



UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

SEDE GUAYAQUIL

CARRERA DE PSICOLOGIA

**LA INFLUENCIA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE NETLIFE S.A.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del

Título de **Licenciada en Psicología**

Autora:

MARY ISABEL MORALES PAGUAY

Docente-Tutor :

Bryan Carlos Palma

GUAYAQUIL – ECUADOR

Agosto 2024

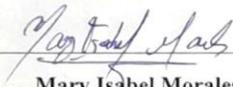
**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, **Mary Isabel Morales Paguay** con documento de identificación N° **0929550812** manifiesto que:

- Soy la autora y responsable del siguiente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 30 de agosto del año 2024

Atentamente,



Mary Isabel Morales Paguay

0929550812

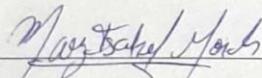
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD
POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, **Mary Isabel Morales Paguay** con documento de identificación N° **0929550812**, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la **Universidad Politécnica Salesiana** la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora de la **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención: "LA INFLUENCIA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE NETLIFE S.A."**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **Licenciada en Psicología**, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 30 de agosto del año 2024

Atentamente,



Mary Isabel Morales Paguay

0929550812

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Bryan Carlos Palma Díaz** con documento de identificación N° **094044108-2** docente de la **Universidad Politécnica Salesiana**, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS: LA INFLUENCIA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE NETLIFE S.A.**, realizado por **Mary Isabel Morales Paguay**, con documento de identificación N° **0929550812**, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención** que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 30 de agosto del año 2024

Atentamente,



Psic. Cl. Bryan Carlos Palma Díaz, Mgtr.
0940441082

DEDICATORIA

Con gratitud y amor, dedico este proyecto de titulación en primer lugar a Dios, por su guía infinita y por brindarme la fuerza y sabiduría en cada paso de este largo y arduo camino. A mis padres, quienes con su sabiduría, esfuerzo y apoyo incondicional han sido mi guía y mi inspiración en cada paso de este camino. A mi amado esposo, Giancarlo por su paciencia, comprensión y constante motivación, siendo uno de los pilares fundamentales en mis momentos más desafiantes. Y a mi adorada hija Scarlett, cuya sonrisa y ternura iluminan mis días y me impulsan a seguir adelante con determinación y esperanza. Sin ustedes, este logro no hubiera sido posible.

RESUMEN

El proyecto de titulación titulado "La Influencia del Proceso de Capacitación del Talento Humano en la Cultura Organizacional de Netlife S.A." examina cómo la capacitación del personal incide en la cultura de una organización líder en el sector tecnológico en Ecuador. Este estudio aborda la capacitación como un pilar fundamental en la gestión de recursos humanos, con implicaciones directas en la cultura organizacional. A través de una revisión de investigaciones previas en distintos contextos, desde Buenos Aires hasta Colombia y Perú, se destaca cómo una adecuada gestión del talento humano puede mejorar significativamente el rendimiento, la productividad y la satisfacción laboral. La investigación utiliza métodos cuantitativos y cualitativos, incluyendo encuestas y entrevistas, para obtener una visión integral del impacto de la capacitación en la cultura organizacional. Los resultados obtenidos proporcionarán directrices prácticas para Netlife S.A. y otras organizaciones, facilitando el diseño de programas de capacitación que no solo fortalezcan las competencias de los empleados, sino que también refuercen los valores y comportamientos deseados dentro de la empresa. Este estudio es crucial para comprender cómo la formación continua puede moldear y fortalecer la identidad corporativa en un entorno empresarial que demanda adaptabilidad y aprendizaje constante. `

Palabras claves: Capacitación, cultura organizacional, talento humano, satisfacción laboral

ABSTRACT

The degree project titled "The Influence of the Human Talent Training Process on the Organizational Culture of Netlife S.A.." examines how staff training impacts the culture of a leading healthcare organization in Ecuador. This study addresses training as a fundamental pillar in human resource management, with direct implications for organizational culture. Through a review of previous research in different contexts, from Buenos Aires to Colombia and Peru, it is highlighted how adequate human talent management can significantly improve performance, productivity and job satisfaction. The research uses quantitative and qualitative methods, including surveys and interviews, to obtain a comprehensive view of the impact of training on organizational culture. The results obtained will provide practical guidelines for Netlife S.A., and other organizations, facilitating the design of training programs that not only strengthen employee competencies, but also reinforce the desired values and behaviors within the company. This study is crucial to understanding how continuous training can shape and strengthen corporate identity in a business environment that demands adaptability and constant learning. `

Keywords: Training, organizational culture, human talent, job satisfaction.

ÍNDICE

1. PRIMERA PARTE	12
2. Datos informativos del proyecto	12
3. Objetivos de la sistematización	13
3.1. Objetivo General	13
3.2. Objetivos Específicos	13
4. Eje de la intervención o investigación	14
4.1. Concepto y Evolución de la Cultura Organizacional	17
5. Objeto de la investigación	20
6. Metodología	20
7. Preguntas clave	22
8. Organización y procesamiento de la información	23
✓ Proceso de socialización	23
✓ Proceso de Diagnostico	23
✓ Proceso de devolución de los resultados	23
8.1. Capacitación del Talento Humano: Definición y Objetivos	25
8.2. Relación entre Capacitación y Cultura Organizacional	26
8.3. Impacto de la Capacitación en la Cohesión y el Clima Laboral	28
8.4. Modelos de Evaluación de la Capacitación y su Repercusión en la Cultura Organizacional	29
9. Análisis de la información	32
9.1. Análisis de Dimensión Característica Dominante	33
9.2. Análisis de Dimensión Estilo de Liderazgo	35
9.3. Análisis de Dimensión Gestión de Empleados	37
9.4. Análisis de Dimensión Cohesión Organizacional	39
9.5. Análisis de Dimensión Enfoque Estratégico	41
9.6. Análisis de Dimensión Criterios de Éxito	43
10. Segunda parte	45
11. Justificación	45
12. Caracterización de los beneficiarios	47
13. Interpretación	48
14. Principales logros de aprendizaje	50

15.	Conclusiones	52
16.	Recomendaciones.....	54
17.	Referencias bibliográficas	56
18.	Anexos.....	57
18.1.	Cronograma de ejecución de evaluación	57
18.2.	Anexo 1 Encuesta Participante #1.....	58
18.3.	Anexo 2 Encuesta Participante #2.....	60
18.4.	Anexo 3 Encuesta Participante #3.....	62
18.5.	Anexo 4 Encuesta Participante #4.....	64
18.6.	Anexo 5 Encuesta Participante #5.....	66
18.7.	Anexo 6 Encuesta Participante #6.....	68
18.8.	Anexo 7 Encuesta Participante #7.....	70
18.9.	Anexo 8 Encuesta Participante #8.....	72
18.10.	Anexo 9 Encuesta Participante #9.....	74
18.11.	Anexo 10 Encuesta Participante #10.....	76

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Diseño de plan de acción.....	24
Tabla 2 Dimensión Característica Dominante.....	33
Tabla 3 Dimensión Estilo de Liderazgo	35
Tabla 4 Dimensión Gestión de empleados	37
Tabla 5 Dimensión Cohesión Organizacional.....	39
Tabla 6 Dimensión Enfoque Estratégico	41
Tabla 7 Dimensión Criterios de Éxito	43

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación geográfica de Netlife Matriz Guayaquil – Av Rodrigo Chávez	13
Figura 2 Tipos de cultura organizacional	22
Figura 3 Dimensión Característica Dominante	34
Figura 4 Dimensión Estilo de liderazgo	36
Figura 5 Dimensión Gestión de empleados	38
Figura 6 Dimensión Cohesión Organizacional.....	40
Figura 7 Dimensión Enfoque Estratégico.....	42
Figura 8 Dimensión Criterios de éxito	44

1. PRIMERA PARTE

2. Datos informativos del proyecto

Nombre de la práctica de intervención o investigación

LA INFLUENCIA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE NETLIFE S.A.

Nombre de la institución o grupo de investigación

Netlife S.A.

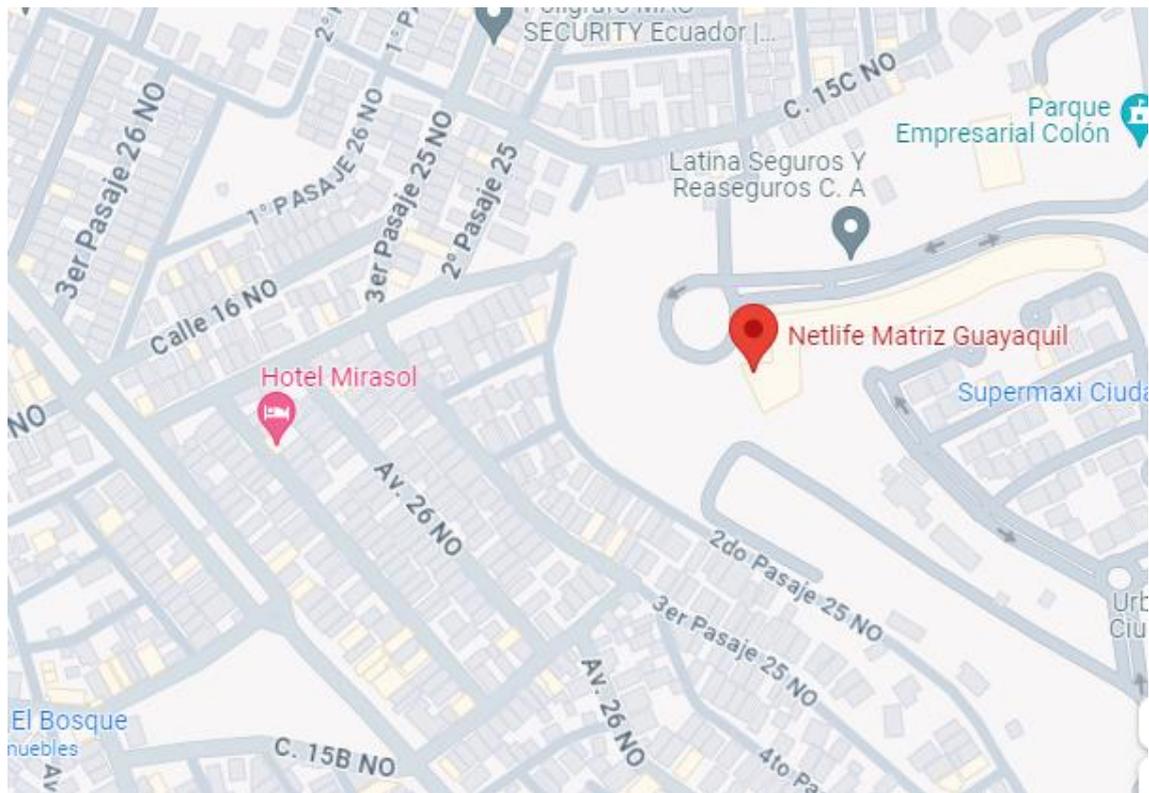
Tema que aborda la experiencia

La capacitación del talento humano es un componente crucial en el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional de cualquier empresa, y Netlife S.A. no es la excepción. A lo largo de los años, Netlife S.A. ha implementado programas de capacitación estructurados que no solo buscan mejorar las competencias técnicas de sus empleados, sino también fomentar valores y comportamientos alineados con su misión y visión corporativas. Estos programas de formación son fundamentales para inculcar una cultura organizacional cohesionada, que promueva la colaboración, la innovación y el compromiso de todos los miembros de la organización (Hernandez, 2022).

- **Localización**

La empresa se encuentra ubicada Av Rodrigo de Chávez Parque Empresarial Colón Edificio Coloncorp, Torre 6, Locales 4 y 5, Guayaquil 090510

Figura 1 Ubicación geográfica de Netlife Matriz Guayaquil – Av Rodrigo Chávez



Fuentes: Google Maps (2024)

3. Objetivos de la sistematización

3.1. Objetivo General

Analizar la influencia del proceso de capacitación del talento humano en la cultura organizacional de Netlife S.A.

