1%), mientras que en Sociedad Portuaria la totalidad de los empleados se encuentra vinculada con uno a término indefinido (100%) (Gráfica 7). Con base en esto se puede afirmar que los trabajadores de estas organizaciones poseen en casi todos los casos la estabilidad laboral que les provee este tipo de vinculación contractual.

Gráfica 7. Tipo de contrato laboral de los empleados

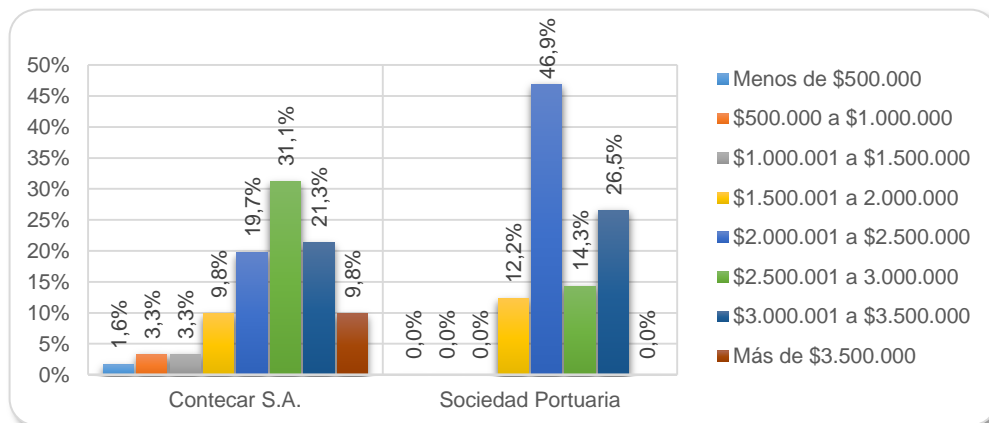


Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

Con respecto al nivel de ingresos que se devenga mensualmente se obtuvieron una serie de hallazgos muy particulares para cada una de las dos empresas bajo

estudio. En primer lugar, se debe decir que en Sociedad Portuaria los ingresos se encuentran concentrados totalmente a la derecha de la distribución de frecuencias de la Gráfica 8, lo que indica que son generalmente altos, en particular, se destacaron aquellas personas que reciben entre \$2.000.001 - \$2.500.000 dado que presentaron una participación del 46,9%, en segundo lugar, y con menos participación aparece el 26,5% con ingresos del orden de \$3.000.001 - \$3.500.000. En lo que se concierne a Contecar S.A. la distribución de frecuencias, a pesar de que los niveles de ingreso mensual se concentra también a la derecha de la gráfica, se puede observar que todos los empleados se ubican en alguno de estos rangos, no obstante, el de mayor participación fue el de \$2.500.001 - \$3.000.000 con el 31,1%, seguido de \$3.000.001 - \$3.500.000 con 21,3% y \$2.000.001 - \$2.500.000 con 19,7%.

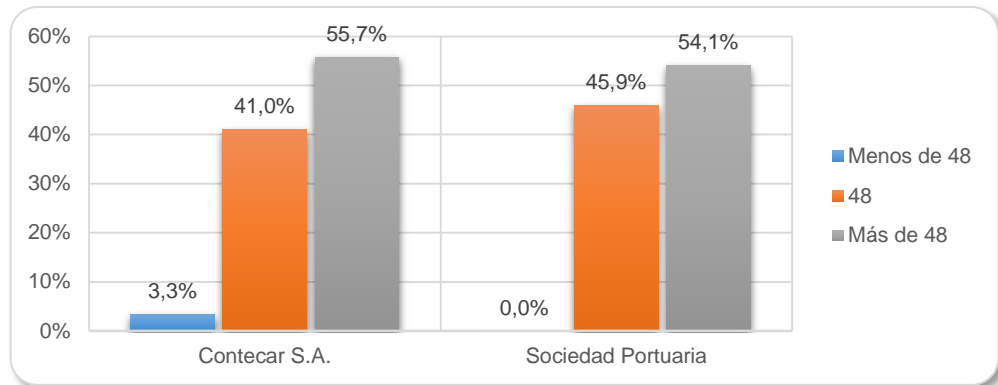
Gráfica 8. Nivel de ingresos de los empleados



Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

En términos de la duración de la jornada laboral semanal es posible indicar que tanto los trabajadores de Contecar S.A. como los de Sociedad Portuaria trabajan con mayor frecuencia en una jornada superior a 48 horas, alcanzando el 55,7% y el 54,1%, respectivamente, aunque también se destacaron quienes se dedican a actividades que demandan una dedicación de 48 horas cada semana, representando el 41% de los pertenecientes a Contecar S.A. y el 45,9% en Sociedad Portuaria (Gráfica 9).

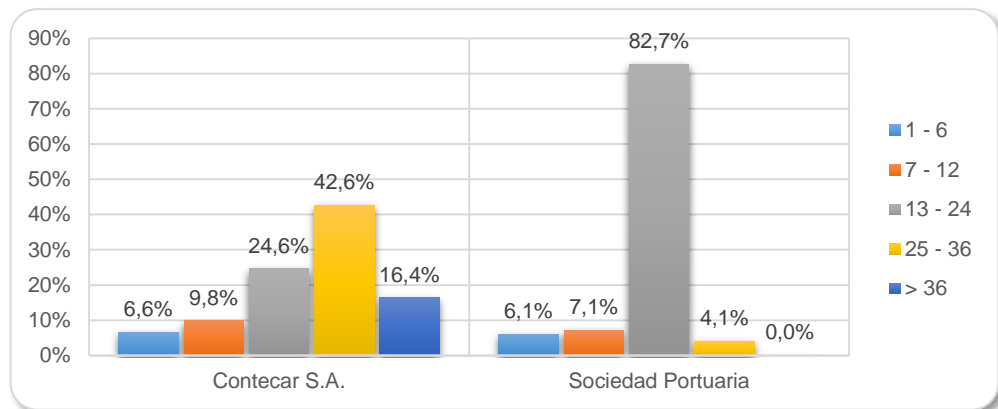
Gráfica 9. Duración de la jornada laboral semanal de los empleados



Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

En la Gráfica 10 se representó la distribución de frecuencias de los empleados según el tiempo en meses que llevan vinculados a sus respectivas organizaciones. Frente a esto se tiene que la gran mayoría de los empleados de Sociedad Portuaria llevan entre 13 y 24 meses en su cargo, en cambio, aquellos de Contecar S.A. mostraron diversos porcentajes, aunque se destacaron los que indicaron tener entre 25 – 36 meses en la organización (42,6%), seguidos del rango de 13 – 24 meses (24,6%) y más de 36 meses (16,4%).

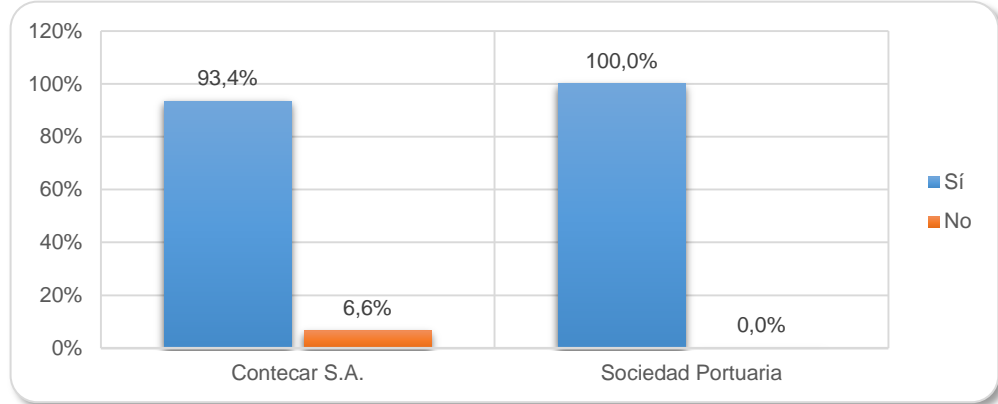
Gráfica 10. Tiempo de vinculación de los empleados (meses)



Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

Finalmente, dentro del perfil laboral del talento humano de estas empresas se halló que prácticamente todos reciben prestaciones sociales producto del desarrollo y cumplimiento de sus funciones (Gráfica 11).

Gráfica 11. Recibe prestaciones sociales



Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

7.2 Cultura organizacional

El análisis de la cultura organizacional se efectuó proporcionando un resultado general, que permitiera conocer el estado actual de dicha cultura en cada una de las empresas estudiadas. Más adelante llevó a cabo de manera más desagregada, para cada una de las cuatro dimensiones del modelo, y a su vez, para las variables y los aspectos que las integran. Todo ello provee información tanto consolidada como detallada que brinda una idea muy completa sobre la manera en que los empleados idealizan, conciben, vivencian y ponen en práctica el elemento cultural en su día a día laboral.

7.2.1 Resultado general

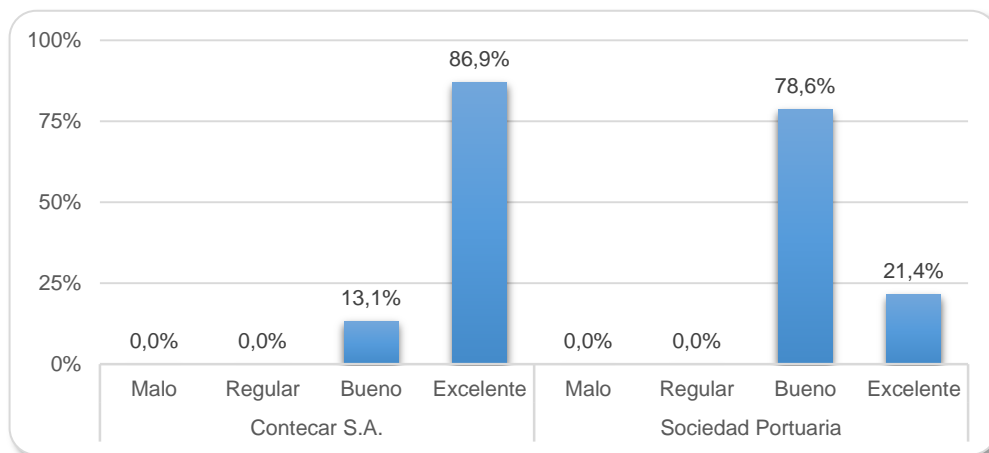
La información recolectada mediante las encuestas permitió definir un resultado general respecto al estado de la cultura organizacional en cada una de las dos empresas estudiadas. Para esto se tuvieron en cuenta todas las respuestas obtenidas de los empleados, las cuales se encontraban en una escala Likert de 1 a 5 mediante las cuales expresaban su nivel de acuerdo-desacuerdo con las proporciones del cuestionario. Con fines analíticos se tomaron dichas respuestas y se les calculó su valor promedio, y como estaban en una escala de 1 a 5, se definieron los siguientes rangos, indicativos del estado actual de la cultura organizacional como un todo, así:

1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente

Luego de contabilizaron cuántos empleados se encontraban dentro de cada rango (en función de sus respuestas), con lo cual se obtuvo la Gráfica 12, en donde se aprecia que ambas empresas se caracterizan por presentar diferentes niveles de cultura organizacional de acuerdo a la opinión de los trabajadores. Así, en Sociedad Portuaria la cultura fue predominantemente *buena*, en la medida en que el 78,6% de los encuestados así lo considera, mientras que solamente el 21,4%

opinó que resulta excelente; esta situación contrastó con la hallada en Contecar S.A. en donde la mayor parte del talento humano, representado por el 86,9%, dio respuestas que permitieron catalogar como *excelente* la cultura organizacional imperante, mientras que únicamente el 13,1% reconoció que esta es *bueno*.

Gráfica 12. Resultado general de la cultura organizacional



Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

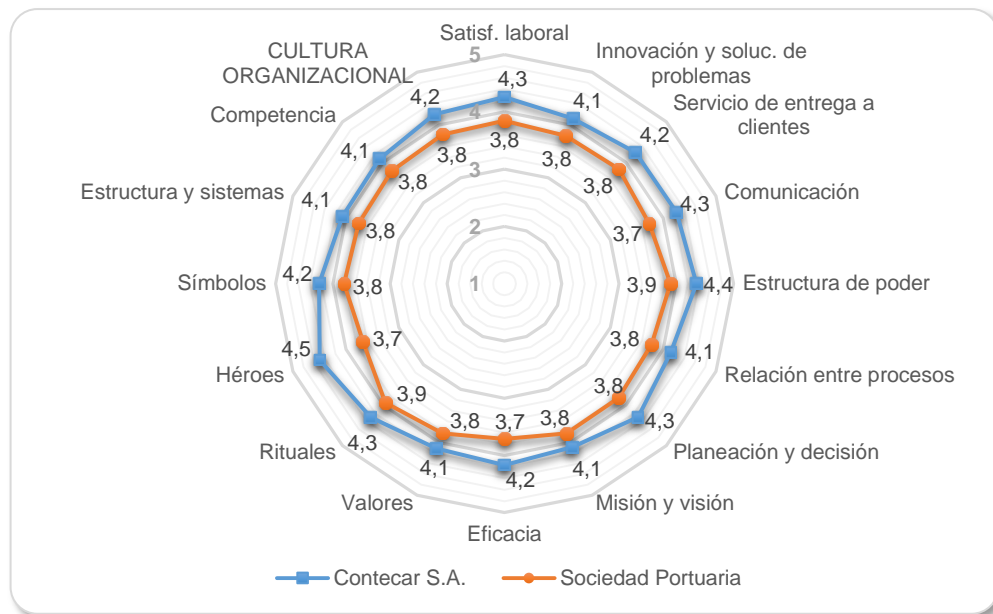
Con base en el hallazgo anterior, queda claro que la situación de la cultura organizacional según los pensamientos, la opinión y las consideraciones de los trabajadores que la vivencian en su quehacer laboral, resulta notablemente distinta, lo que impulsa a conocer más a fondo cuáles son los aspectos de esta cultura que se hallan en mejor o en peor valorados. Es por esto que se procede a detallar la situación de cada una de las dimensiones.

Tal como se mencionó en párrafos anteriores, se llevó a cabo el cálculo de los promedios de las respuestas obtenidas de los empleados, esto se hizo también para cada una de las dimensiones, de modo que se pudiera saber en qué estado se hallaba cada una. Los resultados de este procedimiento se representaron en la Gráfica 13, en donde los promedios más bajos tenderán a ubicarse más al centro del círculo, mientras que los más altos, en la parte más externa; así, resulta notorio que todos los promedios de las 15 variables de la cultura organizacional

tenidas en cuenta, presentes en Contecar S.A. revelan una situación relativamente mejor si se compara con los resultados alcanzados para la Sociedad Portuaria.

