



**Propuesta de plan de trabajo de un modelo de cultura aplicado al departamento
administrativo en Mobile Services International**

Andrés L Ricaurte Vásquez

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Ciudad, Colombia

17/03/2025

Propuesta de plan de trabajo de un modelo de cultura aplicado al departamento administrativo en Mobile Services International

Andrés L Ricaurte Vásquez

**Maestría en Administración de Empresas (MBA)
Experiencia Intercultural**

Universidad Ean
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas (MBA)
Ciudad, Colombia

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá DC, 24/02/2025

A mis padres y hermana, pilares de mi crecimiento, fuerza y sueños, cuya fe inquebrantable forjó cada paso de mi carrera.

Opportunity is a haughty goddess who wastes no time with those who are unprepared.

George S. Clason.

Agradecimientos

A mi familia, por enseñarme a creer en mí mismo y a perseguir mis sueños sin límites. A mis profesores, en especial a mis tutores Ángela María Parrado Castañeda y Noé Velázquez Espinoza, cuyo conocimiento y guía fueron fundamentales durante el desarrollo de mi proyecto de grado en esta maestría. A Mobile Services International, su CEO Jhamil Bueno Abdala y su PMO Homero Cruz Poblete, por su confianza en mi potencial y el apoyo invaluable que impulsaron mi crecimiento profesional y permitieron la realización de este proyecto de investigación.

Resumen

El presente trabajo aborda el diseño y presentación de una Propuesta de plan de trabajo de un modelo de cultura aplicado al departamento administrativo en Mobile Services International MSI LLC, una empresa multilatinamericana con presencia activa en 11 países. Partiendo de un diagnóstico integral del modelo de cultura organizacional y perfil de liderazgo basado en la aplicación de instrumentos de diagnóstico como el OCAI, prueba test de Bridges y un cuestionario liderazgo y Cultura escala Likert, gracias al diagnóstico aplicado se identificaron debilidades clave para la organización, como la falta de adaptabilidad, liderazgo y compromiso. La metodología utilizada incluyó análisis cualitativos y cuantitativos, el marco conceptual se fundamentó en teorías como Hofstede, Schein y Likert.

se desarrolló una propuesta de intervención para redefinir el modelo cultural, implementando estrategias como liderazgo participativo, optimización de comunicación interna y evaluación continua mediante KPI y sistemas de retroalimentación 360°.

Las conclusiones destacan la importancia de una cultura organizacional adaptable y orientada al cambio, que permitirá a la organización ser más competitiva en el entorno global. Este proyecto no solo ofrece un marco teórico sólido, sino también una hoja de ruta práctica para su implementación.

Palabras clave

- Cultura organizacional: Sistema de valores, creencias y prácticas de una organización.
- Modelos de cultura: Estructuras teóricas para definir dinámicas organizacionales.
- KPI culturales: Indicadores clave de desempeño relacionados con la cultura.
- Evaluación 360°: Método de retroalimentación integral para medir desempeño.
- Multiculturalidad: Integración y respeto por la diversidad cultural.

Abstract

This study addresses the design and presentation of a proposed work plan for a cultural model applied to the administrative department at Mobile Services International MSI LLC, a multinational company with an active presence in eleven countries. Starting from a comprehensive diagnosis of the organizational culture model and leadership profile, diagnostic tools such as the OCAI, Bridges' test, and a Likert-scale Leadership and Culture questionnaire were used. The applied diagnosis identified key weaknesses in the organization, such as lack of adaptability, leadership, and commitment.

The methodology used included qualitative and quantitative analyses, and the conceptual framework was grounded in theories such as Hofstede, Schein, and Likert. An intervention proposal was developed to redefine the cultural model, implementing strategies such as participatory leadership, optimization of internal communication, and continuous evaluation through KPIs and 360-degree feedback systems.

The conclusions highlight the importance of an adaptable and change-oriented organizational culture, which will enable the organization to become more competitive in the global environment. This project provides not only a solid theoretical framework but also a practical roadmap for implementation.

Keywords

- Organizational Culture: A system of values, beliefs, and practices within an organization.
- Cultural Models: Theoretical frameworks to define organizational dynamics.
- Cultural KPIs: Key performance indicators related to culture.
- 360° Evaluation: A comprehensive feedback method for performance measurement.
- Multiculturalism: Integration and respect for cultural diversity.