3.2. Objetivos Específicos

Investigar como los empleados perciben la cultura organizacional después de participar en los programas de capacitación

- Analizar la influencia del proceso de capacitación del talento humano en la cultura organizacional de Netlife S.A.

- Determinar el impacto de la capacitación del talento humano en la satisfacción laboral de los empleados y su compromiso con los valores y objetivos de la organización.
- Recomendar el uso de estrategias innovadoras para mejorar los programas de capacitación

4. Eje de la intervención o investigación

El eje de la intervención o investigación en el contexto de la influencia del proceso de capacitación del talento humano en la cultura organizacional de Netlife S.A. se centra en comprender cómo las prácticas formativas impactan en la cohesión y alineación cultural de la empresa (Martinez, 2023). Este estudio se propone examinar de manera exhaustiva los mecanismos a través de los cuales la capacitación contribuye no solo al desarrollo de competencias técnicas, sino también a la internalización de valores corporativos fundamentales. De esta manera, se busca establecer una relación directa entre las estrategias de capacitación y la manifestación de una cultura organizacional sólida y positiva.

Primero, es crucial explorar el diseño y la implementación de los programas de capacitación en Netlife S.A. Este análisis incluirá una evaluación de los contenidos, metodologías y frecuencias de los programas formativos, así como la integración de estos con los valores y objetivos estratégicos de la empresa. Se prestará especial atención a cómo estos programas están estructurados para fomentar la colaboración, la innovación y el compromiso entre los empleados. Esta parte del estudio pretende identificar las mejores prácticas y áreas de mejora en el proceso formativo.

En segundo lugar, la investigación se centrará en medir el impacto tangible de la capacitación en el comportamiento y actitud de los empleados. A través de encuestas,

entrevistas y análisis de desempeño, se recolectarán datos que permitan evaluar cambios en la productividad, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia. Este enfoque permitirá entender mejor cómo los programas de capacitación contribuyen a la creación de un ambiente laboral positivo y cohesionado, así como a la retención de talento y la reducción de la rotación de personal (Agudelo, 2019).

Adicionalmente, se analizará la relación entre la capacitación y la capacidad de adaptación de Netlife S.A. en un entorno empresarial cambiante. La investigación examinará cómo la formación continua prepara a los empleados para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar oportunidades emergentes. Se evaluará la efectividad de los programas de capacitación en mantener a la empresa a la vanguardia de su industria, asegurando que el personal esté bien informado sobre las últimas tendencias y tecnologías. Este aspecto es crucial para entender cómo una cultura organizacional ágil y bien preparada puede contribuir al éxito sostenible de la empresa.

Así, el estudio abordará las implicaciones estratégicas de invertir en la capacitación del talento humano para fortalecer la cultura organizacional. Se explorarán los beneficios a largo plazo de esta inversión, incluyendo su impacto en la cohesión interna, la resiliencia organizacional y el logro de objetivos corporativos (Acurio, 2020). Se propondrán recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación para optimizar las prácticas de capacitación y maximizar su influencia positiva en la cultura organizacional de Netlife S.A. Este enfoque integral asegurará que la intervención o investigación ofrezca una visión completa y aplicable para el desarrollo continuo de la empresa

La capacitación del talento humano es un componente crucial en el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional de cualquier empresa, y Netlife S.A. no es la excepción. A lo largo de los años, Netlife S.A. ha implementado programas de

capacitación estructurados que no solo buscan mejorar las competencias técnicas de sus empleados, sino también fomentar valores y comportamientos alineados con su misión y visión corporativas. Estos programas de formación son fundamentales para inculcar una cultura organizacional cohesionada, que promueva la colaboración, la innovación y el compromiso de todos los miembros de la organización (Hernandez, 2022).

Uno de los aspectos más destacados del proceso de capacitación en Netlife S.A. es su enfoque integral, que abarca desde la inducción de nuevos empleados hasta el desarrollo continuo de los colaboradores más experimentados. La empresa ha desarrollado un sistema de aprendizaje continuo que permite a los empleados actualizar sus habilidades y conocimientos de manera regular. Este enfoque no solo mejora la productividad y eficiencia operativa, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización. Los empleados se sienten valorados y motivados a contribuir activamente al logro de los objetivos organizacionales.

Además, Netlife S.A. ha reconocido la importancia de alinear la capacitación con su cultura organizacional. Los programas de formación están diseñados para reflejar los valores fundamentales de la empresa, como la integridad, la excelencia y la responsabilidad social (Bernal, 2021). A través de talleres, seminarios y actividades de team building, los empleados internalizan estos valores y los aplican en su trabajo diario. Esto no solo mejora el ambiente laboral, sino que también crea una base sólida para el crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo de la organización.

La cultura organizacional de Netlife S.A. se ve significativamente influenciada por la efectividad del proceso de capacitación. Una cultura fuerte y positiva se manifiesta en la actitud y comportamiento de los empleados, quienes adoptan un enfoque proactivo y orientado a resultados en sus funciones. La capacitación adecuada fomenta la

comunicación abierta y la colaboración entre departamentos, lo que facilita la resolución de problemas y la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, la capacitación no es solo una inversión en el talento humano, sino también en la cohesión y resiliencia organizacional.

Por otro lado, el proceso de capacitación también contribuye a la adaptabilidad de Netlife S.A. en un entorno empresarial dinámico y competitivo. La empresa se asegura de que sus empleados estén al tanto de las últimas tendencias y avances tecnológicos en su industria. Esto permite a Netlife S.A. mantenerse a la vanguardia y responder eficazmente a los desafíos del mercado. La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios es un reflejo de una cultura organizacional ágil y preparada para enfrentar nuevas oportunidades y amenazas.

Por ende, la influencia del proceso de capacitación del talento humano en la cultura organizacional de Netlife S.A. es profunda y multifacética. La formación continua no solo mejora las habilidades y conocimientos de los empleados, sino que también fortalece los valores y principios que sustentan la cultura de la empresa. Al invertir en el desarrollo de su talento humano, Netlife S.A. asegura un entorno de trabajo positivo y productivo, capaz de enfrentar los desafíos del mercado y alcanzar sus metas estratégicas a largo plazo.

4.1. Concepto y Evolución de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización, los cuales influyen en cómo se realizan las tareas y se toman decisiones dentro de la empresa. Edgar Schein, uno de los principales teóricos en este campo, describe la cultura organizacional como "un patrón de supuestos básicos compartidos" que han sido desarrollados por un

grupo a medida que enfrenta problemas de adaptación externa e integración interna. Estos patrones, una vez establecidos y demostrados como efectivos, son enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con respecto a esos problemas.

La cultura organizacional es un factor crítico para el éxito a largo plazo de cualquier empresa, ya que afecta todos los aspectos de la vida organizacional, desde la motivación y el compromiso de los empleados hasta la implementación de estrategias y la capacidad de innovación. En sus inicios, las teorías sobre cultura organizacional se centraban en identificar y clasificar los diferentes tipos de cultura dentro de las organizaciones, como la cultura de poder, rol, tarea o persona, según el modelo de Charles Handy. Sin embargo, con el tiempo, la comprensión de la cultura organizacional ha evolucionado para reconocer su complejidad y su influencia en la adaptabilidad y sostenibilidad de las organizaciones en entornos cambiantes.

A lo largo de las últimas décadas, la cultura organizacional ha dejado de ser vista simplemente como un atributo estático de las organizaciones y ha pasado a ser entendida como un sistema dinámico que interactúa con factores internos y externos. Las organizaciones actuales operan en entornos cada vez más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (conocidos como entornos VUCA), lo que ha llevado a una mayor necesidad de culturas organizacionales que sean flexibles y receptivas al cambio. La capacidad de una organización para innovar, adaptarse y prosperar en estos entornos depende en gran medida de su cultura organizacional.

Hoy en día, la cultura organizacional no solo es una fuente de identidad para los empleados, sino también un factor diferenciador clave en un mercado competitivo. Empresas como Google, Zappos y Netflix han demostrado cómo una cultura

organizacional sólida y bien definida puede ser un motor para la creatividad, la eficiencia y el éxito empresarial. Estas organizaciones han adoptado culturas que promueven la apertura, la colaboración y la experimentación, lo que les ha permitido no solo atraer y retener talento, sino también mantenerse a la vanguardia en sus respectivas industrias. La evolución de la cultura organizacional refleja la creciente comprensión de su papel central en la supervivencia y el éxito de las organizaciones en un mundo en constante cambio.

5. Objeto de la investigación

Este estudio tiene como objetivo examinar cómo el proceso de capacitación del talento humano impacta en la cultura organizacional de Netlife S.A. Se investigará la relación entre las estrategias de formación implementadas y los valores, comportamientos, y prácticas que conforman la cultura dentro de la empresa, con el fin de identificar en qué medida estas capacitaciones contribuyen al desarrollo de un entorno organizacional cohesionado y alineado con los objetivos corporativos de Netlife S.A. Además, se explorará la manera en que las habilidades y conocimientos adquiridos a través de las capacitaciones afectan las dinámicas internas y el clima laboral. Se analizará si el proceso de formación fortalece los valores y principios que guían el comportamiento de los empleados, promoviendo así una cultura organizacional más sólida y coherente, que potencie la eficacia y el bienestar dentro de la empresa.

6. Metodología

- a) **Tipo de investigación:** Este estudio se enmarca dentro de una investigación de tipo descriptivo y correlacional, ya que busca observar y detallar el fenómeno de la capacitación del talento humano y su influencia en la cultura organizacional de Netlife S.A., para luego analizar la relación existente entre estas variables. Se empleará una metodología cuantitativa utilizando únicamente encuestas estructuradas aplicadas al personal de la empresa, lo que permitirá recolectar y cuantificar datos relevantes sobre la magnitud del impacto de la capacitación en los valores, comportamientos y prácticas que conforman la cultura organizacional.
- b) **Alcance de la investigación:** Este estudio es descriptivo y correlacional. Su objetivo es examinar y detallar cómo la capacitación del personal afecta la cultura organizacional en Netlife S.A. y analizar cómo se relacionan estas dos variables. Para ello, se utilizará un enfoque cuantitativo mediante encuestas estructuradas

dirigidas al personal de la empresa. Esta metodología permitirá recopilar y medir datos importantes sobre el impacto de la capacitación en los valores, comportamientos y prácticas que constituyen la cultura organizacional.

c) **Población y muestra:** La población de este estudio está conformada por los empleados de Netlife S.A., quienes participan en los programas de capacitación implementados por la empresa. Dado el enfoque y los recursos disponibles, la muestra seleccionada para la investigación incluye a 10 trabajadores de diversas áreas de la organización. Estos empleados fueron elegidos de manera intencional para representar una diversidad de roles y niveles dentro de la empresa, asegurando así que los datos recolectados reflejen una visión integral y representativa del impacto de la capacitación en la cultura organizacional.

d) **Método de recolección de datos:** Se decidió usar como técnica de recolección de datos a la encuesta a través del El Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) es un cuestionario que se utiliza para evaluar la cultura organizacional de una empresa en función del modelo de valores en competencia. (Cameron & Quinn, 2011), donde obtenemos la interpretación de la cultura organizacional, además de comprender los límites y beneficios de cada cultura organizacional.

Figura 2 Tipos de cultura organizacional



Fuente: Obtenido de <https://www.starmeup.com/es/blog/cultura-organizacional/cultura-organizacional.html>

7. Preguntas clave

a) Preguntas de inicio

¿Cómo se puede describir la cultura organizacional actual en Netlife S.A.?