El promedio de las respuestas sobre cultura organizacional fue de 4,2 en Contecar S.A., mientras que en Sociedad Portuaria alcanzó apenas 3,8, por tanto, se catalogaron respectivamente como *excelente* y como *bueno*. En general, ninguna de las dimensiones de Contecar S.A. estuvo por debajo de 4,00, y ninguna de las propias de Sociedad Portuaria se salió del rango 3,00 - 3,99, en consecuencia, todas mantuvieron una valoración *excelente* en la primera empresa, y *bueno* en la segunda.

Gráfica 13. Resultado general de la cultura organizacional y las variables de sus dimensiones



1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente

Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

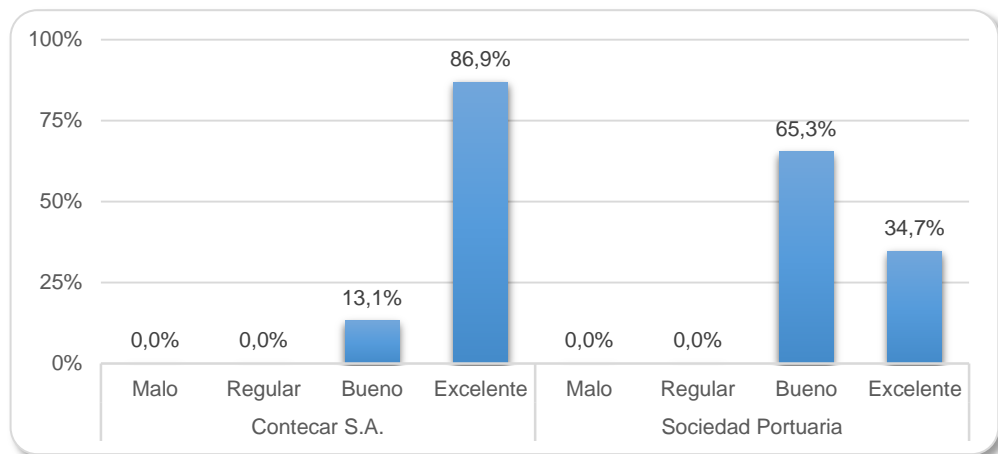
Este resultado caracterizado por ser bastante homogéneo revela una realidad organizacional reconocida por los empleados, y que merece ser explorada más a fondo, para hallar detalladamente los motivos que conllevan a que esto se presente específicamente de tal modo. Tomando en cuenta esta afirmación, se procede a explorar las dimensiones de la cultura organizacional vigente en las dos organizaciones de interés.

Dimensión #1: Personas

7.2.1.1 Satisfacción laboral

Dentro de la dimensión “personas” se encuentra la “satisfacción laboral” concibiéndola como aquella actitud general de un empleado hacia su trabajo, de este modo, alguien con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia éste. Este sentimiento o actitud de agrado se experimenta subjetivamente por el hecho de realizar un trabajo que le interesa al empleado, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones económicas y sociales acordes con sus expectativas. Con base en estos elementos se halló que en Sociedad Portuaria el talento humano en mayor medida reconoce una valoración *buena* de la satisfacción laboral (65,3%), mientras que en Contecar S.A. predominó la opinión *excelente* (86,9%) (Gráfica 14).

Gráfica 14. Valoración de la satisfacción laboral



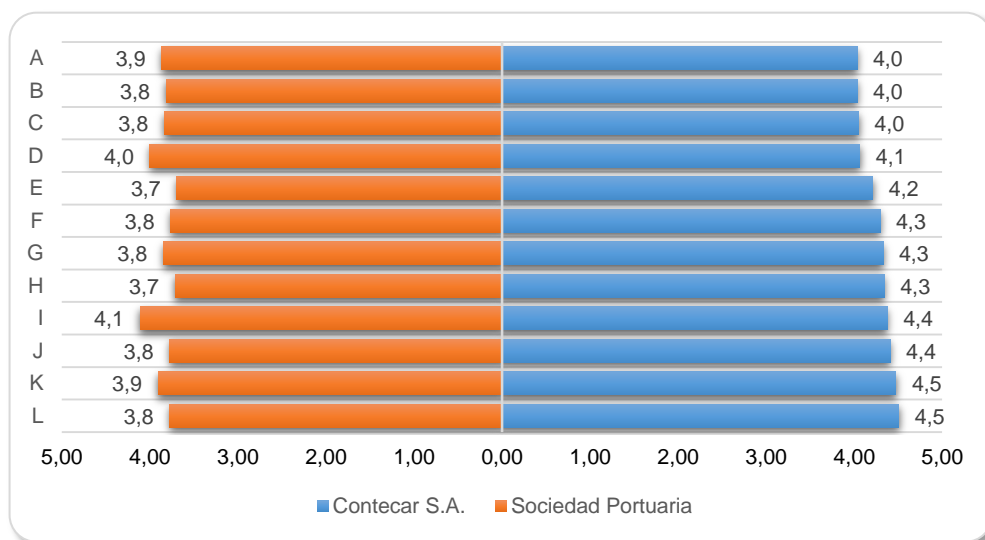
Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

Cuando se desagregan los aspectos involucrados en la satisfacción se obtiene que en Contecar S.A. todos presentaron una puntuación *excelente*, destacándose el orgullo que se experimenta por trabajar en esta empresa (4,5), la satisfacción

que se tiene en el departamento donde se cumplen las funciones (4,5), la satisfacción que transmite el trabajo en general (4,4) y el equilibrio percibido entre el trabajo y las necesidades personales y familiares (4,4).

Por otro lado, en Sociedad Portuaria las valoraciones *excelentes* se dieron únicamente respecto a la percepción de responsabilidades laborales y necesidades personales/familiares (4,1), junto con la consideración del empleado respecto a que la gente habla mucho de cómo se hacían las cosas en el pasado (4,0). Los aspectos restantes fueron catalogados como *buenos*, dentro de estos exhibieron los más altos promedios los correspondientes a la consideración sobre el hecho de que cada persona tiene un plan de desarrollo propio (3,9) y la satisfacción que se siente con trabajar en el departamento o sección actual (3,9) (Gráfica 15).

Gráfica 15. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la satisfacción laboral



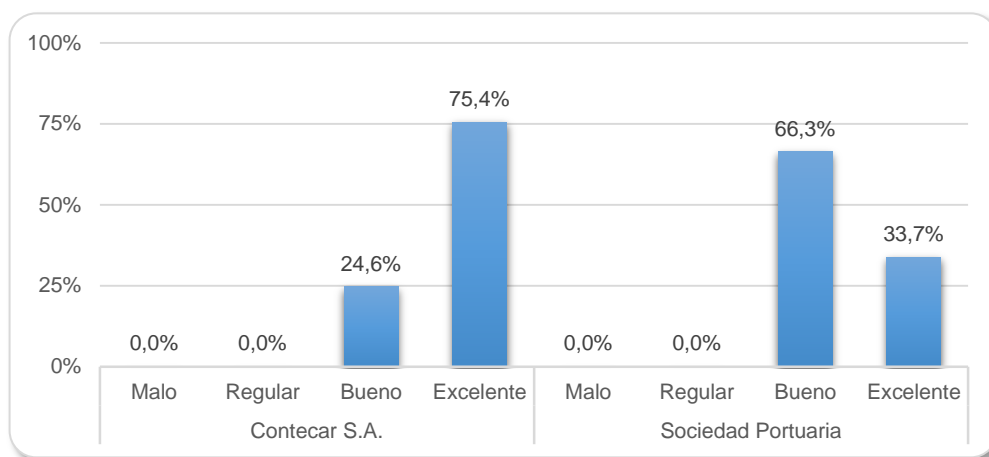
- A. Cada persona tiene un plan de desarrollo propio
- B. En mi trabajo cada día es diferente
- C. En el sistema hay un equilibrio sólido entre el trabajo, familia y objetivos personales
- D. Considero que la gente habla mucho de cómo se hacían las cosas en el pasado
- E. Las personas están ansiosas de ir a trabajar cada día
- F. A los empleados se les trata con justicia y respeto
- G. Estoy orgulloso de trabajar en el sistema
- H. Pienso que el pago y bonificaciones están diseñados para elevar los intereses y la productividad del grupo
- I. En mi opinión el sistema equilibra el trabajo y mis necesidades personales/familiares
- J. Estoy satisfecho con mi trabajo

- K. Estoy satisfecho con mi departamento
 - L. Estoy orgulloso de trabajar en la empresa
- 1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente
- Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

7.2.1.2 Innovación y solución de problemas

La segunda variable que conforma la dimensión “personas” corresponde a “innovación y solución de problemas”. Los resultados mostraron que en Contecar S.A. predominó la valoración *excelente* con el 75,4% de las respuestas, y en Sociedad Portuaria fue el nivel *bueno* con 66,3%. Con esto se genera una idea más clara en cuanto a la manera percibida en que se aplican las habilidades de pensamiento creativo, capacidades y conocimiento para producir nuevas y útiles soluciones para desafíos que surgen en la organización (Gráfica 16).

Gráfica 16. Valoración de innovación y solución de problemas

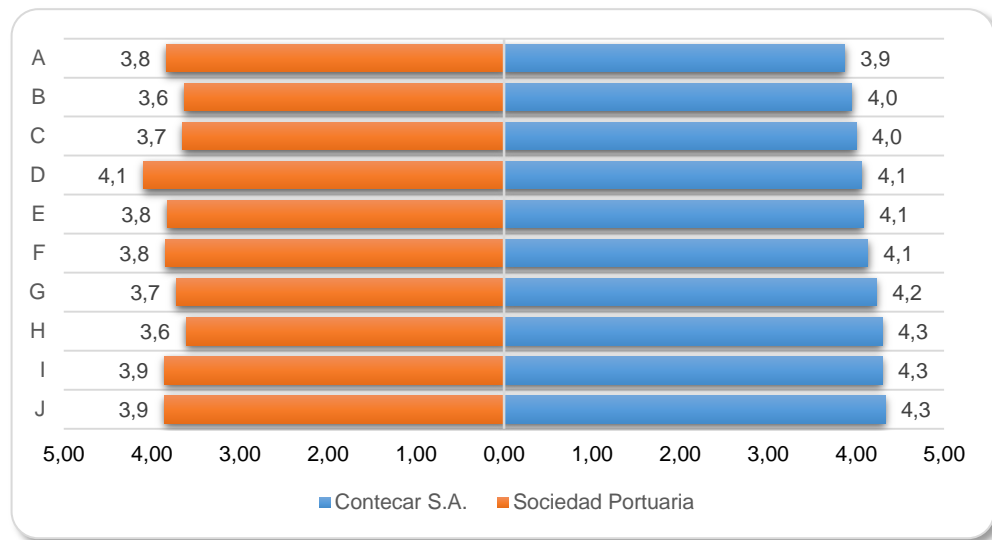


Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

Los aspectos puntuales mejor calificados en Contecar S.A., y que se categorizaron como *excelentes*, fueron las consideraciones sobre la capacidad para poder satisfacer las necesidades futuras de los clientes o usuarios (4,3), junto con la creencia de que es importante cumplir con lo básico del sistema (4,3) y la competencia que posee el personal para emplear diversas herramientas a la hora de resolver problemas (4,3), la calificación más baja, en este caso de tipo *bueno*, se dio respecto a la comodidad que se percibe entre los empleados a la hora de afrontar situaciones desconocidas (3,9).

En el contexto de Sociedad Portuaria el único aspecto *excelente* fue la consideración respecto a que los empleados no son cerrados o reservados (4,1), en cambio, el resto de aspectos fueron de tipo *bueno*, aquí se destacó la necesidad de cumplir con lo básico del sistema (3,9) y la competencia percibida entre el talento humano en el uso de herramientas para aplicarlas a la resolución de problemas (Gráfica 17).

Gráfica 17. Puntuación de los aspectos valorados dentro de innovación y solución de problemas



- A.** Los empleados se sienten cómodos aun en situaciones desconocidas
- B.** Considero que las decisiones importantes son tomadas en equipo
- C.** Los cambios son realizados normalmente mediante consultas
- D.** Los empleados no son cerrados o reservados
- E.** Mi departamento es efectivo en proponer políticas y procedimientos
- F.** Los empleados son recompensados para desarrollar nuevas ideas
- G.** Observo que se hace hincapié en la experimentación y la innovación aun a costa del método y la solidez del proceso
- H.** Considero que estamos preparados para satisfacer necesidades futuras de los clientes o usuarios
- I.** Considero que es importante cumplir con lo básico del sistema
- J.** Los empleados son competentes para usar varias herramientas para resolver problemas

1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente

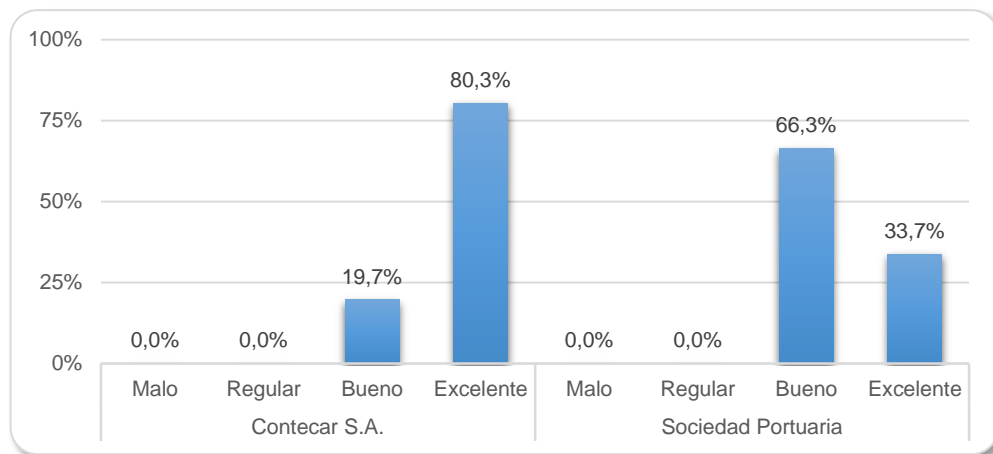
Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

Dimensión #2: Cliente

7.2.1.3 Servicio de entrega a clientes internos y externos

En el ámbito de los “clientes” se encontraba solamente la variable concerniente al “servicio de entrega a clientes internos y externos”, los resultados representados en la Gráfica 18 permitieron determinar que en Contecar S.A. se encontró una valoración *excelente* (80,3%), mientras que en Sociedad Portuaria fue en mayor medida *bueno* (66,3%). Este resultado demarca unas diferencias, que contradicen en cierto modo (y sobre todo en Sociedad Portuaria frente a Contecar S.A.), la idea de que en una organización eficiente y competitiva se le otorgará la misma importancia a los dos tipos de cliente, pues ambos son imprescindible para llegar a la calidad total, pues en ausencia del cliente externo no existiría la empresa, ya que no habría beneficio con el que mantenerla; a su vez, si no hay cliente interno, no se tendría producto ni servicio que ofrecer, por lo que no existiría el cliente externo ni tampoco la empresa. Así, queda claro que deben valorarse en gran medida (y casi por igual) ambas tipologías de clientes.