Tabla de Contenido

Introducción	13
Objetivos.....	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos.....	16
Justificación	17
Marco Institucional.....	19
Referentes estratégicos	19
Estructura organizacional.....	22
Productos o servicios ofertados	25
Análisis del sector	26
Análisis en la Tercerización de servicios de mano de obra	26
Análisis en Transformación digital IoT.....	27
Análisis Servicios integrales en telecomunicaciones	28
Marco de Referencia.....	30
Teorías y modelos de cultura organizacional	30
Teoría de los valores básicos de Edgar Schein.....	31
Modelo de Hofstede sobre dimensiones culturales	33
Marco conceptual.....	35
Definición y elementos clave de la cultura.....	35

<i>Propuesta de plan de trabajo de un modelo de cultura aplicado al departamento administrativo en Mobile Services International</i>	9
Cultura Organizacional.....	36
Funciones de la cultura organizacional en la organización.....	38
Tipos de cultura y perfiles organizacionales.....	39
Características de las culturas exitosas.....	42
Adaptabilidad de la organización a la cultura organizacional.....	43
Marco Legal.....	46
Diseño Metodológico.....	47
Tipo de investigación.....	48
Tipo de Estudio.....	48
Población, Muestra y Muestreo.....	49
Determinación del tamaño de la muestra.....	52
Método para la recolección de datos.....	52
Instrumentos para la medición y perfilamiento de la cultura organizacional.....	54
Perfil Cultural – Test De Bridges.....	55
Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional OCAI – Cameron & Quinn.....	58
Cuestionario Perfil Liderazgo y Cultura - Rensis likert.....	60
Diagnostico organizacional.....	63
Resultados diagnostico perfil cultural – Test de Bridges.....	63
Análisis e Interpretación de la Organización ESTJ.....	64
Resultado diagnóstico de evaluación de la cultura organizacional OCAI.....	70

Análisis e Interpretación del diagnóstico de evaluación de la cultura organizacional OCAI.....	71
Resultado diagnóstico Cuestionario Perfil Liderazgo y Cultura	74
Análisis e Interpretación del Cuestionario Perfil Liderazgo y Cultura	76
Plan Intervención	79
Redefiniendo la Organización	79
Detalle Esquema Plan de Intervención	83
Introducción al Plan de Intervención.....	83
Objetivos del Plan de Intervención	83
Estrategias de Ejecución plan Intervención	84
Cronograma y Presupuesto Proyectado Plan Intervención	87
Métricas de monitoreo y control	88
Conclusiones y Recomendaciones	89
Conclusiones	89
Recomendaciones	90
Referencias	91
Anexos.....	96

Índice de Figuras

Figura 1 Misión y Visión Mobile Services International.....	20
Figura 2 Esquema Valores Corporativos Mobile Services International	20
Figura 3 Esquema Golden Circle Mobile Services International	21
Figura 4 Estructura Organizacional Mobile Services International MSI LLC LATAM	23
.....	
Figura 5 Estructura Organizacional Mobile Services International MSI LLC - Corporativo.....	24
Figura 6 Los tres niveles de profundidad Cultura organizacional	31
Figura 7 Grados de alineación de la cultura organizacional	43
Figura 8 Marco de Valores en Competencia – OCAI Cameron & Quinn	58
Figura 9 Resultado general Perfil de Cultura Organizacional MSI LLC	63
Figura 10 Resultado perfil Extroversión o Introversión	65
Figura 11 Resultado perfil Sentido o Intuición	66
Figura 12 Resultado perfil Pensamiento o Sentimiento.....	67
Figura 13 Resultado perfil Juicio o Percepción	68
Figura 14 Resultado Evaluación Cultura Organizacional	70
Figura 15 Resultado Perfiles por ítems individuales OCAI	73
Figura 16 Gráfica Gestión Integral Liderazgo y Cultura.....	74
Figura 17 Gráficas percepción perfil liderazgo por característica	75
Figura 18 Acciones estratégicas para asegurar el cambio	80
Figura 19 Definición propósito de la Organización	82
Figura 20 Definición fases de trabajo plan de intervención	84
Figura 21 Definición fases de trabajo plan de intervención	87

Índice de Tablas

Tabla 1 Descripción por línea de negocios	25
Tabla 2 Ingresos por línea de Negocio, MSI LLC.....	25
Tabla 3 Elementos de la cultura organizacional	32
Tabla 4 Conceptualización Modelo de Dimensiones Culturales de Hofstede	34
Tabla 5 Funciones de la cultura organizacional	39
Tabla 6 Sistemas de perfiles Cultura Organizacional	41
Tabla 7 Adoptabilidad perfiles cultura organizacional.....	45
Tabla 8 Población & Muestra MSI LLC por género	49
Tabla 9 Población & Muestra MSI LLC por nacionalidad	51
Tabla 10 Problemas para la medición de la cultura organizacional a través de encuestas.....	53
Tabla 11 Herramientas e instrumentos seleccionados	55
Tabla 12 Perfil Cultural – Test De Bridges	56
Tabla 13 Ficha Técnica Perfil Cultural – Test De Bridges	56
Tabla 14 Ficha Técnica Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional	59
Tabla 15 Beneficios de la Aplicación del Cuestionario	61
Tabla 16 Ficha Técnica Perfil Liderazgo y Cultura - Rensis likert.....	61
Tabla 17 Resultado Perfil Organizacional Mobile Services International	64
Tabla 18 Cultura de Mercado o Competitiva, Ventajas y Desventajas.	72
Tabla 19 Desglose de tareas específicas plan de intervención	85
Tabla 20 Desglose Plan de Trabajo WBS	86
Tabla 21 Proyección Costos plan intervención.....	87
Tabla 22 Proyección Objetivo de Éxito Propuesto	88