¿En qué medida se puede considerar que las capacitaciones recibidas han influido en la cohesión del equipo y el ambiente laboral?

b) Preguntas interpretativas

¿De qué manera las capacitaciones han influido en los valores y comportamientos predominantes dentro de la organización?

¿Cómo se percibe que la formación continua en Netlife S.A. ha contribuido a alinear los objetivos personales de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa?

c) Preguntas de cierre

¿Se considera que las actuales estrategias de capacitación deberían ser ajustadas o mejoradas para alinearse mejor con la cultura organizacional deseada en Netlife S.A.?

¿Cómo se describe el impacto de las capacitaciones en tu satisfacción laboral y en tu percepción de la empresa como un buen lugar para trabajar?

8. Organización y procesamiento de la información

✓ **Proceso de socialización**

- a) Informar al personal administrativo de NETLIFE en la Sede Parque Empresarial Colón, Edificio Coloncorp, sobre la investigación que se llevará a cabo. Explicarles el tema de estudio, los objetivos que se desean alcanzar, las actividades planificadas y los resultados esperados del proyecto.
- b) Llevar a cabo el primer encuentro con los empleados del área administrativa de NETLIFE Guayaquil, con una duración de 30 minutos

✓ **Proceso de Diagnostico**

Reservar con anticipación un espacio de 40 minutos, adaptado a la disponibilidad horaria de cada empleado, para realizar el cuestionario (OCAI)

✓ **Proceso de devolución de los resultados**

- a) Presentar de forma general los resultados obtenidos en los cuestionarios realizados con el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de manera general a los colaboradores.
- b) Desarrollar una propuesta para un plan de acción que fomente una Cultura Organizacional optima en los empleados de NETLIFE Guayaquil en su entorno laboral.

Tabla 1 – Diseño de plan de acción

Objetivo de la actividad	Actividad	Responsable	Frecuencia	Medios y recursos
Programas y sesiones de retroalimentación semanales entre los líderes y el equipo.	Reuniones y Sesiones de Retroalimentación Semanales para la Capacitación e Inducción	Jefes inmediatos y miembros del equipo de trabajo.	Una vez a la semana	Herramientas Microsoft
Desarrollar un calendario detallado para las sesiones de capacitación de acuerdo a la agenda de los colaboradores.	Implementación y organización de un calendario asegurando que todos los empleados participen y que el proceso sea eficaz.	Equipo de Recursos Humanos	Una vez a la semana	Presentaciones, documentos informativos, y recursos adicionales.
Fomentar actividades colaborativas entre líderes y equipos para fortalecer la cohesión y el desarrollo organizacional.	Organizar talleres de integración y trabajo en equipo que involucren a líderes y miembros de todos los niveles de la empresa	Equipo de Recursos Humanos y sus jefaturas	Una vez cada quince días	Materiales de Escritura (hojas, marcadores, notas, y más) Equipos tecnológicos (proyector, computador, altavoces).
Implementar programas de intercambio de roles y responsabilidades para fomentar la empatía y la colaboración entre diferentes niveles jerárquicos	Organizar un "Día de Intercambio de Roles" en el que empleados de diferentes niveles jerárquicos asuman temporalmente las responsabilidades de sus colegas en otros puestos.	Coordinadores o facilitadores para gestionar la actividad y asegurar que se cumplan los objetivos.	Una vez al mes	Manuales o guías para los roles intercambiados, equipo para la capacitación, y formularios para la retroalimentación.

Nota: Elaborado por Mary Isabel Morales

Basados en el esquema de la tabla, se debe realizar un acercamiento con el personal de Netlife con las actividades sugeridas que garanticen una ejecución del plan de acción que contraste el clima obtenido de las encuestas.

8.1. Capacitación del Talento Humano: Definición y Objetivos

La capacitación del talento humano es un proceso sistemático mediante el cual las organizaciones proporcionan a sus empleados las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para mejorar su desempeño laboral. Este proceso es esencial para el desarrollo continuo de los empleados, permitiéndoles adaptarse a nuevas tecnologías, procesos y demandas del mercado. La capacitación no solo tiene como objetivo mejorar la competencia individual, sino también fortalecer la capacidad de la organización para alcanzar sus metas estratégicas. Es un pilar fundamental en la gestión del talento, ya que contribuye a la satisfacción laboral, la retención de empleados y el incremento de la productividad.

La teoría de la capacitación se basa en la idea de que el aprendizaje continuo es crucial para mantener la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio. La efectividad de la capacitación se puede evaluar mediante el modelo de Kirkpatrick, que propone cuatro niveles de evaluación: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Estos niveles permiten a las organizaciones medir no solo la satisfacción de los empleados con el programa de capacitación, sino también el grado en que han adquirido nuevos conocimientos, han cambiado su comportamiento en el trabajo y han contribuido a los resultados organizacionales. Este enfoque integral asegura que la capacitación no sea un esfuerzo aislado, sino parte de una estrategia coherente de desarrollo organizacional.

Además de mejorar las habilidades técnicas y profesionales, la capacitación también juega un papel clave en el fortalecimiento de la cultura organizacional. Al proporcionar a los empleados una comprensión clara de los valores, principios y expectativas de la organización, la capacitación ayuda a alinear el comportamiento

individual con los objetivos colectivos. Esto es particularmente importante en organizaciones que buscan crear una cultura de alto rendimiento, donde la innovación, la colaboración y la mejora continua son fundamentales. La capacitación también puede ser una herramienta poderosa para fomentar la diversidad y la inclusión, asegurando que todos los empleados, independientemente de su origen, tengan las mismas oportunidades para desarrollar sus habilidades y contribuir al éxito de la organización.

El proceso de capacitación debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización para maximizar su impacto. Esto implica un análisis detallado de las necesidades de capacitación, el diseño de programas de formación que respondan a esas necesidades y la evaluación continua de los resultados para asegurar que los objetivos se están cumpliendo. Una capacitación bien diseñada no solo mejora las competencias de los empleados, sino que también refuerza los valores y la cultura de la organización, creando un entorno de trabajo donde los empleados se sienten valorados y motivados para contribuir al éxito de la empresa. En última instancia, la capacitación del talento humano es una inversión que puede generar un retorno significativo, tanto en términos de desempeño organizacional como en el bienestar y la satisfacción de los empleados.

8.2. Relación entre Capacitación y Cultura Organizacional

La relación entre la capacitación del talento humano y la cultura organizacional es estrecha y multifacética, ya que ambos elementos se influyen mutuamente en el contexto empresarial. La capacitación es una herramienta clave para moldear y fortalecer la cultura organizacional, dado que permite transmitir y consolidar los valores, creencias y prácticas que la empresa desea fomentar entre sus empleados. A través de programas de formación bien diseñados, las organizaciones pueden asegurarse de que los empleados no solo

adquieran habilidades técnicas, sino que también internalicen los principios culturales que son esenciales para el éxito y la cohesión organizacional.

Una de las teorías que explica esta interacción es la del Capital Humano, propuesta por Gary Becker, la cual sostiene que la inversión en la formación y desarrollo de los empleados aumenta su valor y productividad dentro de la organización. Esta teoría sugiere que cuando las empresas invierten en capacitación, están, en esencia, fortaleciendo su cultura organizacional al crear un personal más alineado con los objetivos y valores corporativos. Al mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados, la capacitación contribuye a crear un entorno donde la cultura deseada se vive y se respira diariamente, lo que facilita la implementación de estrategias organizacionales coherentes y efectivas.

La capacitación también actúa como un mecanismo para la adaptación cultural en contextos de cambio organizacional. Cuando las empresas se enfrentan a nuevos desafíos, como la implementación de tecnologías innovadoras o cambios en la estructura organizacional, la cultura existente puede necesitar ajustes para alinearse con las nuevas realidades. En estos casos, la capacitación es fundamental para facilitar la transición, ya que proporciona a los empleados las herramientas necesarias para adaptarse a los cambios y, al mismo tiempo, refuerza los aspectos culturales que son esenciales para el éxito continuo de la organización. La capacitación, por lo tanto, no solo prepara a los empleados para nuevas tareas, sino que también los integra en la evolución cultural de la empresa.

Además, la capacitación es crucial para promover una cultura organizacional inclusiva y colaborativa. A medida que las organizaciones reconocen la importancia de la diversidad y la inclusión, los programas de capacitación se han convertido en instrumentos vitales para sensibilizar a los empleados sobre la importancia de estos

valores. Capacitar a los empleados en temas como la comunicación intercultural, el liderazgo inclusivo y la resolución de conflictos ayuda a crear un entorno de trabajo donde todos los miembros se sienten valorados y respetados. Esta alineación entre la capacitación y la cultura organizacional no solo mejora la cohesión y el clima laboral, sino que también impulsa la innovación y la creatividad, al aprovechar las diversas perspectivas y talentos presentes en la organización.

8.3. Impacto de la Capacitación en la Cohesión y el Clima Laboral

La capacitación del talento humano tiene un impacto significativo en la cohesión del equipo y en el clima laboral dentro de las organizaciones. La cohesión organizacional se refiere al grado de unidad y colaboración entre los empleados, mientras que el clima laboral se refiere a la percepción que los empleados tienen sobre su ambiente de trabajo, incluyendo aspectos como la satisfacción, la motivación y el bienestar general. La capacitación, al mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados, fomenta un sentido de pertenencia y propósito común, lo que a su vez fortalece los lazos entre los miembros del equipo y mejora el clima laboral.

Según la Teoría del Clima Organizacional (Litwin & Stringer, 1968), el clima laboral está influenciado por diversas variables, incluyendo la estructura organizacional, el liderazgo y las políticas de recursos humanos, entre las cuales la capacitación juega un rol central. Un programa de capacitación efectivo no solo enseña nuevas habilidades, sino que también puede mejorar la comunicación, resolver conflictos y alinear a los empleados con los objetivos organizacionales. Cuando los empleados se sienten capacitados y respaldados por la organización, es más probable que desarrollen relaciones laborales positivas y contribuyan a un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.

Además, la capacitación puede ser utilizada estratégicamente para mejorar la cohesión del equipo al enfocarse en el desarrollo de habilidades blandas, como la comunicación, la resolución de problemas y el trabajo en equipo. Estos programas ayudan a los empleados a comprender mejor sus roles dentro del equipo, así como a respetar y valorar las contribuciones de sus compañeros. La mejora de estas habilidades no solo aumenta la eficiencia operativa, sino que también refuerza la confianza mutua y el apoyo dentro del grupo, creando un ambiente donde los empleados se sienten motivados y comprometidos con el éxito colectivo.

El impacto de la capacitación en el clima laboral también se refleja en la reducción del estrés y la rotación de personal. Cuando los empleados reciben la capacitación adecuada, se sienten más competentes y seguros en sus roles, lo que disminuye la ansiedad relacionada con el desempeño y mejora su satisfacción laboral. Un clima laboral positivo, alimentado por programas de capacitación efectivos, contribuye a la retención de talento, ya que los empleados están más inclinados a permanecer en una organización donde se sienten valorados y ven oportunidades de crecimiento. De esta manera, la capacitación no solo influye directamente en la cohesión y el clima laboral, sino que también tiene efectos a largo plazo en la estabilidad y el éxito de la organización.

8.4. Modelos de Evaluación de la Capacitación y su Repercusión en la Cultura Organizacional

Evaluar la efectividad de los programas de capacitación es esencial para asegurar que estos no solo mejoren las habilidades y conocimientos de los empleados, sino que también refuercen y alineen la cultura organizacional con los objetivos estratégicos de la empresa. Existen varios modelos de evaluación que permiten medir el impacto de la capacitación, entre los cuales el Modelo CIPP (Context, Input, Process, Product) de

Stufflebeam es ampliamente reconocido. Este modelo ofrece un enfoque integral para evaluar la capacitación en cuatro dimensiones: el contexto en el que se desarrolla, los insumos o recursos utilizados, el proceso de implementación y los productos o resultados obtenidos. Al aplicar este modelo, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora en sus programas de formación y garantizar que estos contribuyan efectivamente a la construcción de una cultura organizacional coherente y sólida.