Gráfica 18. Valoración del servicio de entrega a clientes internos y externos



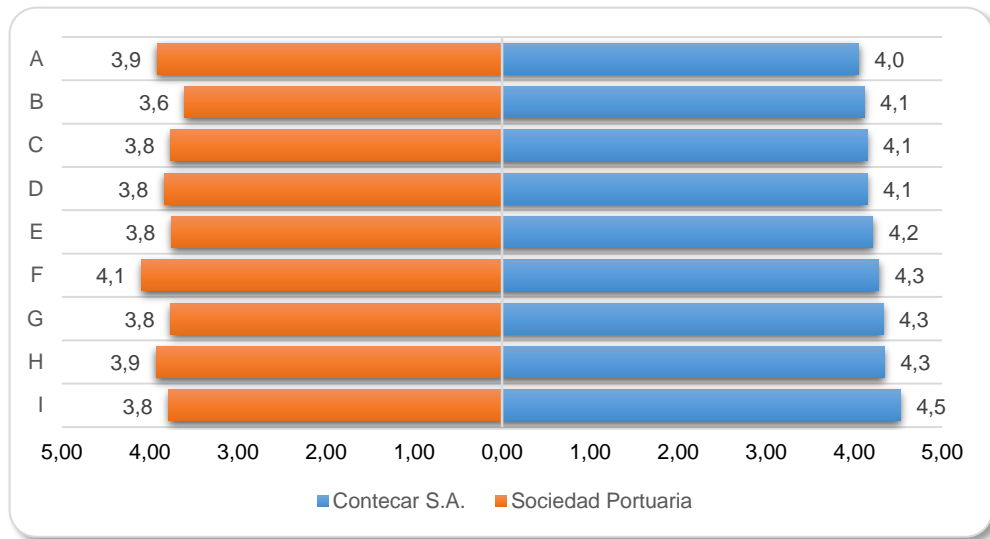
Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

Los aspectos que se evaluaron y que resultaron con mejor valoración (*excelente*), según las opiniones del talento humano de Contecar S.A., fueron la percepción de que el personal se halla comprometido con el servicio hacia los clientes internos y

externos (4,5), junto a la consideración de que se cumple con la productividad solicitada por la autoridad institucional (4,3), la disponibilidad de equipos y recursos necesarios para realizar el trabajo (4,3), y la idea de que tener satisfechos a los clientes es importante para el éxito de la empresa a largo plazo (4,3).

En Sociedad Portuaria se obtuvo el más alto puntaje (*excelente*) para la consideración de que se cumple con la productividad solicitada por la autoridad institucional (4,1); el resto de aspectos fueron valorados como *buenos*, tales como pensar que el tener satisfechos a los clientes es algo importante para el éxito de la empresa a largo plazo (3,9) y que el sistema organizacional se halla dispuesto de tal modo, que ayuda a conocer las necesidades presentes y futuras del cliente (3,9) (Gráfica 19).

Gráfica 19. Puntuación de los aspectos valorados dentro del servicio de entrega a clientes internos y externos



- A.** El sistema está organizado para ayudarnos a conocer las presentes y futuras necesidades del cliente
- B.** Percibo que la gente exitosa del sistema está interesada en los clientes
- C.** Los administrativos están enfocados en la calidad y el servicio al cliente
- D.** Todos entendemos quiénes son nuestros clientes y sus requerimientos
- E.** Hay un mayor interés en conocer las necesidades del cliente cuando se realiza la planeación
- F.** Considero que cumplimos con la productividad solicitada por la autoridad institucional
- G.** El departamento tiene el equipo y recursos necesarios para realizar el trabajo
- H.** Pienso que tener satisfechos a los clientes es importante para el éxito de la empresa a largo plazo
- I.** Percibo que el personal del sistema está comprometido con el servicio hacia los clientes internos y externos

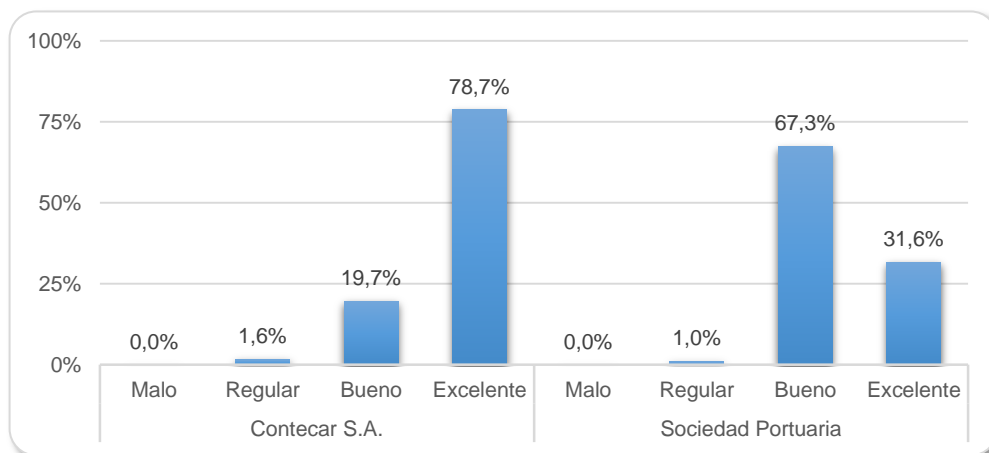
1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente

7.2.2 Dimensión #3: Organización

7.2.2.1 Comunicación

La dimensión “organización” se estructura por seis variables, de las cuales “comunicación” fue la primera en ser analizada. En este punto se aportó información sobre la transmisión entre los miembros de la organización, la cual constituye una actividad diaria y de gran importancia, pero que en algunos casos se esperaba que presentara obstáculos o barreras que dificultaran el correcto proceso de transmisión de datos empresariales, personales y organizacionales. Estos argumentos se complementan con el hecho de que las empresas hoy en día tienen la necesidad de mantenerse actualizadas, cumpliendo tendencias e innovando en productos/ servicios lo cual posibilita su permanencia en el mercado con el dinamismo correspondiente de las empresas altamente efectivas. En la Gráfica 20 se observa la representación de los resultados que consolida los planteamientos mencionados; en Contecar S.A. se halló que el 78,7% de los empleados reconoce como *excelente* el proceso comunicativo, mientras que en Sociedad Portuaria se destacaron quienes lo asumen como *bueno* con el 67,3%.

Gráfica 20. Valoración de la comunicación



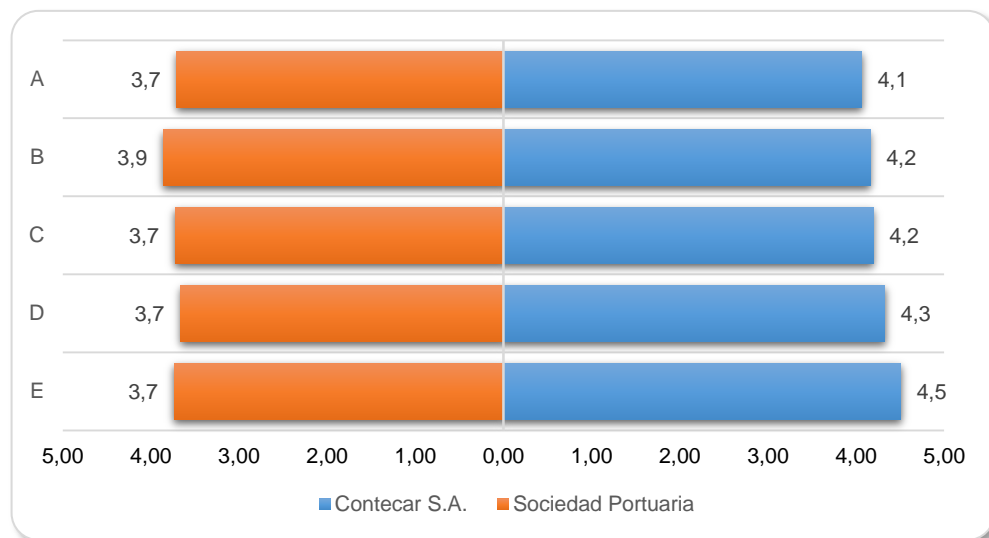
Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

De los aspectos específicos contenidos en la variable comunicación, los trabajadores de Sociedad Portuaria calificaron como *bueno* el proceso de

adopción de reglas sobre el uso de memos, faxes y cartas (3,9), el tiempo que se toman los administrativos para conversar con los empleados (3,7), el reconocimiento de que la información importante se da a conocer a través de canales formales de comunicación en vez de hacerse por comentarios (3,7), las observaciones respecto a que los asuntos controversiales aparecen regularmente en la gaceta o mampara de avisos del personal (3,7) y que la gente habla seriamente acerca de la organización y el trabajo (3,7).

En Contecar S.A. la comunicación organizacional en el ámbito cultural mostró una valoración *excelente* en cada uno de los aspectos tenidos en cuenta. Destacándose sobre los demás el hecho de que las personas hablan con seriedad de la empresa y de los quehaceres laborales (4,5), conjuntamente con que se suele observar que los asuntos controversiales aparecen regularmente en la gaceta o mampara de avisos del personal (4,3) (Gráfica 21).

Gráfica 21. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la comunicación



- A. Los administrativos toman tiempo para conversar con los empleados
- B. En mi departamento hay reglas acerca de usar memos, faxes y cartas
- C. La información importante se da a conocer a través de canales formales de comunicación en vez de hacerse por comentarios
- D. Observo que los asuntos controversiales aparecen regularmente en la gaceta o mampara de avisos del personal
- E. Escucho que la gente habla seriamente acerca de la organización y el trabajo

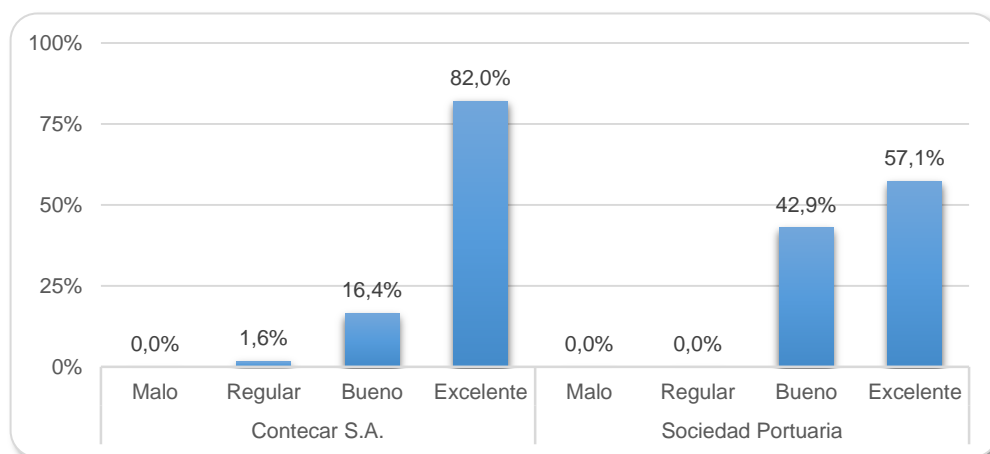
1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente

Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

7.2.2.2 Estructura de poder

El sentido en que se orientó la estructura de poder en la organización dentro de este estudio consistió en la manera en que los empleados conciben la influencia del jefe dentro de los procesos empresariales, así como sobre aquellos encaminando al cumplimiento de los objetivos estratégicos, evocando constructos tales como motivación, liderazgo, ejercicio del mando, delegación, que se hallan inmersos de una u otra forma dentro de la cultura que se vivencia en la empresa. Partiendo de estas consideraciones los resultados mostraron que en ambas empresas predominó una *excelente* valoración de la estructura de poder, específicamente en Contecar fue reconocido así por el 82% y en Sociedad Portuaria por el 57,1% (Gráfica 22).

Gráfica 22. Valoración de la estructura de poder

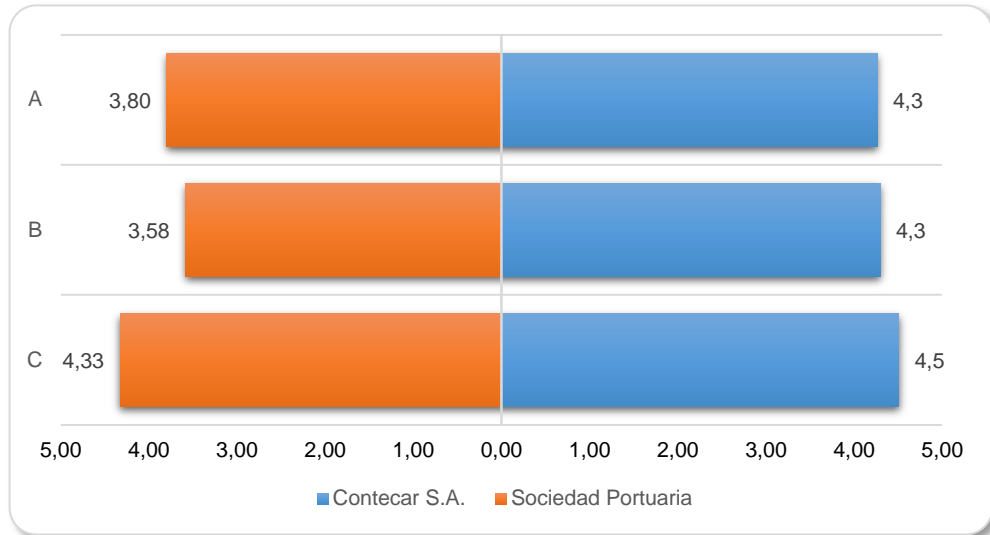


Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

La desagregación de los aspectos que contiene la estructura de poder mostró que el hecho de pensar en que solamente el avance y la promoción constituyen la base del desarrollo del trabajo, fueron valoradas en la más alta medida dentro de ambas empresas, así, fue *excelente* tanto en Contecar S.A. (4,5) como en Sociedad Portuaria (4,3). También se percibió con las respuestas que los trabajadores en general se hallan con disposición a cooperar para el logro de los

objetivos, a la vez que los administrativos delegan en diversa medida responsabilidad y autoridad (Gráfica 23).