El Modelo de Evaluación de Kirkpatrick es otro enfoque popular que se utiliza para medir el impacto de la capacitación en la cultura organizacional. Este modelo se centra en cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. En el primer nivel, se evalúa la reacción de los participantes al programa de capacitación, es decir, su satisfacción y percepción inmediata. En el segundo nivel, se mide el aprendizaje adquirido, lo que incluye conocimientos, habilidades y actitudes. El tercer nivel evalúa cómo el comportamiento de los empleados ha cambiado en el entorno laboral como resultado de la capacitación. El cuarto nivel analiza los resultados organizacionales, como el aumento en la productividad, la mejora en la calidad del trabajo y el impacto en la cultura organizacional. Este enfoque permite a las organizaciones no solo medir la eficacia de la capacitación, sino también entender cómo estas iniciativas influyen en los valores y prácticas compartidos por los empleados.

La evaluación de la capacitación también puede incluir la Medición del Retorno de la Inversión (ROI), un método que calcula el beneficio económico generado por la capacitación en relación con su costo. Aunque el ROI se centra en los aspectos financieros, también proporciona información valiosa sobre cómo la capacitación contribuye a la eficiencia organizacional y refuerza la cultura empresarial. Un ROI positivo indica que la capacitación ha generado un valor tangible para la organización, lo

que puede traducirse en una mayor alineación con los objetivos culturales y estratégicos de la empresa. Sin embargo, es importante complementar el ROI con otras métricas cualitativas para captar plenamente su impacto en la cultura organizacional.

La elección del modelo de evaluación adecuado depende de los objetivos específicos de la organización y de lo que se espera lograr con la capacitación. Al evaluar la capacitación de manera sistemática y utilizando un enfoque multidimensional, las organizaciones pueden obtener una comprensión más profunda de cómo la formación afecta la cultura organizacional. Este conocimiento es crucial para diseñar programas de capacitación que no solo mejoren el desempeño individual y colectivo, sino que también fortalezcan y perpetúen una cultura organizacional que apoye el crecimiento, la innovación y la sostenibilidad a largo plazo.

9. Análisis de la información

En el análisis de los resultados obtenidos a partir del cuestionario OCAI aplicado a los empleados de Netlife S.A., se busca comprender cómo la capacitación del talento humano está impactando en las distintas dimensiones de la cultura organizacional de la empresa, tales como las características dominantes, el estilo de liderazgo, la gestión de empleados, la cohesión organizacional, el enfoque estratégico y los criterios de éxito.

Los datos recopilados permiten evaluar la alineación entre los programas de capacitación y los valores organizacionales predominantes, así como su influencia en la cohesión del equipo y el clima laboral. Este análisis proporciona una visión detallada de las áreas donde la capacitación está fortaleciendo la cultura organizacional y aquellas que podrían beneficiarse de un enfoque más estratégico, contribuyendo así a la mejora continua de la empresa.

9.1. Análisis de Dimensión Característica Dominante

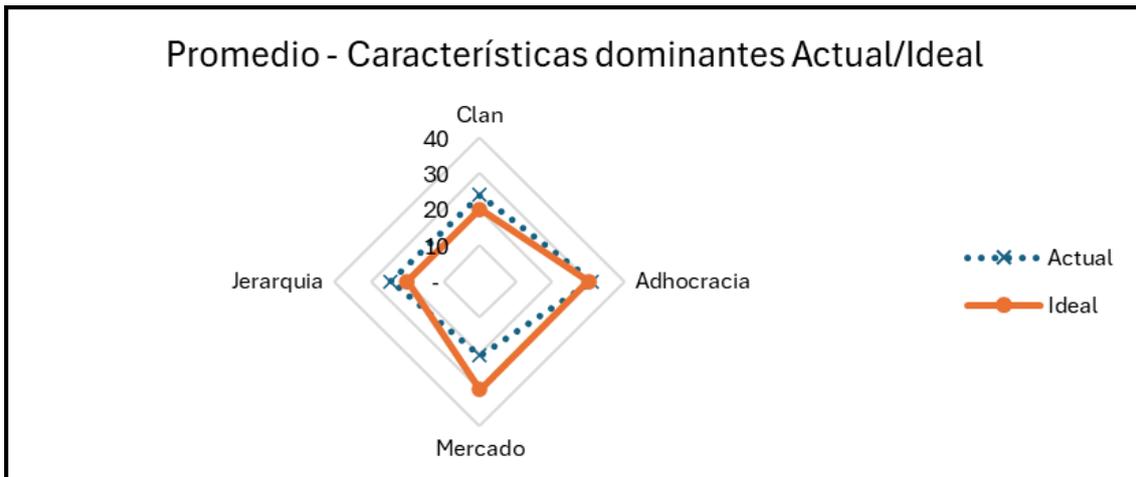
Tabla 2 Dimensión Característica Dominante

Participante	Resultado Obtenido	Rango de Puntuación
Participante 1	A: 20% - B: 30% - C: 30% - D: 20%	Medio
Participante 2	A: 30% - B: 25% - C: 25% - D: 20%	Medio
Participante 3	A: 25% - B: 35% - C: 20% - D: 20%	Medio
Participante 4	A: 15% - B: 40% - C: 25% - D: 20%	Medio
Participante 5	A: 30% - B: 20% - C: 30% - D: 20%	Alto
Participante 6	A: 25% - B: 30% - C: 25% - D: 20%	Medio
Participante 7	A: 20% - B: 30% - C: 25% - D: 25%	Medio
Participante 8	A: 25% - B: 35% - C: 20% - D: 20%	Medio
Participante 9	A: 30% - B: 25% - C: 25% - D: 20%	Alto
Participante 10	A: 20% - B: 40% - C: 20% - D: 20%	Medio

Nota: Elaborado por Mary Isabel Morales

El análisis del gráfico revela que la mayoría de los participantes muestran una distribución equitativa entre las características dominantes, con una prevalencia del rango "Medio", lo que indica una cultura organizacional equilibrada en Netlife S.A., donde se valoran tanto la innovación y el dinamismo como la colaboración y la estructura. Sin embargo, algunos participantes destacan en el rango "Alto", especialmente en las características de dinamismo/innovación y familiaridad/colaboración, sugiriendo áreas donde la cultura organizacional es más fuerte.

Figura 3 Dimensión Característica Dominante



Nota: Elaborado por Mary Isabel Morales

Estos hallazgos se alinean con el objetivo de la investigación, que busca analizar cómo el proceso de capacitación del talento humano influye en la cultura organizacional, ya que la capacitación podría estar reforzando ciertos valores culturales, como la innovación y la cohesión, mientras equilibra otros aspectos fundamentales para el entorno laboral.

9.2. Análisis de Dimensión Estilo de Liderazgo

Tabla 3 Dimensión Estilo de Liderazgo

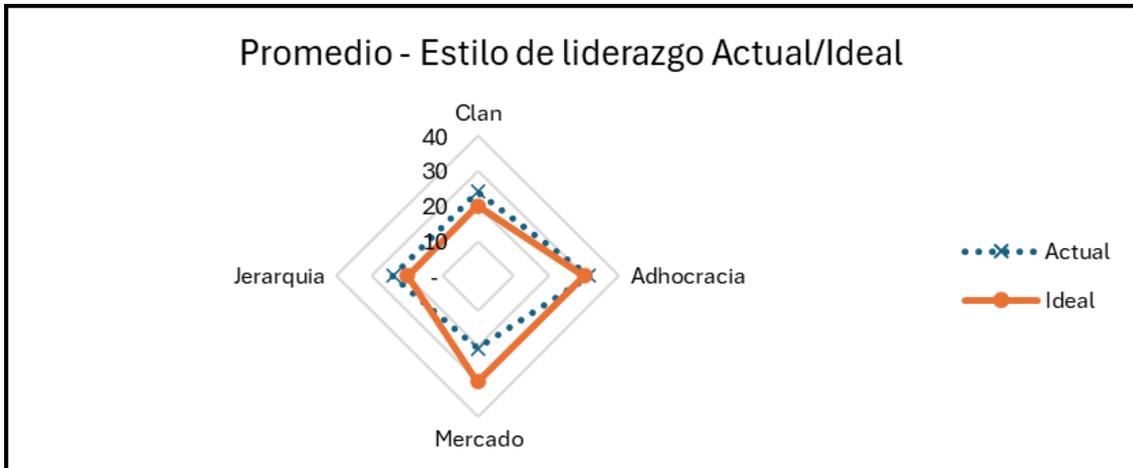
Participante	Resultado Obtenido	Rango de Puntuación
Participante 1	A: 25% - B: 35% - C: 25% - D: 15%	Medio
Participante 2	A: 20% - B: 30% - C: 30% - D: 20%	Medio
Participante 3	A: 30% - B: 25% - C: 20% - D: 25%	Medio
Participante 4	A: 25% - B: 40% - C: 15% - D: 20%	Alto
Participante 5	A: 20% - B: 25% - C: 30% - D: 25%	Medio
Participante 6	A: 30% - B: 25% - C: 25% - D: 20%	Medio
Participante 7	A: 25% - B: 35% - C: 20% - D: 20%	Medio
Participante 8	A: 20% - B: 30% - C: 30% - D: 20%	Medio
Participante 9	A: 20% - B: 30% - C: 25% - D: 25%	Medio
Participante 10	A: 25% - B: 40% - C: 20% - D: 15%	Alto

Nota: Elaborado por Mary Isabel Morales

La figura 2 muestra la distribución de las respuestas de los 10 participantes en relación con la dimensión de Estilo de Liderazgo. Los datos indican que la mayoría de los participantes tienen una preferencia por el estilo de liderazgo "Mentor/Facilitador" (opción B), con varios sujetos alcanzando el rango "Alto" en esta categoría. Esto sugiere que los empleados valoran un liderazgo que se enfoque en el apoyo y el desarrollo personal dentro de la organización. Las opciones "Innovador/Arriesgado" y "Competitivo/Exigente" también están bien representadas, aunque en rangos "Medio", lo

que implica que hay un equilibrio en las expectativas de los empleados sobre el estilo de liderazgo.

Figura 4 Dimensión Estilo de liderazgo



Nota: Elaborado por Mary Isabel Morales

Este análisis está alineado con el objetivo de la investigación, que busca entender cómo la capacitación del talento humano influye en la cultura organizacional, específicamente en la preferencia por un estilo de liderazgo que fomente el crecimiento y la colaboración, lo cual es esencial para fortalecer la cohesión y la eficiencia dentro de Netlife S.A.