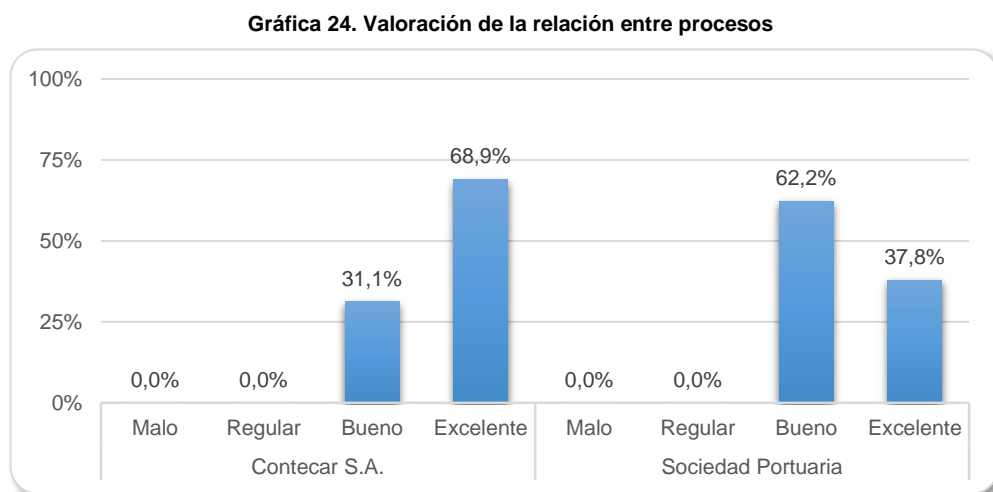
Gráfica 23. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la estructura de poder



- A.** La gente está dispuesta a cooperar para el logro de los objetivos
 - B.** Los administrativos delegan responsabilidad y autoridad
 - C.** Pienso que sólo el avance y promoción son la base del desarrollo del trabajo
- 1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente**
Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

7.2.2.3 Relación entre procesos

Los procesos organizacionales constituyen un conjunto de etapas que se presentan dentro de las empresas para poder lograr los objetivos y cumplir las metas. En este estudio se tuvo interés en explorar el grado en que el talento humano conoce tales procesos y la forma en que identifica sus relaciones. Al respecto los resultados mostraron que la valoración atribuida fue *excelente* en Contecar S.A. (68,9%) y *bueno* (62,2%) en Sociedad Portuaria (Gráfica 24). Ante estas cifras se manifiesta una diferenciación sistemática entre las realidades de las dos empresas, lo cual se torna en algo crítico desde el punto de vista organizacional, por las implicaciones que representa para el funcionamiento de las mismas.



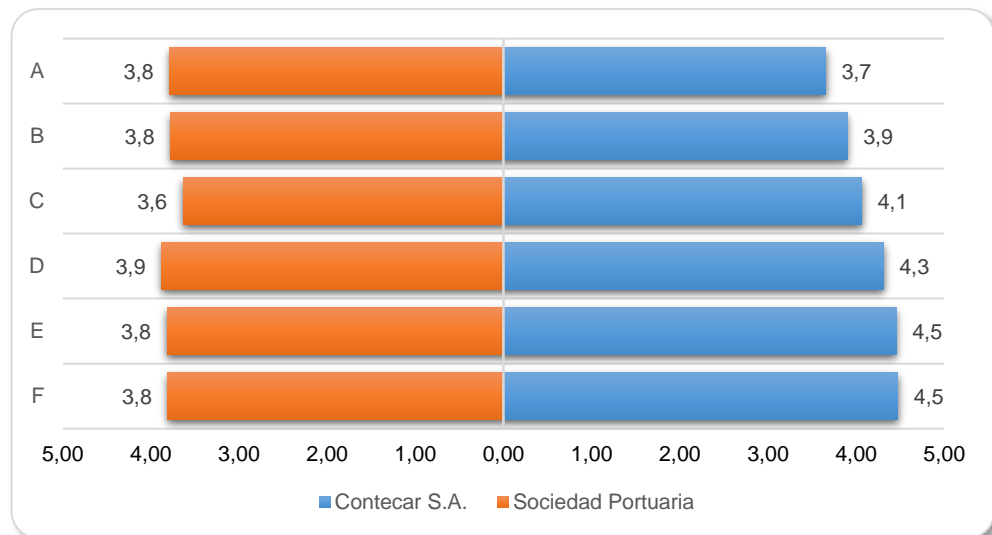
Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

Todos los aspectos evaluados en Sociedad Portuaria fueron calificados como *buenos*, aquí se destacó la creencia de los empleados de que el departamento al que pertenecen tiene mucha influencia en el sistema (3,9), la apreciación respecto a la cual los procedimientos son más importantes que los resultados (3,8), la existencia de cooperación en vez de competencia entre los diferentes departamentos (3,8), la idea de que en el sistema es importante establecer

procedimientos (3,8), y que el empleado entiende su proceso como parte del sistema (3,8).

En Contecar S.A. los elementos mejor valorados, en este caso hallados dentro de la categoría *excelente*, fueron: considerar que en el sistema es importante establecer procedimientos (4,5), así como entender que el proceso que se realiza hace parte del sistema (4,5), junto con la creencia de que el departamento o sección a la que se pertenece ejerce mucha influencia en el sistema (4,3) y la idea de que los administrativos son responsables de la operación de procesos clave (4,1) (Gráfica 25).

Gráfica 25. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la relación entre procesos

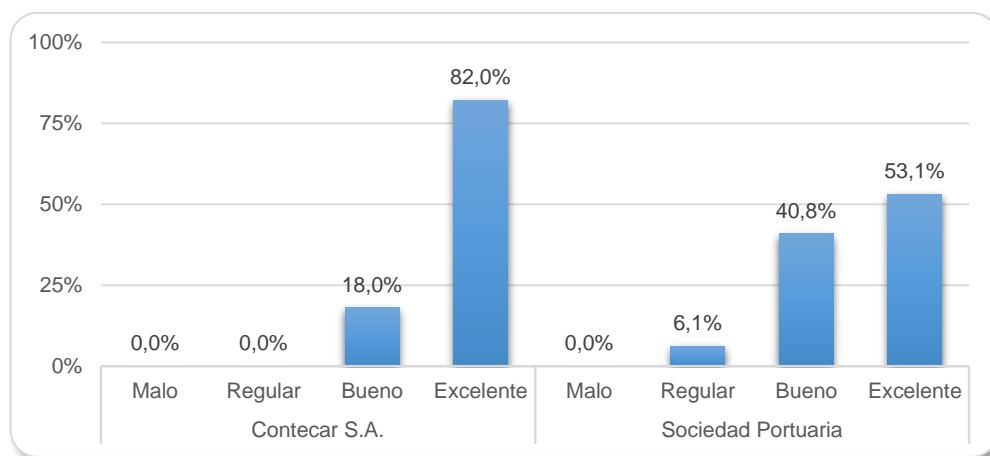


- A. Los procedimientos son más importantes que los resultados
 - B. Hay más cooperación que competencia entre los diferentes departamentos
 - C. Los administrativos son responsables de la operación de procesos clave
 - D. Mi departamento tiene mucha influencia en el sistema
 - E. Considero que en el sistema es importante establecer procedimientos
 - F. Entiendo mi proceso como parte del sistema
- 1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente
- Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

7.2.2.4 Planeación y decisión

Los resultados en torno a planeación y decisión de acuerdo a las apreciaciones de los empleados indicaron que en Contecar S.A. esta se concibe de modo tajante como *excelente* al alcanzar una participación del 82%, mientras que en Sociedad Portuaria esta categoría también se destacó, aunque representó un poco menos, al ubicarse en 53,1% (Gráfica 26). De esta manera queda claro que en ambas firmas la toma de decisiones se percibe como algo muy positivo, en donde se comparan de modo adecuado diversos cursos de acción que llevan por último a seleccionar la acción que se va a realizar, así, al momento de enfrentar una decisión, además de conocer la situación que se presenta, las dos empresas se hallan –según la opinión de los encuestados– en capacidad de usar información, reunir alternativas, incorporar orientación, capacidad de discernimiento, para analizar y evaluar.

Gráfica 26. Valoración de la planeación y decisión

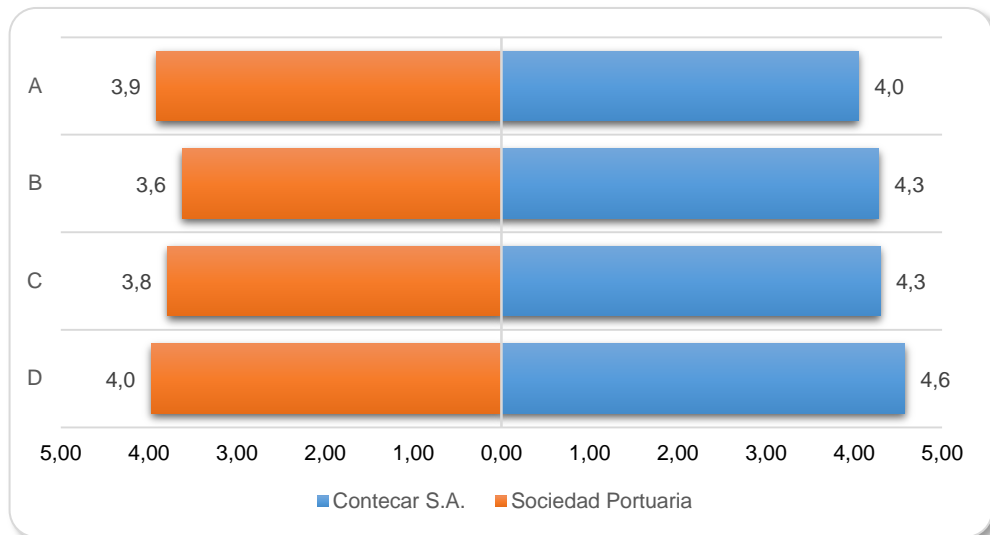


Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

Ahora bien, en lo referente a la valoración particular de los aspectos contenidos dentro de la variable planeación y decisión, se pudo hallar que tanto en Contecar S.A. como en Sociedad Portuaria, los trabajadores opinan que la mejora continua es una prioridad para la institución (4,6 y 4,0, respectivamente). De modo similar, se evidenciaron buenas y excelentes apreciaciones en términos de las

consideraciones en torno a que los administrativos toman decisiones cotidianas pensando en el largo plazo, y que tienen además, como actividad primaria, la planeación y la creación de estrategias, debe añadirse que el talento humano encuestado reportó que reconoce que el departamento o sección a la que están vinculados suele desarrollar planes a futuro (Gráfica 27).

Gráfica 27. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la planeación y decisión

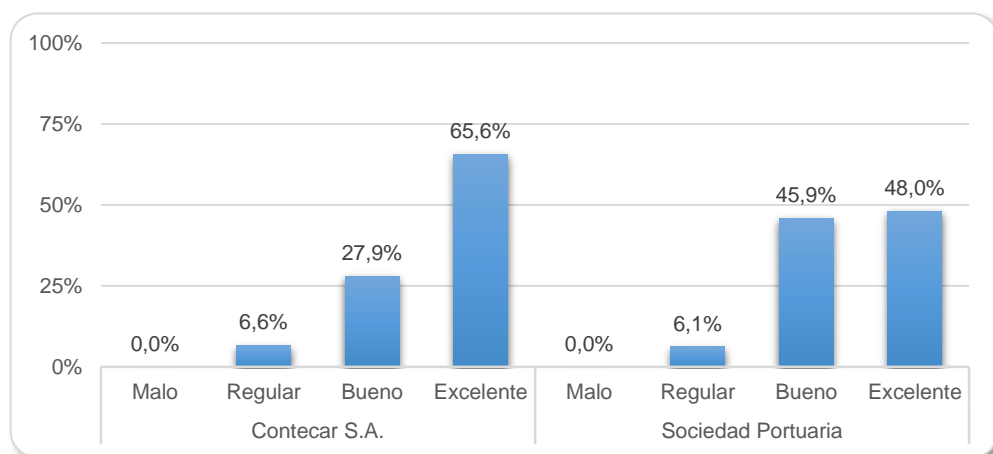


- A.** Los administrativos toman decisiones cotidianas pensando en el largo plazo
 - B.** Los administrativos tienen como actividad primaria la planeación y la creación de estrategias
 - C.** Mi departamento desarrolla planes para el futuro
 - D.** Considero que la mejora continua es una prioridad para la institución
- 1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente**
Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

7.2.2.5 Misión y visión

Se encontró que en Contecar S.A. existió una clara orientación a considerar como *excelente* la misión y la visión institucionales (65,6%), mientras que en Sociedad Portuaria fue muy similar la participación que tuvieron los encuestados que las catalogaron como *buenas* (45,9%) y como *excelentes* (48%) (Gráfica 28). Eso se puede interpretar en el sentido de que, en términos generales, en ambas organizaciones existe una percepción positiva respecto a que la misión y la visión de cada empresa permea el ámbito de la cultura organizacional, manifestándose en todas las actividades, procesos y gestiones, que en su interior se llevan a cabo; cabe mencionar que esto se convierte en un prerrequisito para que se alcance el éxito empresarial.