9.3. Análisis de Dimensión Gestión de Empleados

Tabla 4 Dimensión Gestión de empleados

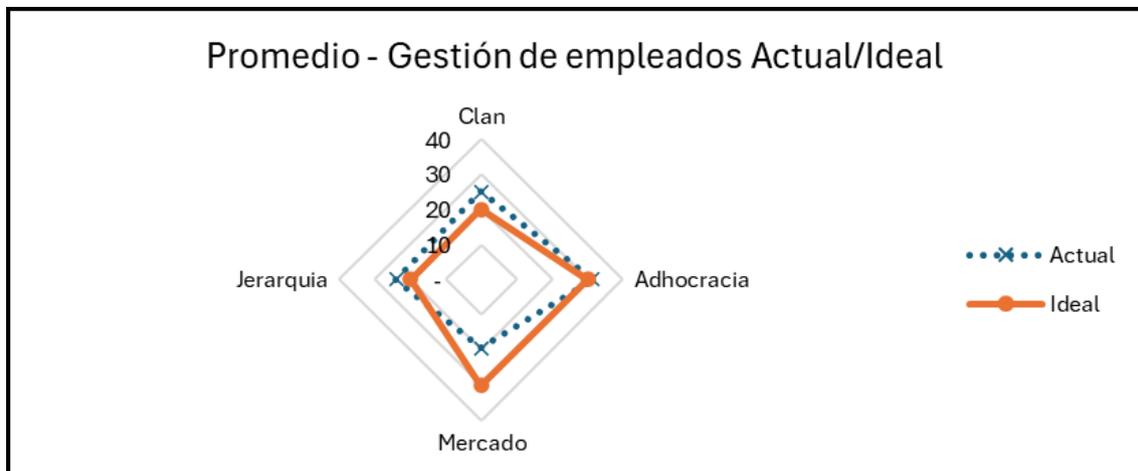
Participante	Resultado Obtenido	Rango de Puntuación
Participante 1	A: 30% - B: 30% - C: 20% - D: 20%	Medio
Participante 2	A: 35% - B: 25% - C: 25% - D: 15%	Alto
Participante 3	A: 20% - B: 40% - C: 20% - D: 20%	Alto
Participante 4	A: 20% - B: 35% - C: 25% - D: 20%	Medio
Participante 5	A: 25% - B: 30% - C: 25% - D: 20%	Medio
Participante 6	A: 20% - B: 30% - C: 30% - D: 20%	Medio
Participante 7	A: 30% - B: 25% - C: 25% - D: 20%	Medio
Participante 8	A: 25% - B: 30% - C: 25% - D: 20%	Medio
Participante 9	A: 25% - B: 30% - C: 25% - D: 20%	Medio
Participante 10	A: 20% - B: 40% - C: 20% - D: 20%	Alto

Nota: Elaborado por Mary Isabel Morales

La figura 3 ilustra cómo los participantes han distribuido sus puntuaciones en la dimensión de Gestión de Empleados. Se observa una tendencia significativa hacia la preferencia por un estilo de gestión basado en el "Apoyo y Confianza Mutua" (opción B), donde varios participantes alcanzan un rango "Alto". Esta preferencia sugiere que los empleados valoran un entorno laboral donde la colaboración y la confianza son prioritarias, lo que refuerza una cultura organizacional centrada en el trabajo en equipo y el desarrollo mutuo. Las puntuaciones en "Delegación y Trabajo en Equipo" (opción A)

y "Competitividad y Logro" (opción C) también están bien representadas en rangos "Medio", indicando un equilibrio en las expectativas de los empleados hacia su gestión.

Figura 5 Dimensión Gestión de empleados



Nota: Elaborado por Mary Isabel Morales

Estos hallazgos se alinean con el objetivo de la investigación, que analiza cómo la capacitación del talento humano influye en la cultura organizacional, en particular en cómo los empleados gestionan y se gestionan dentro de la organización. Esta influencia es crucial para mantener un ambiente de trabajo armonioso y productivo en Netlife S.A.

9.4. Análisis de Dimensión Cohesión Organizacional

Tabla 5 Dimensión Cohesión Organizacional

Participante	Resultado Obtenido	Rango de Puntuación
Participante 1	A: 20% - B: 40% - C: 20% - D: 20%	Alto
Participante 2	A: 25% - B: 30% - C: 25% - D: 20%	Medio
Participante 3	A: 20% - B: 35% - C: 25% - D: 20%	Alto
Participante 4	A: 15% - B: 45% - C: 20% - D: 20%	Alto
Participante 5	A: 20% - B: 20% - C: 30% - D: 30%	Medio
Participante 6	A: 30% - B: 25% - C: 25% - D: 20%	Medio
Participante 7	A: 20% - B: 35% - C: 25% - D: 20%	Alto
Participante 8	A: 25% - B: 30% - C: 25% - D: 20%	Medio
Participante 9	A: 30% - B: 20% - C: 25% - D: 25%	Medio
Participante 10	A: 20% - B: 45% - C: 20% - D: 15%	Alto

Nota: Elaborado por Mary Isabel Morales

La figura 4 ilustra muestra la distribución de las respuestas de los 10 participantes en relación con la dimensión de Cohesión Organizacional. Los resultados indican una fuerte inclinación hacia la preferencia por la "Lealtad y Compromiso" (opción B), donde varios participantes alcanzan el rango "Alto". Este hallazgo sugiere que los empleados valoran una cultura organizacional que promueve la fidelidad, la tradición y el compromiso mutuo. Las opciones relacionadas con "Crecimiento e Innovación" (opción A) y "Logro y Recompensas" (opción C) también se reflejan en rangos "Medio", lo que

indica que, aunque el crecimiento y la recompensa son importantes, son vistos como complementarios a la cohesión y lealtad.

Figura 6 Dimensión Cohesión Organizacional



Nota: Elaborado por Mary Isabel Morales

Este análisis refuerza el objetivo de la investigación, que busca evaluar cómo la capacitación del talento humano impacta en la cultura organizacional, específicamente en términos de fortalecer un entorno cohesivo y comprometido en Netlife S.A., lo cual es esencial para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa.

9.5. Análisis de Dimensión Enfoque Estratégico

Tabla 6 Dimensión Enfoque Estratégico

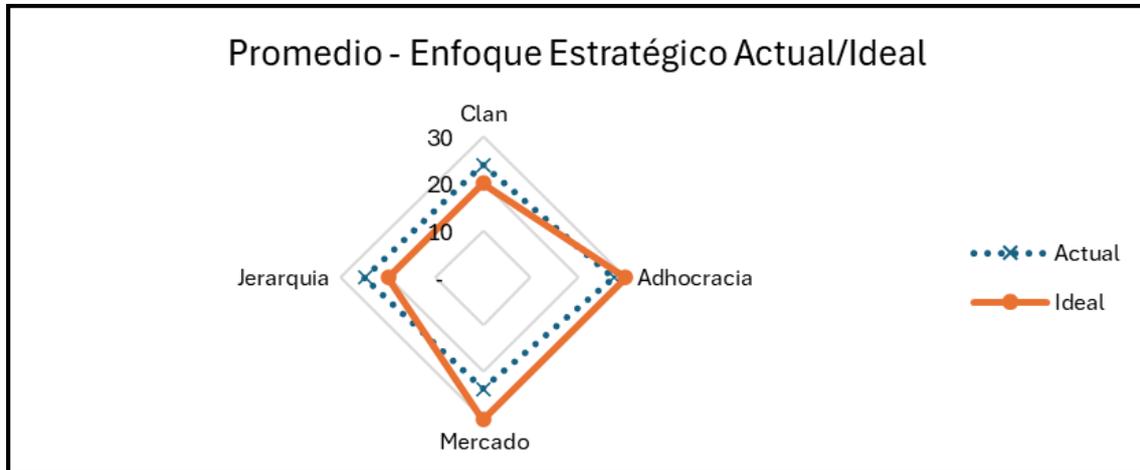
Participante	Resultado Obtenido	Rango de Puntuación
Participante 1	A: 15% - B: 25% - C: 30% - D: 30%	Medio
Participante 2	A: 20% - B: 30% - C: 25% - D: 25%	Medio
Participante 3	A: 30% - B: 25% - C: 20% - D: 25%	Medio
Participante 4	A: 20% - B: 35% - C: 25% - D: 20%	Alto
Participante 5	A: 25% - B: 25% - C: 30% - D: 20%	Medio
Participante 6	A: 30% - B: 25% - C: 25% - D: 20%	Medio
Participante 7	A: 30% - B: 20% - C: 25% - D: 25%	Medio
Participante 8	A: 25% - B: 30% - C: 25% - D: 20%	Medio
Participante 9	A: 25% - B: 25% - C: 25% - D: 25%	Medio
Participante 10	A: 20% - B: 35% - C: 20% - D: 25%	Alto

Nota: Elaborado por Mary Isabel Morales

La figura 5 refleja las preferencias de los participantes en relación con la dimensión de Enfoque Estratégico. Los resultados muestran una distribución equilibrada entre los diferentes enfoques estratégicos, con varias puntuaciones en rangos "Medio", lo que indica que los empleados perciben un balance en la estrategia de la organización entre la competitividad/metás (opción C), la estabilidad/crecimiento ordenado (opción D), y las relaciones humanas (opción B). Solo unos pocos participantes muestran una preferencia fuerte (rango "Alto") por las relaciones humanas, lo que sugiere una percepción de que la

estrategia de la organización valora la construcción de relaciones, pero sin dejar de lado la necesidad de estabilidad y competitividad.

Figura 7 Dimensión Enfoque Estratégico



Nota: Elaborado por Mary Isabel Morales

Este análisis es crucial para entender cómo la capacitación puede alinear a los empleados con la estrategia organizacional y promover un enfoque equilibrado que soporte tanto el crecimiento como la cohesión interna en Netlife S.A

9.6. Análisis de Dimensión Criterios de Éxito

Tabla 7 Dimensión Criterios de Éxito

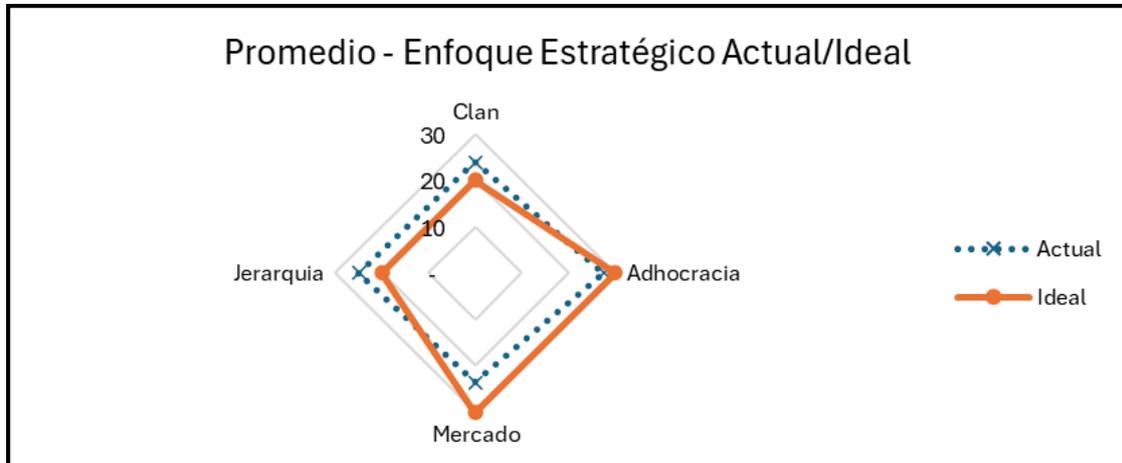
Participante	Resultado Obtenido	Rango de Puntuación
Participante 1	A: 30% - B: 25% - C: 25% - D: 20%	Medio
Participante 2	A: 20% - B: 35% - C: 20% - D: 25%	Alto
Participante 3	A: 25% - B: 30% - C: 25% - D: 20%	Medio
Participante 4	A: 25% - B: 20% - C: 20% - D: 35%	Alto
Participante 5	A: 20% - B: 20% - C: 35% - D: 25%	Alto
Participante 6	A: 30% - B: 25% - C: 20% - D: 25%	Medio
Participante 7	A: 15% - B: 25% - C: 30% - D: 30%	Medio
Participante 8	A: 20% - B: 15% - C: 30% - D: 35%	Alto
Participante 9	A: 25% - B: 30% - C: 30% - D: 15%	Medio
Participante 10	A: 15% - B: 25% - C: 30% - D: 30%	Medio

Nota: Elaborado por Mary Isabel Morales

La figura 6 muestra la tendencia de los participantes con respecto a la dimensión de Criterios de éxito. Los resultados muestran una distribución equilibrada entre los diferentes enfoques estratégicos, con puntuaciones variadas entre “medio” y “alto”, lo que indica que los empleados perciben un balance medio/alto en la estrategia de la organización entre el liderazgo en innovación de productos (opción B), competitividad (opción C), la eficiencia (opción D), y el desarrollo de los recursos humanos/Trabajo en equipo (opción A), lo que sugiere una percepción de que la estrategia de la organización tiene una firme orientación a resultados, siendo la eficiencia, competitividad, liderazgo y

trabajo en equipo vitales para alcanzar objetivos estratégicos que puedan plantearse en la compañía.