Gráfica 28. Valoración de la misión y visión

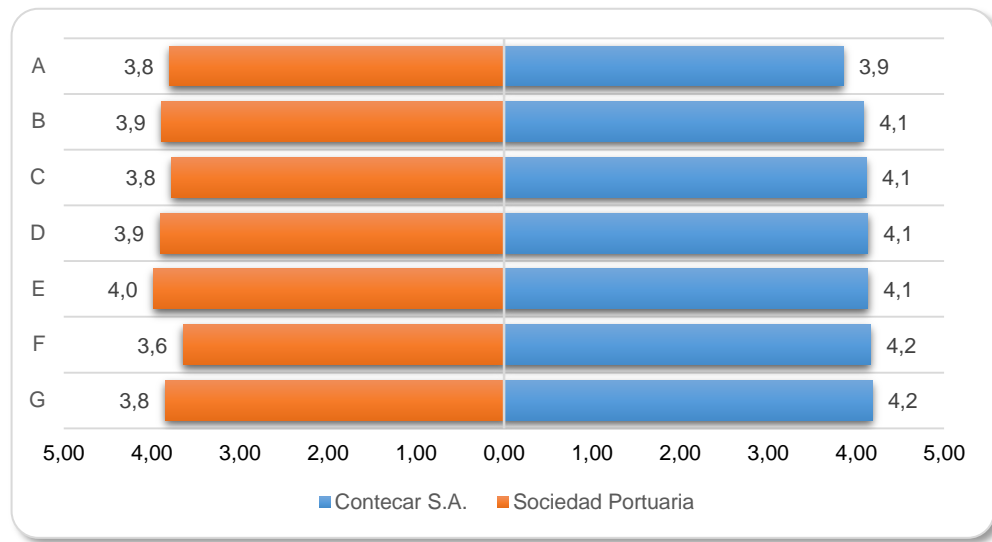


Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

La gran mayoría de los aspectos valorados en el ámbito de la misión-visión, dentro de Contecar S.A. fueron catalogados como *excelentes*, destacándose el hecho de que los empleados reconocen conocer y entender sus objetivos (4,2), además de que cada persona conoce y entiende la misión de la empresa (4,2), sumado a que consideran que la organización se adapta con rapidez al cambio (4,1). Por su parte, los trabajadores de Sociedad Portuaria opinaron que es *excelente* la rápida adaptabilidad que presenta esta empresa al cambio (4,0), en cambio,

determinaron que es *buena* la creencia imperante respecto a que el éxito de la empresa depende de la alta calidad de sus productos o servicios (3,9), y que existe conocimiento sobre los competidores, sus fuerzas y debilidades (3,9) (Gráfica 29).

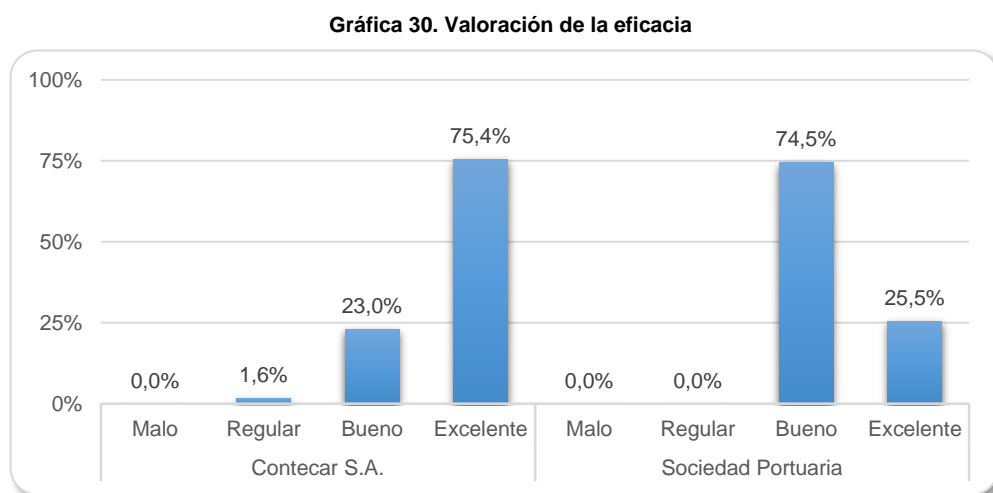
Gráfica 29. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la misión y visión



- A.** Estamos enterados de lo que hacen nuestros competidores
 - B.** El éxito de la empresa depende de la alta calidad de sus productos o servicios
 - C.** Mi departamento tiene una clara misión y visión de dónde queremos estar
 - D.** Conocemos a nuestros competidores, sus fuerzas y debilidades
 - E.** Considero que la organización se adapta con rapidez al cambio
 - F.** Cada individuo conoce y entiende la misión de la empresa
 - G.** Conocemos y entendemos nuestros objetivos
- 1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente**
Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

7.2.2.6 Eficacia

Finalmente se dan a conocer los resultados hallados en relación con la eficacia organizacional como parte de la cultura organizacional. Al respecto la Gráfica 30 muestra que existe acuerdo en que en Contecar S.A. en catalogar a esta variable como *excelente* (75,4%), en comparación con Sociedad Portuaria, en donde la mayoría de empleados cree que la eficiencia es *bueno* (74,5%).



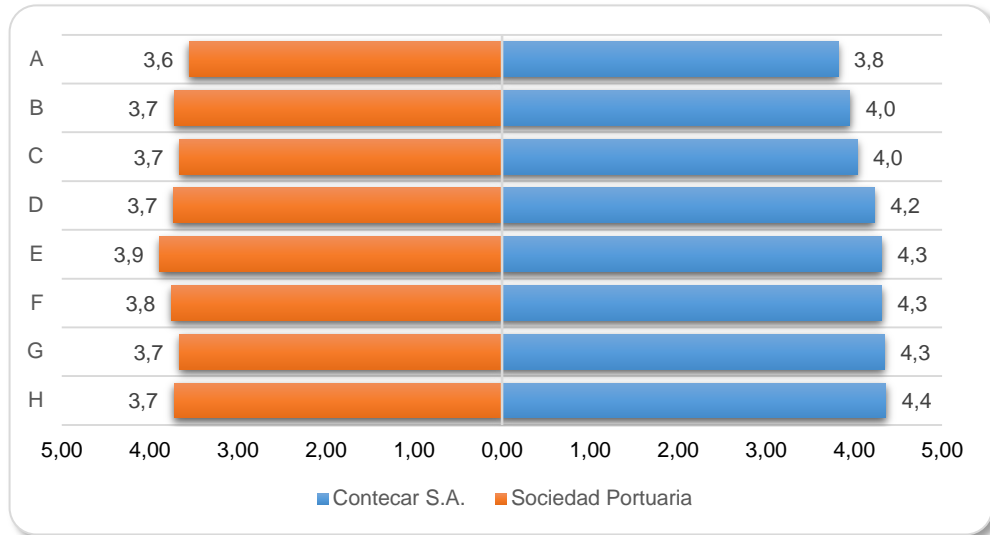
Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

Las formas específicas en que la eficacia se incorpora a la cultura organizacional de las dos empresas bajo estudio, tienden a estar mejor valoradas en Contecar S.A., por ejemplo, se reconoce que todo el personal está involucrado en la mejora continua de procesos (4,4), se piensa que los administrativos exitosos no son convencionales o conformistas, y son precisamente quienes hacen cosas diferentes (4,3), existe conocimiento y entendimiento de los procesos clave en los departamentos de esta empresa (4,3), además, se presenta una clara preferencia por los retos que por la rutina (4,3).

Comparativamente con la organización anterior, en Sociedad Portuaria las calificaciones fueron menos positivas, pero en todos los casos resultaron dentro de la categoría *bueno*, destacándose la preferencia que existe por asumir retos y no por seguir la rutina (3,9), junto con el frecuente conocimiento y entendimiento

de los proceso clave en cada división o departamento de esta empresa (Gráfica 31).

Gráfica 31. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la eficacia



- A.** Considero que la gente exitosa es muy ambiciosa
- B.** Observo que la gente exitosa no trabaja largas horas
- C.** Los administrativos exitosos tienen a la mejor gente en sus departamentos
- D.** Hacemos mejoras continuas a la calidad
- E.** Hay una clara preferencia por los retos que por la rutina
- F.** En mi departamento conocemos y entendemos nuestro proceso clave
- G.** Los administrativos exitosos no son convencionales o conformistas, son quienes hacen cosas diferentes
- H.** Todo el personal está involucrado en la mejora continua de procesos

1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente

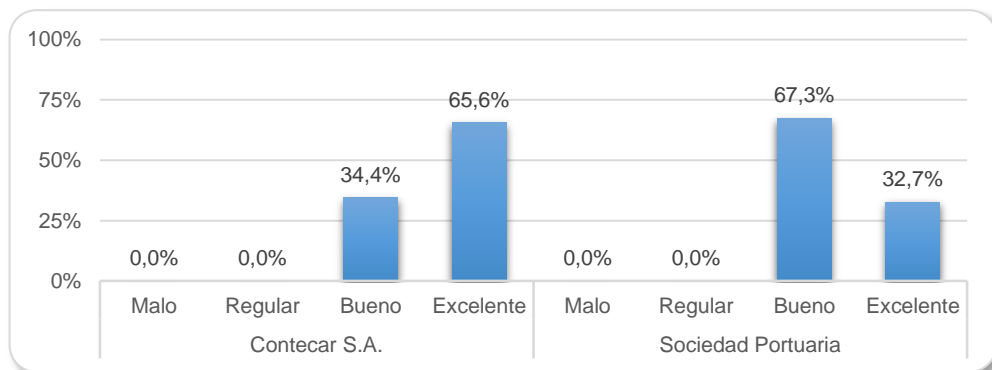
Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

7.2.3 Dimensión #4: Cultural

7.2.3.1 Valores

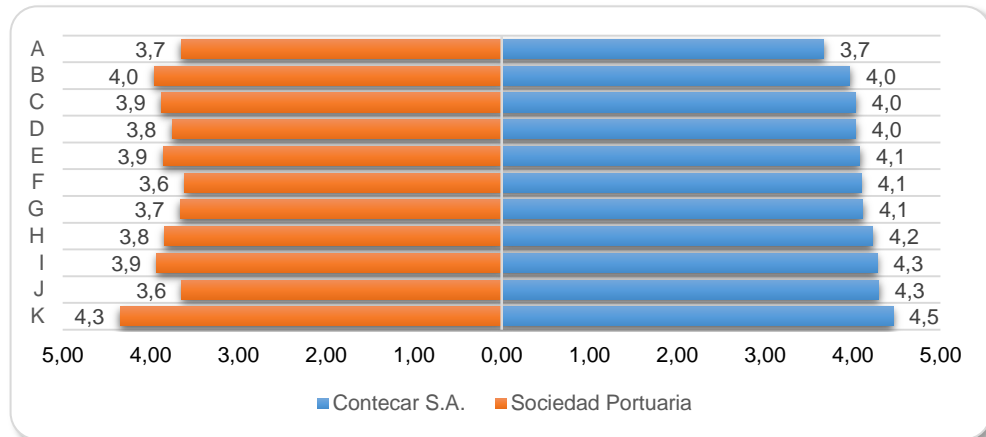
Uno de los aspectos más importantes dentro de la cultura de cualquier empresa lo constituyen los valores organizacionales, los cuales se asumen como aquella convicción que tienen los trabajadores en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros, por ejemplo, se puede tener preferencia por la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, entre otros muchos. Además, mediante estos valores es viable establecer lo que serán las empresas reales –haciendo un determinado grado de esfuerzo– para ser competitivos, bajo las condiciones del entorno. Tomando como base lo mencionado en este párrafo, los resultados cuantitativos mostraron que en Contecar S.A. los valores existentes fueron catalogados como *excelentes* dentro de la cultura organizacional (65,6%), contrario a lo hallado para Sociedad Portuaria, en donde primó la catalogación de *buenos* (67,3%) (Gráfica 32). Los resultados a que hubo lugar son importantes en la medida en que los valores tienen serias implicaciones sobre el desempeño, en especial, dentro de tres ámbitos: 1) proveen una base estable a manera de guía desde la que es posible tomar decisiones y ejecutar acciones; 2) hacen parte de la proposición de valor de la organización a clientes y personal; y 3) motivan y empujan al talento humano a dar su máximo esfuerzo por la buena marcha de la empresa.

Gráfica 32. Valoración de los valores



Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

Gráfica 33. Puntuación de los aspectos valorados dentro de los valores



- A. Los empleados no son responsables por las ideas que no funcionan
 - B. En esta organización el cambio es rápido e inmediato
 - C. Esta organización muestra lealtad y respeto hacia los empleados
 - D. Los administrativos no son agresivos o autoritarios
 - E. Busco nuevos métodos y formas de hacer las cosas
 - F. Tenemos el tiempo para examinar problemas que nos afectan
 - G. Todos los empleados reconocen la necesidad de cambio
 - H. La calidad y el servicio son más importantes que los ingresos de la institución
 - I. Los proyectos o actividades se hacen en el límite de tiempo establecido
 - J. Los administrativos buscan activamente nuevas ideas
 - K. Con facilidad nos ajustamos a los nuevos requerimientos
- 1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente
- Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

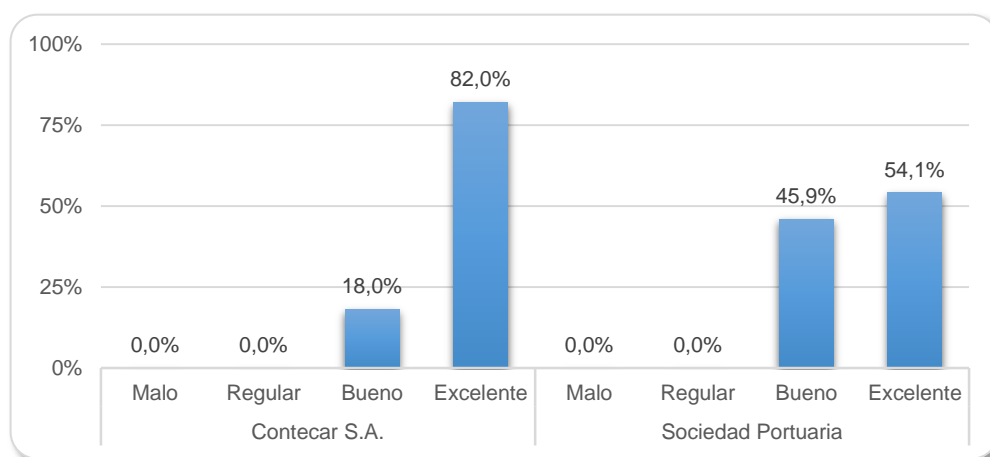
La información recolectada sobre los valores organizacionales giró en torno a una serie de ítems, de los cuales la mayoría fueron valorados como excelentes dentro de Contecar S.A., destacándose la facilidad de los trabajadores para ajustarse a los nuevos requerimientos (4,5), la opinión de que las personas en cargos administrativos buscan activamente nuevas ideas (4,3), el reconocimiento de que los proyectos o actividades se hacen en el límite de tiempo establecido (4,3), y que, en general, la calidad y el servicio son elementos más importantes que los ingresos de la institución (4,2).

La facilidad para ajustarse a los nuevos requerimientos (4,3) también fue un atributo *excelente* entre los trabajadores de Sociedad Portuaria, junto con la idea de que en esta organización el cambio es rápido e inmediato (4,0); los restantes se clasificaron como *buenos*, algunos de los cuales se refieren a que esta organización muestra lealtad y respeto hacia los empleados (3,9), además de que los encuestados declararon buscar nuevos métodos y formas de hacer las cosas (3,9) (Gráfica 33).

7.2.3.2 Rituales

Los rituales se refieren a la realización de actividades repetitivas para fomentar los valores dentro de la organización, los cuales pudieron ser clasificados como *excelentes* por la mayor parte de los empleados de Contecar S.A. (82%), y también por la mayoría de aquellos vinculados a Sociedad Portuaria (54,1%), aunque cabe anotar que en esta última empresa, la participación de la categoría *bueno* mantuvo una proporción similar (45,9%) (Gráfica 34).

Gráfica 34. Valoración de los rituales



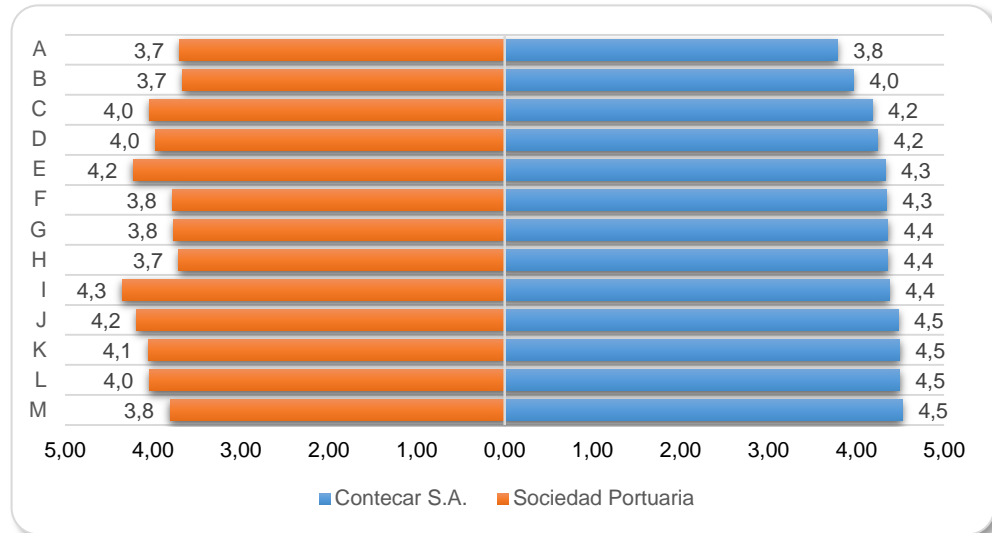
Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

Esta variable se evaluó por medio un amplio número de ítems, cuyas puntuaciones promedio se observan en la Gráfica 35. En Contecar S.A. nuevamente aparecen los de mejor valoración, destacándose que es recurrente observar que la gente contratada se adapta al equipo de trabajo (4,5), existe la consideración de que las reuniones están planeadas con anticipación (4,5), que el personal de nuevo ingreso necesita aprender las reglas y procedimientos formales (4,5) y que es regular la celebración de los logros de los empleados (4,5).

Al observar las respuestas obtenidas para el caso de Sociedad Portuaria, se aprecia que las mejores se concentraron en que los empleados afirman que su departamento o sección posee buena comunicación con otros equipos (4,3), que

las decisiones siempre se toman en reuniones o por consenso (4,2), y que regularmente se lleva a cabo la celebración de logros (4,2).

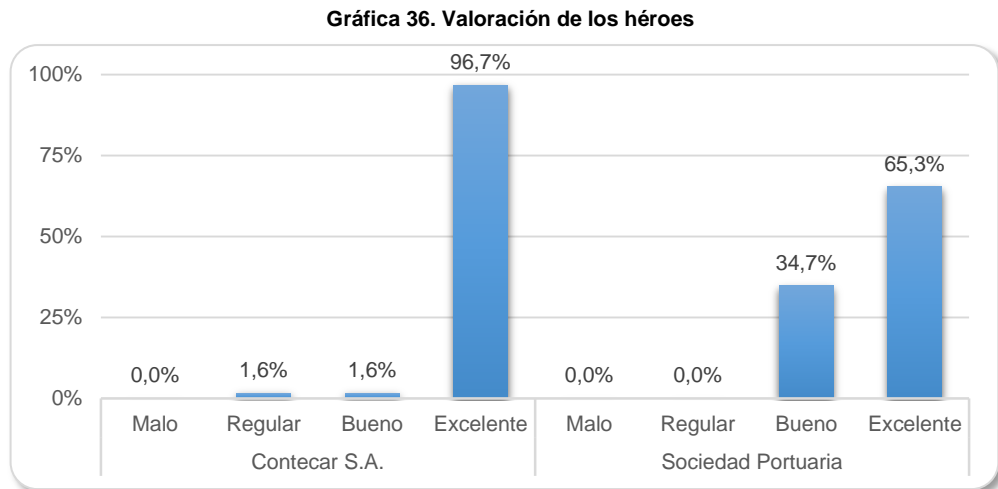
Gráfica 35. Puntuación de los aspectos valorados dentro de los rituales



- A.** Considero que se planea a tres años
 - B.** Tenemos claros los objetivos y se cuenta con el compromiso de los empleados
 - C.** Percibo que a los nuevos empleados se les permite que encuentren su propio rol
 - D.** En esta organización las reuniones de equipo son efectivas
 - E.** Observo que las decisiones siempre se toman en reuniones o por consenso
 - F.** La comunicación es abierta
 - G.** Considero que cada persona es una buena inversión para la institución
 - H.** Las noticias son notificadas mediante canales formales de comunicación
 - I.** Mi departamento tiene buena comunicación con otros equipos
 - J.** Regularmente celebramos nuestros logros
 - K.** El personal de nuevo ingreso necesita aprender las reglas y procedimientos formales
 - L.** Considero que las reuniones están planeadas con anticipación
 - M.** Observo que la gente que se contrata se adapta al equipo de trabajo
- 1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente**
Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

7.2.3.3 Héroes

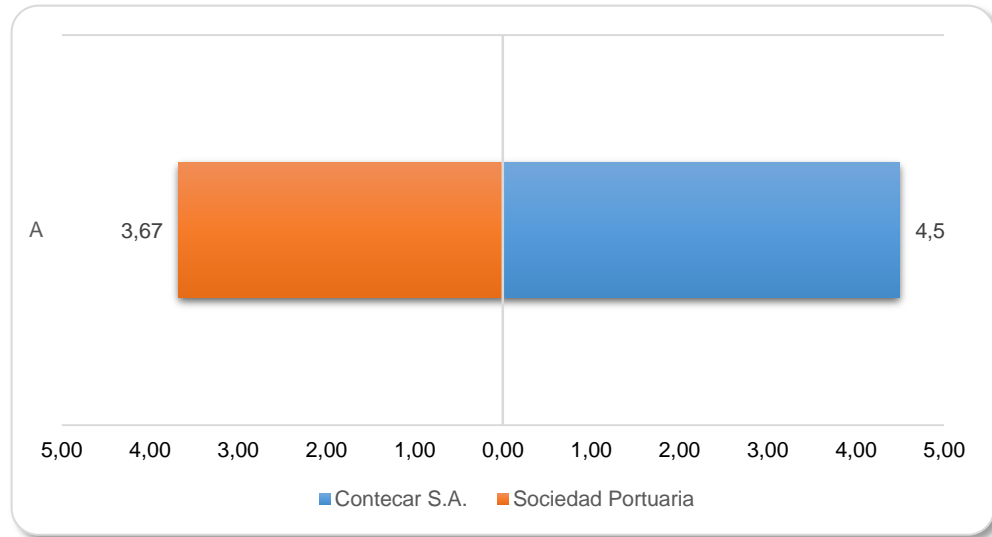
Dentro de los elementos que conforman la cultura organizacional los héroes asumen un papel destacado, ya que son punto de referencia para el resto de los colaboradores internos, pueden entenderse como los ídolos que el resto adora y que aspiran imitar, por cuanto que personifica los valores y sintetiza la esencia de la empresa; en algunos casos se considera al héroe como un gran motivador. Los resultados obtenidos muestran que este aspecto se catalogó como *excelente* con alta frecuencia, tanto en Contecar S.A. (96,7%) como en Sociedad Portuaria (65,3%) (Gráfica 36).



Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

El cuestionario aplicado solo contenía un ítem que hacía referencia a los héroes en la cultura empresarial, al respecto en la Gráfica 37 se muestra el resultado obtenido en relación a que los empleados identifican por lo menos a una persona representativa de cómo debe ser alguien que trabaja en el sistema, lo cual presentó un promedio de 4,5 en Contecar S.A. y de 3,67 en Sociedad Portuaria.

Gráfica 37. Puntuación del aspecto valorado dentro de los héroes



A. Identifico por lo menos a una persona representativa de cómo debe ser alguien que trabaja en el sistema

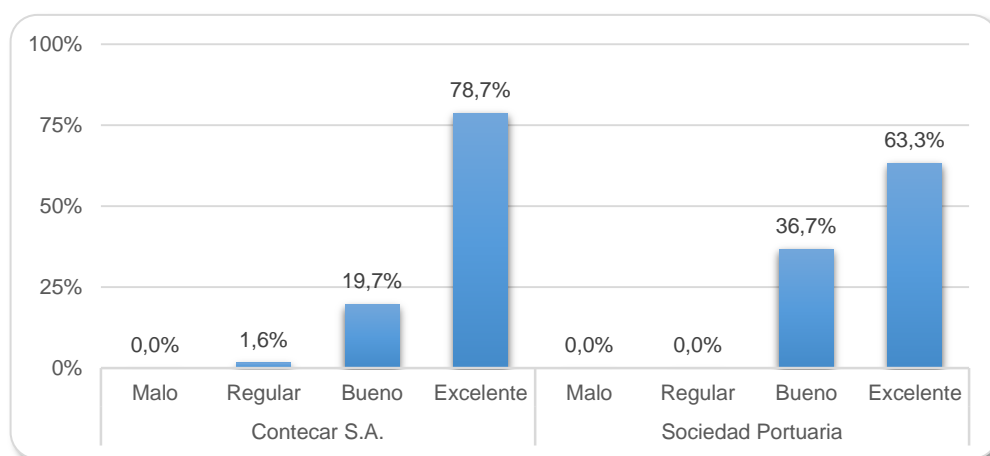
1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente

Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

7.2.3.4 Símbolos

Al interior de ambas empresas la percepción en torno a los símbolos fue *excelente*, alcanzando dicha respuesta una frecuencia del 78,7% en Contecar S.A. y del 63,3% en Sociedad Portuaria (Gráfica 38). Con estos datos se confirma la existencia de aspectos que personifican y representan amplios patrones o esquemas de significados, con lo cual los trabajadores suelen asociar de modo consciente o inconsciente ideas, reflexiones, pensamientos, etc., que a cambio les confieren de un significado más profundo, completo y que les invoca emociones.

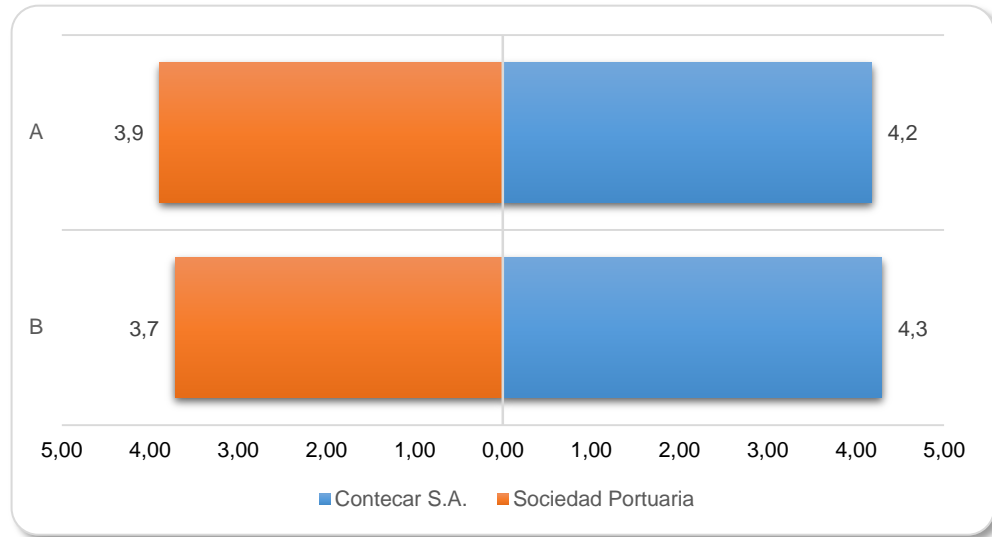
Gráfica 38. Valoración de los símbolos



Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

La representación de los promedios en la Gráfica 39 posibilita afirmar que los empleados coinciden en reconocer que importante vestir en traje formal, de modo *excelente* en Contecar S.A. (4,2) y de manera *bueno* en Sociedad Portuaria (3,9); el otro aspecto evaluado se refiere a observar que los empleados siempre están vestidos adecuadamente, ante lo cual se obtuvieron puntuaciones respectivamente de 4,3 y 3,7 en cada una de las empresas mencionadas.