Figura 8 Dimensión Criterios de éxito



Nota: Elaborado por Mary Isabel Morales

Este análisis nos permite comprender que la organización está alineada en conseguir objetivos estratégicos, basados en la formación constante de competencias blandas y duras del personal de Netlife S.A

10. Segunda parte

11. Justificación

El presente estudio es fundamental para entender cómo la capacitación del talento humano puede influir de manera significativa en la cultura organizacional de Netlife S.A. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, es imperativo que las organizaciones inviertan en el desarrollo continuo de sus empleados para asegurar su adaptación y alineación con los valores y objetivos corporativos. La capacitación no solo mejora las habilidades técnicas y profesionales, sino que también actúa como un vehículo para reforzar los comportamientos y actitudes que sustentan la cultura organizacional deseada. Por lo tanto, este estudio contribuye a identificar las áreas donde la capacitación puede tener el mayor impacto, fortaleciendo la cohesión, la motivación y el compromiso de los empleados.

Además, el análisis de la influencia de la capacitación en la cultura organizacional es crucial para el desarrollo estratégico de Netlife S.A. Una cultura organizacional sólida y coherente es un factor diferenciador clave en la capacidad de la empresa para atraer y retener talento, así como para mantener un alto nivel de desempeño y competitividad. Al comprender cómo la capacitación afecta aspectos como el estilo de liderazgo, la gestión de empleados y el enfoque estratégico, la empresa puede diseñar programas de formación que no solo cumplan con las necesidades inmediatas de desarrollo, sino que también promuevan una cultura organizacional que impulse la innovación, la eficiencia y la cohesión interna.

La justificación de este estudio también se encuentra en su relevancia para la sostenibilidad a largo plazo de Netlife S.A. En un entorno donde los cambios tecnológicos y las demandas del mercado son constantes, la capacidad de la organización para adaptarse y evolucionar depende en gran medida de una cultura organizacional que valore

y promueva el aprendizaje continuo. Este estudio permite a la empresa evaluar la efectividad de sus actuales programas de capacitación y realizar ajustes necesarios para asegurar que estén alineados con su visión y misión a largo plazo. Una cultura organizacional que fomente la adaptabilidad, la innovación y el compromiso será clave para la sostenibilidad y el éxito de Netlife S.A. en el futuro.

Este estudio tiene una importancia práctica al proporcionar a la dirección de Netlife S.A. perspectivas valiosas sobre cómo la capacitación puede ser utilizada como una herramienta estratégica para moldear y fortalecer la cultura organizacional. Al vincular la capacitación con los objetivos culturales y estratégicos de la empresa, se pueden diseñar programas de desarrollo que no solo mejoren el rendimiento individual, sino que también refuercen el tejido cultural que une a la organización. Esto permitirá a Netlife S.A. no solo enfrentar los desafíos actuales, sino también posicionarse favorablemente para el crecimiento y la competitividad futura.

12. Caracterización de los beneficiarios

Los principales beneficiarios de este estudio son los empleados de Netlife S.A., quienes se encuentran en diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales dentro de la organización. Estos empleados, que abarcan desde roles operativos hasta gerenciales, son quienes directamente participan en los programas de capacitación que la empresa implementa. A través de este estudio, se busca mejorar su experiencia laboral al identificar y optimizar los aspectos de la capacitación que más influyen en su desarrollo profesional y en su alineación con la cultura organizacional. Al contar con programas de formación más efectivos y alineados con las necesidades y expectativas del personal, se espera que los empleados experimenten un mayor sentido de pertenencia, motivación y satisfacción en su trabajo.

Adicionalmente, los líderes y gestores de recursos humanos de Netlife S.A. también se beneficiarán significativamente de este estudio. Al comprender cómo la capacitación impacta la cultura organizacional, estos responsables podrán diseñar estrategias más efectivas para el desarrollo del talento humano, asegurando que los programas de formación no solo cumplan con los objetivos técnicos, sino que también refuercen los valores y comportamientos deseados dentro de la organización. Esto, a su vez, contribuye a una mejor cohesión y colaboración en el equipo, lo que facilita la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa y fortalece su posición en el mercado.

13. Interpretación

La sistematización del proyecto sobre la influencia del proceso de capacitación del talento humano en la cultura organizacional de Netlife S.A. ha permitido obtener insights valiosos sobre cómo estos programas formativos impactan diferentes aspectos de la cultura organizacional. Los resultados muestran que la capacitación tiene un efecto directo en la cohesión organizacional, promoviendo un ambiente laboral más colaborativo y comprometido. Esta influencia se refleja en la preferencia de los empleados por un estilo de liderazgo basado en la mentoría y el apoyo, lo que indica que la cultura de la empresa valora el desarrollo personal y la confianza mutua, elementos fundamentales para el éxito organizacional.

La dimensión de gestión de empleados ha revelado que los programas de capacitación están alineados con los valores de apoyo y confianza, que son prioritarios para los empleados. Esta alineación sugiere que la capacitación no solo mejora las habilidades técnicas, sino que también fortalece la cultura organizacional al promover comportamientos que favorecen la colaboración y el trabajo en equipo. Además, el enfoque estratégico equilibrado entre la competitividad y las relaciones humanas identificado en los resultados destaca la capacidad de la empresa para integrar la capacitación en su estrategia organizacional, asegurando que los empleados estén alineados con los objetivos corporativos.

En cuanto a la dimensión de cohesión organizacional, los resultados inclinan la lealtad y el compromiso, aspectos reforzados por los programas de capacitación. Esta cohesión interna es crucial para la resiliencia de la organización, ya que permite a los empleados enfrentar los desafíos del mercado con un sentido de propósito compartido. La capacitación, en este contexto, no solo actúa como un mecanismo de aprendizaje, sino

también como una herramienta para fortalecer la identidad corporativa y la cohesión del equipo.

La interpretación de los resultados de esta sistematización indica que la capacitación del talento humano en Netlife S.A. es una inversión estratégica que no solo mejora las competencias individuales, sino que también tiene un impacto profundo en la cultura organizacional. Al fortalecer la cohesión, promover un liderazgo basado en el apoyo y alinear la gestión de empleados con los valores organizacionales, la capacitación contribuye de manera significativa al éxito y sostenibilidad de la empresa. Esta sistematización ofrece una base sólida para la mejora continua de los programas de formación y el desarrollo de una cultura organizacional que soporte tanto la competitividad como la cohesión interna.

14. Principales logros de aprendizaje

Los principales logros de aprendizaje obtenidos a través de la sistematización del proyecto en Netlife S.A. destacan la capacidad de los programas de capacitación para influir positivamente en la cultura organizacional. Uno de los logros más significativos es el fortalecimiento de la cohesión y la colaboración entre los empleados. Con formación continua, los empleados adquirieron nuevas habilidades técnicas y desarrollaron una mayor comprensión de los valores compartidos en la empresa, lo que ha resultado en un ambiente de trabajo más unido y armonioso. Este aprendizaje es esencial para cualquier organización que busque mantener un equipo comprometido y alineado con sus objetivos estratégicos.

Otro logro clave es la identificación de un estilo de liderazgo predominante basado en la mentoría y el apoyo, como resultado de los programas de capacitación. Este enfoque ha demostrado ser eficaz en la promoción del desarrollo personal y profesional de los empleados, fomentando una cultura de apoyo mutuo y confianza. Los líderes de Netlife S.A. han aprendido a adoptar un enfoque más humano y colaborativo, lo que no solo ha mejorado la satisfacción laboral, sino que también ha incrementado la productividad y la eficiencia organizacional.

El aprendizaje en la gestión de empleados es otro logro notable. Los resultados indican que la capacitación ha sido fundamental para alinear las prácticas de gestión con los valores organizacionales de apoyo, confianza y delegación. Este alineamiento ha permitido que los empleados se sientan más empoderados y comprometidos con sus roles, lo que a su vez ha mejorado la calidad del trabajo y ha reducido los niveles de estrés y rotación de personal. La capacidad de los gestores para aplicar estos aprendizajes en su práctica diaria es un indicativo del éxito de los programas de formación implementados.

El logro de un enfoque estratégico equilibrado en la organización es un aprendizaje clave derivado de esta sistematización. La capacidad de los empleados para integrar la competitividad y el crecimiento ordenado con la construcción de relaciones humanas fuertes es un reflejo del éxito de los programas de capacitación. Este logro ha permitido a Netlife S.A. no solo cumplir con sus objetivos financieros, sino también construir una cultura organizacional sólida que valora tanto el desempeño como el bienestar de sus empleados. Estos aprendizajes ofrecen una base sólida para la mejora continua y el desarrollo futuro de la organización.

15. Conclusiones

La sistematización del proyecto en Netlife S.A. ha permitido concluir que la capacitación del talento humano es un pilar fundamental para el fortalecimiento de la cultura organizacional. Los resultados evidencian que los programas de formación no solo mejoran las competencias técnicas de los empleados, sino que también refuerzan los valores y comportamientos que sustentan una cultura organizacional cohesionada y orientada al éxito. La capacitación ha logrado promover un entorno donde la innovación, el apoyo mutuo y la estabilidad son igualmente valorados, lo que es crucial para la sostenibilidad de la empresa en un entorno competitivo.

Se concluye que el estilo de liderazgo predominante en Netlife S.A., basado en la mentoría y el apoyo, es un resultado directo de los programas de capacitación implementados. Este estilo de liderazgo ha demostrado ser eficaz en fomentar la confianza y la motivación entre los empleados, lo que a su vez ha mejorado la satisfacción laboral y la cohesión del equipo. La capacidad de los líderes para adoptar un enfoque colaborativo y orientado al desarrollo personal es un reflejo del éxito de las estrategias de formación utilizadas en la empresa.

Otro aspecto relevante es que la gestión de empleados en Netlife S.A. ha sido significativamente influenciada por la capacitación, lo que ha resultado en una mayor alineación con los valores organizacionales. Los empleados se sienten más empoderados y valorados, lo que ha reducido la rotación de personal y ha mejorado el clima laboral. Esta alineación entre la capacitación y la gestión de empleados asegura que las prácticas de la organización sean coherentes con su misión y visión, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Además, el enfoque estratégico de la empresa, que equilibra la competitividad con la construcción de relaciones humanas fuertes, es otro resultado positivo derivado de los programas de capacitación. Este enfoque balanceado permite a Netlife S.A. no solo ser competitiva en el mercado, sino también mantener una cultura organizacional sólida que prioriza el bienestar y la satisfacción de sus empleados. La capacidad de la empresa para integrar estos elementos en su estrategia general es un indicativo de una gestión eficaz y una visión a largo plazo bien definida.

Se concluye que la sistematización del proyecto ha sido exitosa en identificar áreas clave de mejora y oportunidades para el futuro. La capacitación del talento humano en Netlife S.A. ha demostrado ser una inversión estratégica que no solo contribuye al desarrollo individual de los empleados, sino que también refuerza la cohesión y la alineación con los objetivos organizacionales.

Este proceso de sistematización ofrece una base sólida para la mejora continua y el desarrollo futuro de la empresa, asegurando que Netlife S.A. pueda seguir siendo un líder en su sector, con una cultura organizacional que respalda su crecimiento y competitividad a largo plazo.

16. Recomendaciones

Dado que la capacitación ha demostrado ser fundamental para fortalecer la cultura organizacional en Netlife S.A., se recomienda continuar invirtiendo en programas de formación que no solo se centren en el desarrollo de habilidades técnicas, sino que también refuercen los valores fundamentales de la empresa. Es importante diseñar capacitaciones que integren actividades que promuevan la innovación, la colaboración y la estabilidad, asegurando que estos valores sigan siendo pilares de la cultura organizacional.