Gráfica 39. Puntuación de los aspectos valorados dentro de los símbolos



A. Pienso que es importante vestir de traje formal

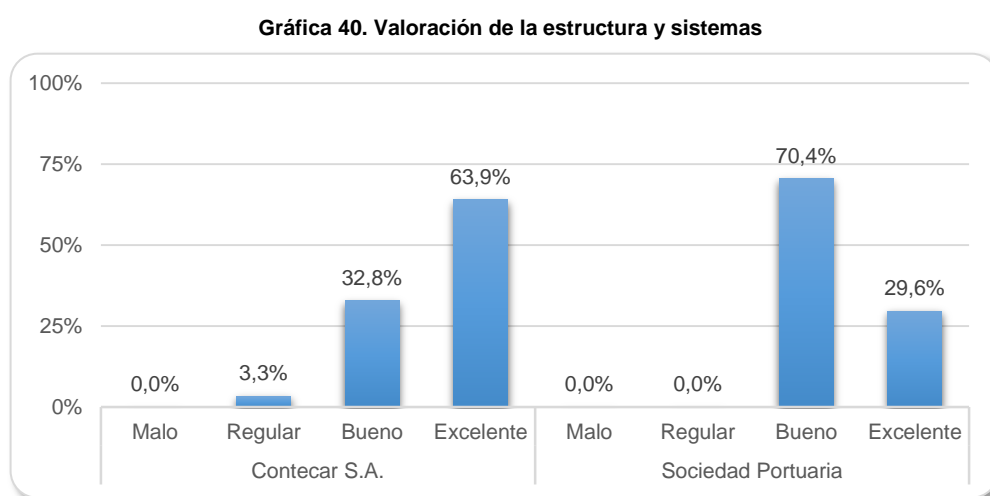
B. Observo que los empleados siempre están vestidos adecuadamente

1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente

Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

7.2.3.5 Estructura y sistemas

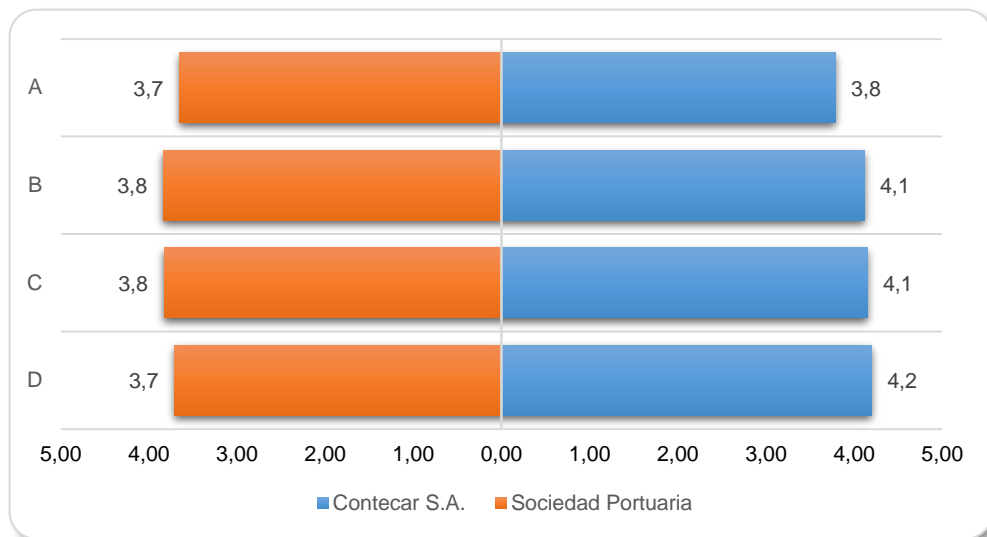
Bajo esta variable se englobó la delimitación que existe respecto a las actividades que se desarrollan en la empresa, y la relación holística que se establece entre ellas, tomando en cuenta aspectos como los conductos regulares, el cumplimiento de las reglas, entre otros. Al respecto, la distribución de frecuencias de la Gráfica 40 muestra que en Sociedad Portuaria existe una *buena* valoración respecto a esta variable (70,4%) entre tanto en Contecar S.A. resultó excelente (63,9%).



Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

De modo desagregado, los ítems que contestaron los empleados en los formularios se presentan en la Gráfica 41, en la que se percibe que en Contecar S.A. el presupuesto no afecta la toma de decisiones (4,2), así mismo en esta organización empleados suelen tratar a los equipos internos y a la gente (o usuarios) como clientes importantes (4,1). Para lo referente a Sociedad Portuaria las respuestas se orientaron a valorar como *buena* la manera en que se aprovechan los problemas que se presentan en otros departamentos, dado que su modo de resolución sirve para que aprenden en las demás dependencias (3,8), así mismo, en esta otra empresa los trabajadores tratan a los equipos internos y a la gente (o usuarios) como clientes importantes (3,8).

Gráfica 41. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la estructura y sistemas

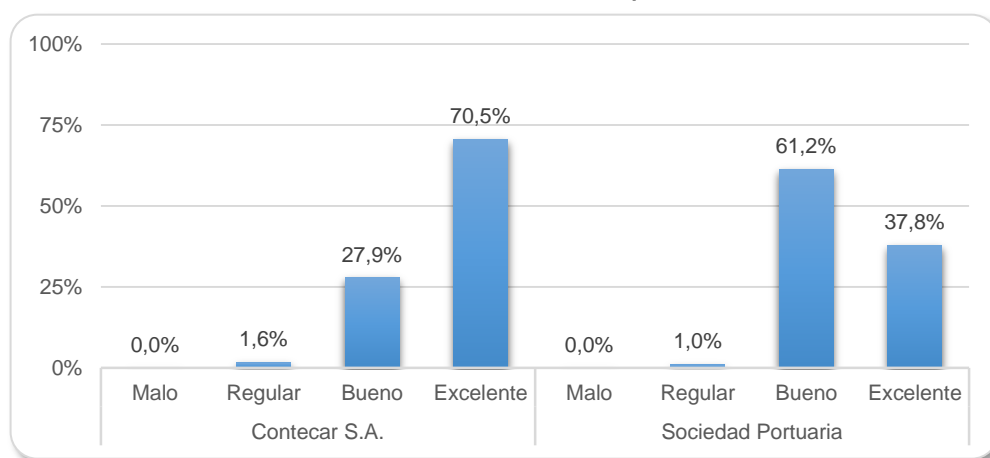


- A. Los empleados evitan seguir las reglas por compromiso
 - B. Los problemas que ocurren en el proceso con otros departamentos son resueltos para beneficio de ambas partes
 - C. Los empleados tratan a los equipos internos y a la gente, o usuarios, como clientes importantes
 - D. En esta organización el presupuesto no afecta a la toma de decisiones
- 1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente**
Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

7.2.3.6 Competencia

Se halló que en Contecar fue valorada como *excelente* con mucha frecuencia (70,5%), la existencia de una combinación que los empleados suelen hacer de sus conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes para lograr la eficiencia personal, por el contrario, en Sociedad Portuaria estos aspectos se reconocen como *buenos* (61,2%) (Gráfica 42). Estos aspectos denotan una gran relevancia dentro del marco organizacional, pues es claro que en el mundo actual las personas que hacen parte del mercado laboral, deben ser hábiles en su capacidad de razonar, tomar la iniciativa y tener creatividad. Junto con esto se torna indispensable que cuenten con capacidades de lógica y razonamiento, pensamiento conceptual, reflexión y experimentación, además, tienen que ser capaces de comprender y expresarse de modo oral, escrito y numérico.

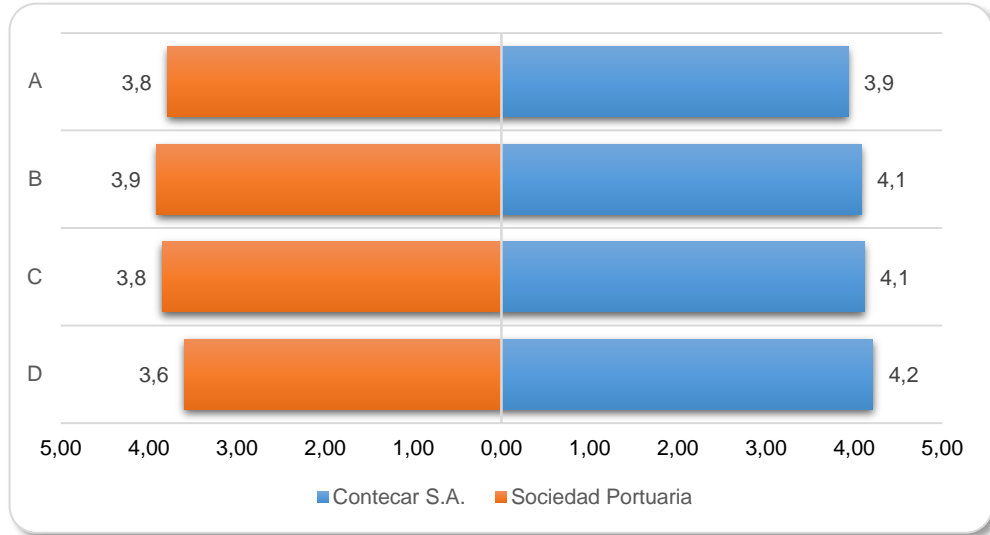
Gráfica 42. Valoración de la competencia



Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

Por último, se encontró que en Contecar S.A. existe una *excelente* percepción en cuanto a que los administrativos promueven el uso de habilidades y talentos de cada persona (4,2), sumado a esto, se sabe que al personal se le dan retos razonables para su trabajo (4,1). En relación a Sociedad Portuaria se evidenció que es bueno el nivel de optimismo que tienen los trabajadores sobre el futuro de su departamento (Gráfica 43).

Gráfica 43. Puntuación de los aspectos valorados dentro de la competencia



- A.** Los empleados tienen oportunidades para usar sus habilidades efectivamente en su trabajo
 - B.** Soy optimista acerca del futuro de mi departamento
 - C.** Al personal se le dan retos razonables para su trabajo
 - D.** Los administrativos promueven el uso de habilidades y talentos de cada persona
- 1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente**
Fuente: Encuestas a empleados de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria

7.3 Recomendaciones de mejora

A pesar de que en términos generales los resultados fueron satisfactorios respecto a la cultura que se vivencia al interior de cada empresa, es necesario formular algunas recomendaciones que permitan mejorar la situación o en su defecto contribuir a que no desmejore. Al respecto se plantea que:

Las dos empresas estudiadas, en especial su departamento de recursos humanos, deberán enfocarse por hacer más eficiente los programas que actualmente tienen disponibles para involucrar al personal y hacerlos partícipes de los procesos culturales de estas organizaciones, de tal modo que se asuma como algo aún más importante y se apropien de lleno de lo que implica y lo que conlleva.

Específicamente se recomienda a la gerencia de Contecar S.A. y de Sociedad Portuaria trabajar sobre los siguientes aspectos, dado que fueron los que presentaron las menores valoraciones, por tanto, representan puntos débiles:

- Capacitar en habilidades relacionadas con el uso y distribución del tiempo para responder a los quehaceres laborales.
- Promover e incentivar el empoderamiento entre los clientes internos.
- Desarrollar y fortalecer capacidades según el cargo y las funciones que se tienen.
- Capacitar en el dominio y apropiación personal de la misión, la visión y los objetivos organizacionales.
- Inventiva la cooperación, la socialización y la interrelación entre empleados de diferentes dependencias, de tal modo que se fortalezcan y/o se creen nuevos vínculos.
- Fortalecer las competencias en atención al cliente externo.

- Capacitar en habilidades y competencias afines a la planificación, sobre todo en cargos de alta responsabilidad.
- Fortalecer el trabajo en equipo, el compañerismo y la toma de decisiones conjuntas.
- Empoderar a los empleados ante el cambio y las transformaciones organizacionales.
- Entre el personal administrativo se debe mejorar su disposición a utilizar adecuadamente los talentos, habilidades y conocimientos de cada empleado.
- Delegar acertadamente responsabilidades y en algunos casos la autoridad, siempre que sea necesario, conveniente y oportuno.

Es recomendable que los elementos propuestos anteriormente sean plasmados en un plan institucional, de tal forma que se le asigne una importancia cardinal dentro de los puntos que atender al interior de la empresa, con ello se podría lograr una mejora más oportuna y eficiente.

Se sugiere realizar y patrocinar investigaciones similares a la realizada en este documento, de tal manera que se puedan aportar nuevos elementos de juicio que permitan mejorar los conocimientos y el entendimiento respecto a la cultura organizacional de los empleados de las dos empresas. Mejor a aún si tales investigaciones se desarrollan de manera periódica (semestralmente, anualmente, etc.) y considerando estrategias metodológicas complementarias, que enriquezcan los puntos de vista, tal como se hizo en este proyecto.

8. CONCLUSIONES

Gracias a los resultados obtenidos a través de la realización de esta investigación fue posible diagnosticar el estado actual de la cultura organizacional presente en las operaciones y el funcionamiento de Contecar S.A. y Sociedad Portuaria Regional de Cartagena. En consecuencia, se espera que este documento se constituya de ahora en adelante en una herramienta estratégica para el éxito de estas empresas, en tanto que la cultura organizacional impacta sobre la forma en que se conduce el negocio, a la vez que ayuda a regular, controlar y modelar el comportamiento organizacional.

De modo particular y en primer lugar, se pudo concluir que en ambas empresas los empleados poseen un perfil personal caracterizado por ser generalmente jóvenes, de género masculino, en unión libre y casados, de estratos medios, de procedencia local, y con formación de pregrado. En el ámbito laboral, estas personas mayoritariamente se hallan vinculadas con contratos a término indefinido, trabajan más de 48 horas semanales, tienen entre 1 y 2 años vinculados a sus respectivas organizaciones y además, reciben prestaciones sociales, no obstante, aquellos de Contecar S.A. presentaron un ingreso relativamente más bajo (\$2,5 - 3,0 millones) que los trabajadores de Sociedad Portuaria (Contecar \$2,0 - \$2,5 millones).

Se concluyó que la cultura organizacional presente en las operaciones y el funcionamiento de las empresas estudiadas resultó diferente, en el sentido de que se catalogó como excelente en Contecar S.A., en cambio fue buena en Sociedad Portuaria.

Con relación a los aspectos abordados dentro de la cultura para cada empresa, se concluyó que entre los que presentaron mejores valoraciones, solamente *estructura de poder* fue común a ambas entidades, por lo demás, en Contecar S.A. se destacaron como los mejores valorados: *héroes* y *rituales*, y los peor

valorados: *competencia*, y *estructura y sistema*; y en Sociedad Portuaria los mejor puntuados fueron: *rituales* y *satisfacción laboral*, y los peores: *eficacia* y *héroes*.

Como conclusión general se puede decir que la cultura organización constituye un ámbito extenso, complejo y diverso, que debe ser tenido muy en cuenta dentro de la planificación y el diseño organizacional, de tal manera que se impacte positivamente en ella, y que a su vez, ésta repercute de mejor modo en el logro y cumplimiento de los objetivos empresariales, para así tener un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

9. BIBLIOGRAFÍA

ABRAVANEL, Harry, ALLAIRE, Yvan, FIRSIROTU, Mihaela, HOBBS, Brian, POUPART, Robert y SIMARD, Jean-Jacques. Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Bogotá: Legis Editores, 1992.