Para mantener y potenciar el estilo de liderazgo basado en la mentoría y el apoyo, se recomienda implementar programas de desarrollo de liderazgo que refuercen estas competencias. Estos programas deben enfocarse en fortalecer habilidades blandas como la empatía, la comunicación efectiva y la capacidad de motivar y apoyar a los equipos, asegurando que los líderes continúen promoviendo un entorno de confianza y crecimiento personal.

Para asegurar que la gestión de empleados continúe alineada con los valores organizacionales, se recomienda revisar y actualizar las políticas de recursos humanos para reflejar los aprendizajes obtenidos a través de la capacitación. Es importante que los gestores reciban formación continua en técnicas de gestión que fomenten la delegación, el empoderamiento y el reconocimiento del trabajo bien hecho, promoviendo un ambiente laboral positivo y productivo.

Dado que el enfoque estratégico equilibrado entre competitividad y relaciones humanas ha sido un éxito, se recomienda mantener este balance en las futuras estrategias organizacionales. La empresa debería continuar desarrollando iniciativas que promuevan

tanto la consecución de metas como la construcción de relaciones sólidas entre empleados, clientes y otros stakeholders. Esto podría incluir la implementación de programas que fortalezcan las habilidades de negociación y resolución de conflictos, asegurando que el enfoque estratégico de la empresa siga siendo inclusivo y sostenible.

Se recomienda establecer un sistema de evaluación continua para los programas de capacitación, utilizando los resultados de la sistematización como base para identificar áreas de mejora. Este sistema debe incluir retroalimentación constante de los empleados y un análisis periódico de la efectividad de las capacitaciones en reforzar la cultura organizacional y en lograr los objetivos estratégicos de la empresa. Al hacerlo, Netlife S.A. podrá asegurar que sus programas de formación sigan siendo relevantes y efectivos en un entorno empresarial en constante cambio.

17. Referencias bibliográficas

- Acurio, J. (2020). *Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo SA del cantón Valencia, Ecuador*. Ecuador: Scielo.
- Agudelo, B. (2019). *Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia*. Colombia: Scielo.
- Armijos, F., Bermudez, I., & Mora, N. (02 de 07 de 2019). *Gestión de administración de los Recursos Humanos*. Obtenido de Scielo:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s2218-36202019000400163&script=sci_arttext
- Bernal, E. (2021). *Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las pymes en Zacatecas*. Mexico: Scielo.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Durán, E. (2020). *Los recursos contencioso administrativos en el Ecuador*. Ecuador: UASB.
- Godoy, J. (2021). *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio*. Rioja: Dialnet.
- Hernandez, Y. (2022). *Cultura organizacional y cultura de seguridad: una revisión de la literatura*. Rioja: Dialnet.
- Lara, T. (2022). *Alfabetizar en la cultura digital*. Madrid: Scielo.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Martinez, M. (2023). *CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EDUCATIVA JIPIJAPA*. Jipijapa: UNESUM.
- Medina, L. (2020). *Cultura organizacional y su influencia en la productividad y toma de decisiones*. Colombia: Unimilitar.
- Salazar, J. (2019). *La cultura organizacional y la toma de decisiones gerenciales*. Colombia: Unimilitar.
- Starmeup. (n.d.). *Starmeup*. Obtenido de Starmeup:
<https://www.starmeup.com/es/blog/cultura-organizacional/cultura-organizacional.html>

18. Anexos

18.1. Cronograma de ejecución de evaluación

LA INFLUENCIA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE NETLIFE S.A. - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Megadatos SA (NETLIFE) Mary Isabel Morales Paguay	Inicio del proyecto:	16/04/2024	
	Semana para mostrar:	1	

PROYECTO DE TESIS	PROGRESO	INICIO	FIN	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10
Definición de parámetros principales													
Definición de estructura de investigación	0%	16-04-24	22-04-24										
Selección de metodología (Encuesta)	0%	22-04-24	28-04-24										
Socialización de estructuras de encuesta	0%	28-04-24	04-05-24										
Recopilación de información													
Socialización de programa de recopilación con administrativo RRHH	0%	05-05-24	09-05-24										
Socialización de programa de recopilación con personal designado	0%	10-05-24	15-05-24										
Recopilación de información con personal	0%	16-05-24	10-06-24										
Análisis de información	0%	11-06-24	18-06-24										
Estructura de análisis final, interpretaciones, lecciones	0%	19-06-24	25-06-24										
Planteamiento general del proyecto													
Definición de objetivos		16-04-24	21-04-24										
Definición de Justificación		22-04-24	28-04-24										
Definición de campo de investigación		29-04-24	04-05-24										
Estructuración del documento		16-04-24	25-06-24										

18.2. Anexo 1 Encuesta Participante #1

#1

ENCUESTA OCAI

El OCAI consta de seis áreas y cada área tiene cuatro alternativas. Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas en función de cuan similares son las alternativas a su propia organización. Otorgue un mayor número de puntos a la alternativa que se asemeje más a su organización.

	TA	A	I	O	TD
1. Características dominantes					
A	La organización es un lugar muy familiar. Es como una familia extendida. Las personas suelen compartir mucho de sí mismas.	20			
B	La organización es un lugar empresarial muy dinámico. La gente está dispuesta a jugárselas ya asumir riesgos.		30		
C	La organización está muy orientada a los resultados. Una gran preocupación es la de cumplir con el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.			30	
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. En general los procedimientos formales dirigen lo que la gente hace.				20
2. Liderazgo organizacional					
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de orientación, facilitación y cuidado del equipo.	25			
B	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación o toma de riesgos.		35		
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a los resultados			25	
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de coordinación, organización o eficiencia.				15
3. Gestión de empleados					
A	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	30			
B	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la originalidad.		30		
C	El estilo de gestión en la organización se				

#1

	caracteriza por la alta competitividad, las demandas altas y la búsqueda de logros.			20		
D	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.				20	
4. Cohesión organizacional						
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia esta organización es alto.	20				
B	Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso, la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.		40			
C	Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas. La agresividad y la competitividad son temas comunes.			20		
D	Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Mantener una organización con buen funcionamiento es muy importante.				20	
5. Énfasis estratégico						
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Tenemos un alto nivel de confianza, apertura y participación.	15				
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Generar nuevas estrategias y explorar oportunidades es algo que se valora.		25			
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado es la prioridad.			30		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones eficientes, controladas y sin contratiempos.				30	
6. Factores críticos de éxito						
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.	30				
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más novedosos o únicos. Busca ser líder en productos innovadores.		30			

#1

C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.			25		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin contratiempos y la producción de bajo costo son aspectos críticos.				20	

18.3. Anexo 2 Encuesta Participante #2

#2

ENCUESTA OCAI

El OCAI consta de seis áreas y cada área tiene cuatro alternativas. Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas en función de cuan similares son las alternativas a su propia organización. Otorgue un mayor número de puntos a la alternativa que se asemeje más a su organización.

	TA	A	I	D	TD
1. Características dominantes					
A	La organización es un lugar muy familiar. Es como una familia extendida. Las personas suelen compartir mucho de sí mismas.	30			
B	La organización es un lugar empresarial muy dinámico. La gente está dispuesta a jugárselas ya asumir riesgos.		25		
C	La organización está muy orientada a los resultados. Una gran preocupación es la de cumplir con el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.			25	
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. En general los procedimientos formales dirigen lo que la gente hace.				20
2. Liderazgo organizacional					
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de orientación, facilitación y cuidado del equipo.	20			
B	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación o toma de riesgos.		30		
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a los resultados			30	
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de coordinación, organización o eficiencia.				20
3. Gestión de empleados					
A	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	35			
B	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la originalidad.		25		
C	El estilo de gestión en la organización se				

#2

	caracteriza por la alta competitividad, las demandas altas y la búsqueda de logros.			25		
D	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.				15	
4. Cohesión organizacional						
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia esta organización es alto.	25				
B	Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso, la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.		30			
C	Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas. La agresividad y la competitividad son temas comunes.			25		
D	Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Mantener una organización con buen funcionamiento es muy importante.				20	
5. Énfasis estratégico						
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Tenemos un alto nivel de confianza, apertura y participación.	20				
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Generar nuevas estrategias y explorar oportunidades es algo que se valora.		30			
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado es la prioridad.			25		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones eficientes, controladas y sin contratiempos.				25	
6. Factores críticos de éxito						
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.	20				
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más novedosos o únicos. Busca ser líder en productos innovadores.		35			

#2

C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.			20		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin contratiempos y la producción de bajo costo son aspectos críticos.				25	

18.4. Anexo 3 Encuesta Participante #3

#3

ENCUESTA OCAI

El OCAI consta de seis áreas y cada área tiene cuatro alternativas. Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas en función de cuan similares son las alternativas a su propia organización. Otorgue un mayor número de puntos a la alternativa que se asemeje más a su organización.

	TA	A	I	D	TD
1. Características dominantes					
A	La organización es un lugar muy familiar. Es como una familia extendida. Las personas suelen compartir mucho de sí mismas.	25			
B	La organización es un lugar empresarial muy dinámico. La gente está dispuesta a jugárselas ya asumir riesgos.		35		
C	La organización está muy orientada a los resultados. Una gran preocupación es la de cumplir con el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.			20	
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. En general los procedimientos formales dirigen lo que la gente hace.				20
2. Liderazgo organizacional					
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de orientación, facilitación y cuidado del equipo.	30			
B	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación o toma de riesgos.		25		
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a los resultados			20	
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de coordinación, organización o eficiencia.				25
3. Gestión de empleados					
A	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	20			
B	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la originalidad.		40		
C	El estilo de gestión en la organización se				

#3

	caracteriza por la alta competitividad, las demandas altas y la búsqueda de logros.			20		
D	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.				20	
4. Cohesión organizacional						
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia esta organización es alto.	20				
B	Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso, la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.		35			
C	Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas. La agresividad y la competitividad son temas comunes.			25		
D	Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Mantener una organización con buen funcionamiento es muy importante.				20	
5. Énfasis estratégico						
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Tenemos un alto nivel de confianza, apertura y participación.	30				
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Generar nuevas estrategias y explorar oportunidades es algo que se valora.		25			
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado es la prioridad.			20		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones eficientes, controladas y sin contratiempos.				25	
6. Factores críticos de éxito						
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.	25				
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más novedosos o únicos. Busca ser líder en productos innovadores.		30			

#3

C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.			25		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin contratiempos y la producción de bajo costo son aspectos críticos.				20	

18.5. Anexo 4 Encuesta Participante #4

#4

ENCUESTA OCAI

El OCAI consta de seis áreas y cada área tiene cuatro alternativas. Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas en función de cuán similares son las alternativas a su propia organización. Otorgue un mayor número de puntos a la alternativa que se asemeje más a su organización.

	TA	A	I	D	TD
1. Características dominantes					
A	15				
B		40			
C			25		
D				20	
2. Liderazgo organizacional					
A	25				
B		40			
C			15		
D				20	
3. Gestión de empleados					
A	20				
B		35			
C					

	caracteriza por la alta competitividad, las demandas altas y la búsqueda de logros.			25		
D	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.				20	
4. Cohesión organizacional						
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia esta organización es alto.	15				
B	Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso, la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.		15			
C	Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas. La agresividad y la competitividad son temas comunes.			20		
D	Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Mantener una organización con buen funcionamiento es muy importante.				20	
5. Énfasis estratégico						
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Tenemos un alto nivel de confianza, apertura y participación.	20				
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Generar nuevas estrategias y explorar oportunidades es algo que se valora.		35			
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado es la prioridad.			25		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones eficientes, controladas y sin contratiempos.				20	
6. Factores críticos de éxito						
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.	25				
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más novedosos o únicos. Busca ser líder en productos innovadores.		20			

#4

C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.			20		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin contratiempos y la producción de bajo costo son aspectos críticos.				35	

18.6. Anexo 5 Encuesta Participante #5

#5

ENCUESTA OCAI

El OCAI consta de seis áreas y cada área tiene cuatro alternativas. Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas en función de cuán similares son las alternativas a su propia organización. Otorgue un mayor número de puntos a la alternativa que se asemeje más a su organización.

		TA	A	I	D	TD
1. Características dominantes						
A	La organización es un lugar muy familiar. Es como una familia extendida. Las personas suelen compartir mucho de sí mismas.	30				
B	La organización es un lugar empresarial muy dinámico. La gente está dispuesta a jugárselas ya asumir riesgos.		20			
C	La organización está muy orientada a los resultados. Una gran preocupación es la de cumplir con el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.			30		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. En general los procedimientos formales dirigen lo que la gente hace.				20	
2. Liderazgo organizacional						
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de orientación, facilitación y cuidado del equipo.	20				
B	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación o toma de riesgos.		25			
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a los resultados			30		
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de coordinación, organización o eficiencia.				25	
3. Gestión de empleados						
A	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	25				
B	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la originalidad.		30			
C	El estilo de gestión en la organización se					

#5

	caracteriza por la alta competitividad, las demandas altas y la búsqueda de logros.			25		
D	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.				20	
4. Cohesión organizacional						
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia esta organización es alto.	20				
B	Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso, la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.		20			
C	Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas. La agresividad y la competitividad son temas comunes.			30		
D	Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Mantener una organización con buen funcionamiento es muy importante.				30	
5. Énfasis estratégico						
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Tenemos un alto nivel de confianza, apertura y participación.	25				
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Generar nuevas estrategias y explorar oportunidades es algo que se valora.		25			
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado es la prioridad.			30		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones eficientes, controladas y sin contratiempos.				20	
6. Factores críticos de éxito						
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.	20				
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más novedosos o únicos. Busca ser líder en productos innovadores.		20			

#5

C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.			35		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin contratiempos y la producción de bajo costo son aspectos críticos.				25	

18.7. Anexo 6 Encuesta Participante #6

#6

ENCUESTA OCAI

El OCAI consta de seis áreas y cada área tiene cuatro alternativas. Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas en función de cuan similares son las alternativas a su propia organización. Otorgue un mayor número de puntos a la alternativa que se asemeje más a su organización.

		TA	A	I	D	TD
1. Características dominantes						
A	La organización es un lugar muy familiar. Es como una familia extendida. Las personas suelen compartir mucho de sí mismas.	25				
B	La organización es un lugar empresarial muy dinámico. La gente está dispuesta a jugárselas ya asumir riesgos.		30			
C	La organización está muy orientada a los resultados. Una gran preocupación es la de cumplir con el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.			25		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. En general los procedimientos formales dirigen lo que la gente hace.				20	
2. Liderazgo organizacional						
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de orientación, facilitación y cuidado del equipo.	30				
B	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación o toma de riesgos.		25			
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a los resultados			25		
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de coordinación, organización o eficiencia.				20	
3. Gestión de empleados						
A	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	20				
B	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la originalidad.		30			
C	El estilo de gestión en la organización se					

#6

	caracteriza por la alta competitividad, las demandas altas y la búsqueda de logros.			30		
D	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.				20	
4. Cohesión organizacional						
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia esta organización es alto.	30				
B	Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso, la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.		25			
C	Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas. La agresividad y la competitividad son temas comunes.			25		
D	Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Mantener una organización con buen funcionamiento es muy importante.				20	
5. Énfasis estratégico						
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Tenemos un alto nivel de confianza, apertura y participación.	30				
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Generar nuevas estrategias y explorar oportunidades es algo que se valora.		25			
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado es la prioridad.			25		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones eficientes, controladas y sin contratiempos.				20	
6. Factores críticos de éxito						
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.	30				
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más novedosos o únicos. Busca ser líder en productos innovadores.		25			

#6

C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.			20		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin contratiempos y la producción de bajo costo son aspectos críticos.				25	

18.8. Anexo 7 Encuesta Participante #7

#7

ENCUESTA OCAI

El OCAI consta de seis áreas y cada área tiene cuatro alternativas. Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas en función de cuan similares son las alternativas a su propia organización. Otorgue un mayor número de puntos a la alternativa que se asemeje más a su organización.

	TA	A	I	D	TD
1. Características dominantes					
A	La organización es un lugar muy familiar. Es como una familia extendida. Las personas suelen compartir mucho de sí mismas.	20			
B	La organización es un lugar empresarial muy dinámico. La gente está dispuesta a jugárselas ya asumir riesgos.		30		
C	La organización está muy orientada a los resultados. Una gran preocupación es la de cumplir con el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.			25	
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. En general los procedimientos formales dirigen lo que la gente hace.				25
2. Liderazgo organizacional					
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de orientación, facilitación y cuidado del equipo.	25			
B	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación o toma de riesgos.		35		
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a los resultados.			20	
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de coordinación, organización o eficiencia.				20
3. Gestión de empleados					
A	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	30			
B	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la originalidad.		25		
C	El estilo de gestión en la organización se				

#7

	caracteriza por la alta competitividad, las demandas altas y la búsqueda de logros.			25		
D	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.				20	
4. Cohesión organizacional						
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia esta organización es alto.	20				
B	Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso, la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.		35			
C	Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas. La agresividad y la competitividad son temas comunes.			25		
D	Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Mantener una organización con buen funcionamiento es muy importante.				20	
5. Énfasis estratégico						
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Tenemos un alto nivel de confianza, apertura y participación.	30				
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Generar nuevas estrategias y explorar oportunidades es algo que se valora.		20			
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado es la prioridad.			25		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones eficientes, controladas y sin contratiempos.				25	
6. Factores críticos de éxito						
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.	15				
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más novedosos o únicos. Busca ser líder en productos innovadores.		25			

#7

C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.			30		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin contratiempos y la producción de bajo costo son aspectos críticos.				30	

18.9. Anexo 8 Encuesta Participante #8

#8

ENCUESTA OCAI

El OCAI consta de seis áreas y cada área tiene cuatro alternativas. Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas en función de cuan similares son las alternativas a su propia organización. Otorgue un mayor número de puntos a la alternativa que se asemeje más a su organización.

	TA	A	I	D	TD
1. Características dominantes					
A	La organización es un lugar muy familiar. Es como una familia extendida. Las personas suelen compartir mucho de sí mismas.	25			
B	La organización es un lugar empresarial muy dinámico. La gente está dispuesta a jugárselas ya asumir riesgos.		35		
C	La organización está muy orientada a los resultados. Una gran preocupación es la de cumplir con el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.			20	
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. En general los procedimientos formales dirigen lo que la gente hace.				20
2. Liderazgo organizacional					
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de orientación, facilitación y cuidado del equipo.	20			
B	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación o toma de riesgos.		30		
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a los resultados			30	
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de coordinación, organización o eficiencia.				20
3. Gestión de empleados					
A	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	25			
B	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la originalidad.		30		
C	El estilo de gestión en la organización se				

#8

	caracteriza por la alta competitividad, las demandas altas y la búsqueda de logros.			25		
D	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.				20	
4. Cohesión organizacional						
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia esta organización es alto.	25				
B	Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso, la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.		30			
C	Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas. La agresividad y la competitividad son temas comunes.			25		
D	Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Mantener una organización con buen funcionamiento es muy importante.				20	
5. Énfasis estratégico						
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Tenemos un alto nivel de confianza, apertura y participación.	25				
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Generar nuevas estrategias y explorar oportunidades es algo que se valora.		30			
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado es la prioridad.			25		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones eficientes, controladas y sin contratiempos.				20	
6. Factores críticos de éxito						
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.	20				
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más novedosos o únicos. Busca ser líder en productos innovadores.		15			

#8

C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.			30		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin contratiempos y la producción de bajo costo son aspectos críticos.				35	

18.10. Anexo 9 Encuesta Participante #9

#9

ENCUESTA OCAI

El OCAI consta de seis áreas y cada área tiene cuatro alternativas. Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas en función de cuan similares son las alternativas a su propia organización. Otorgue un mayor número de puntos a la alternativa que se asemeje más a su organización.

		TA	A	I	D	TD
1. Características dominantes						
A	La organización es un lugar muy familiar. Es como una familia extendida. Las personas suelen compartir mucho de sí mismas.	30				
B	La organización es un lugar empresarial muy dinámico. La gente está dispuesta a jugárselas ya asumir riesgos.		25			
C	La organización está muy orientada a los resultados. Una gran preocupación es la de cumplir con el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.			25		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. En general los procedimientos formales dirigen lo que la gente hace.				20	
2. Liderazgo organizacional						
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de orientación, facilitación y cuidado del equipo.	20				
B	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación o toma de riesgos.		30			
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a los resultados			25		
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de coordinación, organización o eficiencia.				25	
3. Gestión de empleados						
A	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	25				
B	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la originalidad.		30			
C	El estilo de gestión en la organización se					

#9

	caracteriza por la alta competitividad, las demandas altas y la búsqueda de logros.			25		
D	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.				20	
4. Cohesión organizacional						
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia esta organización es alto.	30				
B	Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso, la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.		20			
C	Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas. La agresividad y la competitividad son temas comunes.			25		
D	Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Mantener una organización con buen funcionamiento es muy importante.				25	
5. Énfasis estratégico						
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Tenemos un alto nivel de confianza, apertura y participación.	25				
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Generar nuevas estrategias y explorar oportunidades es algo que se valora.		25			
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado es la prioridad.			25		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones eficientes, controladas y sin contratiempos.				25	
6. Factores críticos de éxito						
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.	25				
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más novedosos o únicos. Busca ser líder en productos innovadores.		30			

#9

C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.			30		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin contratiempos y la producción de bajo costo son aspectos críticos.				15	

18.11. Anexo 10 Encuesta Participante #10

#10

ENCUESTA OCAI

El OCAI consta de seis áreas y cada área tiene cuatro alternativas. Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas en función de cuán similares son las alternativas a su propia organización. Otorgue un mayor número de puntos a la alternativa que se asemeje más a su organización.

	TA	A	I	D	TD
1. Características dominantes					
A	La organización es un lugar muy familiar. Es como una familia extendida. Las personas suelen compartir mucho de sí mismas.	20			
B	La organización es un lugar empresarial muy dinámico. La gente está dispuesta a jugárselas ya asumir riesgos.		40		
C	La organización está muy orientada a los resultados. Una gran preocupación es la de cumplir con el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.			20	
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. En general los procedimientos formales dirigen lo que la gente hace.				20
2. Liderazgo organizacional					
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de orientación, facilitación y cuidado del equipo.	25			
B	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación o toma de riesgos.		40		
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a los resultados			20	
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de coordinación, organización o eficiencia.				15
3. Gestión de empleados					
A	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	20			
B	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la originalidad.		40		
C	El estilo de gestión en la organización se				

#10

	caracteriza por la alta competitividad, las demandas altas y la búsqueda de logros.			20		
D	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.				20	
4. Cohesión organizacional						
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia esta organización es alto.	20				
B	Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso, la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.		45			
C	Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas. La agresividad y la competitividad son temas comunes.			20		
D	Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Mantener una organización con buen funcionamiento es muy importante.				15	
5. Énfasis estratégico						
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Tenemos un alto nivel de confianza, apertura y participación.	20				
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Generar nuevas estrategias y explorar oportunidades es algo que se valora.		35			
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado es la prioridad.			20		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones eficientes, controladas y sin contratiempos.				25	
6. Factores críticos de éxito						
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.	15				
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más novedosos o únicos. Busca ser líder en productos innovadores.		25			

#10

C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.			30		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin contratiempos y la producción de bajo costo son aspectos críticos.				30	