AGUILAR, Andrea. El diagnóstico de "la" cultura organizacional o las culturas de la cultura. En: Global Media Journal. 2009, vol. 6, no. 11. p 67-81.

AGUILAR, Juan [Internet. Cultura organizacional y la toma de decisiones. Caso para empresas PYMES de Cali. I Simposio de Investigación - Capítulo Suroccidente de ASCOLFA [Citado el 25 de julio de 2015] disponible en internet: [http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.3%20GTH%20-%20AGUILAR%20\(P\).pdf](http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.3%20GTH%20-%20AGUILAR%20(P).pdf).

ALCÓCER, Sonia y VERA, José. Acerca de la cultura organizacional. En: Cultura. 2004, vol. 18 no. 18. p 227-239.

CALDERÓN, Gregorio, MURILLO, Sandra y TORRES, Karen. Cultura organizacional y bienestar laboral. En: Cuadernos de Administración. 2003, vol. 16, no. 25. p 109-137.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7 ed. McGraw Hill: México D.F., 2007.

CONTECAR [Internet]. Información general. [Citado el 20 de octubre de 2014] disponible en internet: <http://albatros.puertocartagena.com/opadmco.nsf/vstRefLinkDoc/AC46546C9FE2F9E2052578B900520819>.

CÚJAR, Angélica, RAMOS, Carlos, HERNÁNDEZ, Helman, LÓPEZ, Jorge. Cultura organizacional: evolución en la medición. En: Estudios Gerenciales. 2013, vol. 29, no. 128. p 350-355.

GÓMEZ, Carolina. Estudio del clima organizacional en el Grupo Empresarial Venus Colombiana S.A. Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2013.

KRIEGER, Mario. Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional. México DF: Prentice Hall, 2001.

LÓPEZ, Marcelo, MARULANDA, Carlos e ISAZA, Gustavo. Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. En: Revista Virtual Universidad Católica del Norte. 2011, no. 33. p 117-139.

MARTÍNEZ, Edim y ROBLES, Carlos. Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad en las Dependencias de Educación Superior (DES) Valle de México. En: Gestión y Estrategia. 2009, no. 36. p 53-65.

MAULL, R., BROWN, P. y CLIFFE, R. Organisational Culture and quality improvement. En: International Journal of Operations & Production Management. 2001, vol. 21, núm. 3. p 302-326.

MONTAÑA, Angie y TORRES, Germán. Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. caso empresa sector financiero. Bogotá: Universidad del Rosario, 2015.

MORGAN, Gareth. Images of organization. Beverly Hills: Sage, 1997. Citado por ZALPA, Genaro. La cultura en las organizaciones empresariales. En: Estudios sobre las Culturas Contemporáneas. 2002, vol. 8, no. 15. p 28.

PALACÍ, Francisco. Psicología de la Organización. Madrid: Pearson, 2008.

PINEDA, Lourdes, CERÓN, Marcos, PICO, Beatriz y GONZÁLEZ, Manuel. Cultura organizacional generada de certificaciones ISO 9001:2008, NMX-SAST-001, NMX-SAA-14001 / ISO 14001, en empresas del sector servicios de la construcción,

mantenimiento e instalaciones. En: European Scientific Journal March. 2015, vol.11, no.7. p 287-303.

RAMÍREZ, Luz. La cultura un reto para la correcta aplicación del sistema de gestión de calidad en las organizaciones. [Citado el 10 de enero de 2016] disponible en internet: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10074/2/RamirezClavijoCharlynAndrea2013.pdf>.

RODRÍGUEZ, Carlos y ROMO, Laura. Caracterización y comparación de la cultura organizacional en dos empresas manufactureras multinacionales en el estado de Aguascalientes. Estudio de caso. En: Investigación y Ciencia. 2013, vol. 21, no. 57. p 32-39.

RODRÍGUEZ, Carlos, ROMO, Laura. Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. En: Conciencia Tecnológica. 2013, no. 45. p 12-17.

RUÍZ, Yaz y NARANJO, Julia. La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. En: Diversitas. Perspectivas en Psicología. 2002, vol. 8, no. 2. p 285-307.

SALCEDO, Irma y ROMERO, Juan. Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. En: Revista Venezolana de Gerencia. 2006, vol. 11, no. 33. p 83-104.

SÁNCHEZ, José, TEJERO, Blanca, YURREBASO, Amaia y LANERO, Ana. Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. En: AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana. 2006, vol. 1, no. 3. p 374-397.

SORIA, R. Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. Málaga: Red Académica Iberoamericana Local-Global, 2008.

SPRC [Internet]. Información institucional. [Citado el 20 de octubre de 2014] disponible en internet: <http://albatros.puertocartagena.com/opadmco.nsf/vstRefLinkDoc/78103EFC8088B3C7052573B50053B7A>.

TAMAYO, Mario. Serie aprender a investigar: el proyecto de investigación. Bogotá D.C.: ICFES, 1999.

VELÁZQUEZ, Celia, VÁZQUEZ, Imelda y OCHOA, Sergio. Cultura organizacional y desempeño en la gestión de proyectos de innovación y emprendimiento en una Institución de Educación Superior. [Citado el 10 de enero de 2016] disponible en internet: <http://www.cyta.com.ar/ta1304/v13n4a1.htm>.

ZALPA, Genaro. La cultura en las organizaciones empresariales. En: Estudios sobre las Culturas Contemporáneas. 2002, vol. 8, no. 15. p 9-33.

10. ANEXOS

10.1 Anexo 1. Formato de cuestionario

Universidad de Cartagena — Facultad de Ciencias Económicas — Programa Administración Industrial

ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL PRESENTE EN LAS OPERACIONES Y EL FUNCIONAMIENTO DE CONTECAR S.A. Y SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE CARTAGENA S.A.

1. Edad: _____ años
2. Género: Masculino ___ Femenino ___
3. Estado civil: Casado ___ Unión libre ___ Soltero ___ Separado ___ Viudo ___
4. Estrato de su vivienda: 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___
5. Municipio de nacimiento: _____ en el departamento de: _____
6. Profesión: _____
7. Nivel de formación completado hasta la actualidad:
Pregrado ___ Especialización ___ Maestría ___ Doctorado ___
8. Empresa donde labora en la actualidad: Contecar S.A. ___ Sociedad Portuaria ___
9. Tipo de contrato laboral:
A término indefinido ___ A término definido ___ Por prestación de servicios ___
10. Nivel de ingresos mensuales:
Menos de \$500.000 ___ \$500.000 a \$1.000.000 ___ \$1.000.001 a \$1.500.000 ___
\$1.500.001 a 2.000.000 ___ \$2.000.001 a \$2.500.000 ___ \$2.500.001 a 3.000.000 ___
\$3.000.001 a \$3.500.000 ___ Más de \$3.500.000 ___
11. ¿Cuántas horas trabaja actualmente a la semana?: Menos de 48 ___ 48 horas ___ Más de 48 ___
12. ¿Cuántos meses lleva en su trabajo actual? _____
13. ¿Recibe prestaciones extralegales y beneficios en su empleo actual? Sí ___ No ___

Conteste las siguientes preguntas utilizando la escala de "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo", marcando una X la opción según sea su opinión y experiencia respecto de cada cuestionamiento:

	Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Esta organización muestra lealtad y respeto hacia los empleados					
2.	Estoy orgulloso de trabajar en el sistema					
3.	Percibo que el personal del sistema está comprometido con el servicio hacia los clientes internos y externos					
4.	Considero que la mejora continua es una prioridad para la institución					
5.	Considero que la gente habla mucho de cómo se hacían las cosas en el pasado					
6.	Considero que es importante cumplir con lo básico del sistema					
7.	En mi opinión el sistema equilibra el trabajo y mis necesidades personales/familiares					
8.	El personal de nuevo ingreso necesita aprender las reglas y procedimientos formales					
9.	Considero que las reuniones están planeadas con anticipación					
10.	Observo que las decisiones siempre se toman en reuniones o por consenso					
11.	Percibo que a los nuevos empleados se les permite que encuentren su propio rol					
12.	Regularmente celebramos nuestros logros					
13.	Pienso que sólo el avance y promoción son la base del desarrollo del trabajo					

Página 1 de 3

	Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14.	Considero que la gente exitosa es muy ambiciosa					
15.	Percibo que la gente exitosa del sistema está interesada en los clientes					
16.	Observo que la gente exitosa no trabaja largas horas					
17.	Identifico por lo menos a una persona representativa de cómo debe ser alguien que trabaja en el sistema					
18.	Los administrativos exitosos no son convencionales o conformistas, son quienes hacen cosas diferentes					
19.	Pienso que es importante vestir de traje formal					
20.	En mi departamento no hay reglas acerca de usar memos, faxes y cartas					
21.	Observo que se hace hincapié en la experimentación y la innovación aun a costa del método y la solidez del proceso					
22.	Observo que los asuntos controversiales aparecen regularmente en la gaceta o mampara de avisos del personal					
23.	Considero que cada persona es una buena inversión para la institución					
24.	Observo que los empleados siempre están vestidos adecuadamente					
25.	Escucho que la gente habla seriamente acerca de la organización y el trabajo					
26.	Observo que la gente que se contrata se adapta al equipo de trabajo					
27.	Considero que en el sistema es importante establecer procedimientos					
28.	Pienso que el pago y bonificaciones están diseñados para elevar los intereses y la productividad del grupo					
29.	Los administrativos exitosos tienen a la mejor gente en sus departamentos					
30.	Los administrativos están enfocados en la calidad y el servicio al cliente					
31.	Los administrativos no son agresivos o autoritarios					
32.	Estoy satisfecho con mi trabajo					
33.	Estoy satisfecho con mi departamento					
34.	Estoy orgulloso de trabajar en la empresa					
35.	Las personas están ansiosas de ir a trabajar cada día					
36.	La comunicación es abierta					
37.	El departamento tiene el equipo y recursos necesarios para realizar el trabajo					
38.	Los administrativos buscan activamente nuevas ideas					
39.	Todos los empleados reconocen la necesidad de cambio					
40.	Los empleados son competentes para usar varias herramientas para resolver problemas					
41.	Tenemos el tiempo para examinar problemas que nos afectan					
42.	Los empleados no son responsables por las ideas que no funcionan					
43.	Cada persona tiene un plan de desarrollo propio					
44.	Al personal se le dan retos razonables para su trabajo					
45.	En el sistema hay un equilibrio sólido entre el trabajo, familia y objetivos personales					
46.	Los empleados tienen oportunidades para usar sus habilidades efectivamente en su trabajo					
47.	Busco nuevos métodos y formas de hacer las cosas					
48.	Los empleados son recompensados para desarrollar nuevas ideas					
49.	Hay más cooperación que competencia entre los diferentes departamentos					
50.	Mi departamento es efectivo en proponer políticas y procedimientos					
51.	Todos entendemos quiénes son nuestros clientes y sus requerimientos					
52.	El sistema está organizado para ayudarnos a conocer las presentes y futuras necesidades del cliente					
53.	Los empleados tratan a los equipos internos y a la gente, o usuarios como clientes importantes					
54.	La calidad y el servicio son más importantes que los ingresos de la institución					
55.	Los empleados no son cerrados o reservados					
56.	En esta organización las reuniones de equipo son efectivas					
57.	Mi departamento tiene buena comunicación con otros equipos					

	Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
58.	La información importante se da a conocer a través de canales formales de comunicación en vez de hacerse por comentarios					
59.	Los administrativos toman tiempo para conversar con los empleados					
60.	Las noticias son notificadas mediante canales formales de comunicación					
61.	Los administrativos promueven el uso de habilidades y talentos de cada persona					
62.	Los administrativos delegan responsabilidad y autoridad					
63.	A los empleados se les trata con justicia y respeto					
64.	La gente está dispuesta a cooperar para el logro de los objetivos					
65.	Mi departamento tiene mucha influencia en el sistema					
66.	Los empleados evitan seguir las reglas por compromiso					
67.	En mi departamento conocemos y entendemos nuestro proceso clave					
68.	Los problemas que ocurren en el proceso con otros departamentos son resueltos para beneficio de ambas partes					
69.	Los administrativos son responsables de la operación de procesos clave					
70.	Entiendo mi proceso como parte del sistema					
71.	Todo el personal está involucrado en la mejora continua de procesos					
72.	Los administrativos tienen como actividad primaria la planeación y la creación de estrategias					
73.	Considero que estamos preparados para satisfacer necesidades futuras de los clientes o usuarios					
74.	Mi departamento desarrolla planes para el futuro					
75.	Soy optimista acerca del futuro de mi departamento					
76.	Los administrativos toman decisiones cotidianas pensando en el largo plazo					
77.	Hay un mayor interés en conocer las necesidades del cliente cuando se realiza la planeación					
78.	Conocemos y entendemos nuestros objetivos					
79.	Conocemos a nuestros competidores, sus fuerzas y debilidades					
80.	Considero que la organización se adapta con rapidez al cambio					
81.	Estamos enterados de lo que hacen nuestros competidores					
82.	El éxito de la empresa depende de la alta calidad de sus productos o servicios					
83.	Considero que se planea a tres años					
84.	Cada individuo conoce y entiende la misión de la empresa					
85.	Mi departamento tiene una clara misión y visión de dónde queremos estar					
86.	Tenemos claros los objetivos y se cuenta con el compromiso de los empleados					
87.	Los procedimientos son más importantes que los resultados					
88.	Considero que las decisiones importantes son tomadas en equipo					
89.	Los cambios son realizados normalmente mediante consultas					
90.	En esta organización el presupuesto no afecta a la toma de decisiones					
91.	Los empleados se sienten cómodos aun en situaciones desconocidas					
92.	En esta organización el cambio es rápido e inmediato					
93.	Hacemos mejoras continuas a la calidad					
94.	En mi trabajo cada día es diferente					
95.	Hay una clara preferencia por los retos que por la rutina					
96.	Pienso que tener satisfechos a los clientes es importante para el éxito de la empresa a largo plazo					
97.	Los proyectos o actividades se hacen en el límite de tiempo establecido					
98.	Considero que cumplimos con la productividad solicitada por la autoridad institucional					
99.	Con facilidad nos ajustamos a los nuevos requerimientos					

!!!Muchas gracias!!!