Introducción

El presente proyecto de investigación tiene como propósito generar una propuesta de plan de trabajo de mejora al modelo de cultura organizacional aplicado al departamento administrativo el cual es integrado por (líderes de área, líderes de equipo, coordinadores, planta administrativa) de Mobile Services International MSI LLC, una organización con presencia en 11 países de América y su dirección principal con sede en Estados Unidos. Dada la expansión y la complejidad operativa de la compañía, su modelo cultural actual ostenta desafíos que obstaculizan el logro de sus objetivos estratégicos, evidenciando la necesidad de realizar una revisión profunda con el fin de establecer las acciones de mejora y cambio en su modelo de cultura organizacional que permita lograr una organización más competitiva en el mercado global y regional.

El desarrollo al planteamiento del problema se centra en evidenciar la correlación existente entre la debilidad del modelo de cultura organizacional y las dificultades que esto genera para alcanzar la visión estratégica de la empresa. En este sentido algunos académicos señalan que.

Cuando una cultura no es saludable o no está sincronizada con las acciones y comportamientos necesarios para ejecutar la estrategia con éxito, la cultura debe cambiarse tan rápidamente como sea posible. Esto significa eliminar cualquier rasgo cultural malsano o disfuncional tan rápido como sea posible y esforzarse agresivamente por inculcar nuevos comportamientos y prácticas laborales que permitan una ejecución de la estrategia de primer nivel. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2023, pág. 366)

En general a mayor sea el grado de fortaleza de elementos nocivos dentro de un modelo de cultura organizacional, en mayor medida será la probabilidad que está obstaculice la ejecución con éxito de la estrategia organizacional.

En este caso, el desarrollo del diagnóstico inscribe la necesidad de identificar los principales factores que limitan la eficiencia organizacional, tales como la inadecuada comunicación interna, la falta de liderazgo efectivo y la fragmentación cultural entre los diferentes países donde la organización opera y los altos índices de rotación de personal clave para la organización. La propuesta de este proyecto es definir, comunicar y fortalecer una propuesta de modelo cultural que responda tanto a las necesidades locales como a los objetivos globales de la organización.

Una vez identificando el planteamiento del problema esto nos permite establecer y sistematizar la pregunta de investigación que dará guía al desarrollo del presente trabajo la cual es.

¿Cómo determinar un plan de trabajo que permita definir, comunicar y fortalecer el modelo de cultura organizacional aplicado al departamento administrativo en Mobile Services International?

- ¿Cuál es el estado actual del modelo de cultura organizacional en Mobile Services International?
- ¿cómo se puede determinar qué aspectos relevantes y actuales sobre la teoría de cultura organizacional pueden ser adaptables al modelo de cultura organizacional de Mobile Services International?

- ¿Cómo se puede identificar que elementos son convenientes o relevantes de las teorías de cultura organizacional, que puedan ser aplicables a la propuesta de modelo de cultura organizacional a partir de un perfil de cultura existente?

A lo largo del documento se estructurará un análisis detallado con un punto de partida en el desarrollo de una evaluación y diagnóstico del estado actual del modelo de cultura organizacional, hasta la identificación de teorías sobre cultura organizacional que puedan ser aplicables para generar las acciones estratégicas que permitan iniciar los procesos de cambio al modelo de Cultura de la organizacional. El plan de trabajo que se espera sea configurado, deberá condensar las estrategias y acciones para que la organización pueda tomar la iniciativa de fomentar las acciones del cambio.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una propuesta de plan de trabajo para la definición, comunicación y fortalecimiento de un modelo de cultura aplicado al departamento administrativo en Mobile Services International.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico integral del grado de madurez de la cultura organizacional existente en Mobile Services International MSI LLC, que permita identificar principales problemas y áreas susceptibles de mejora a través de la recopilación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos.
- Identificar los aspectos relevantes y actualizados sobre la teoría de la cultura organizacional que puedan ser aplicables al plan de propuesta de un modelo de cultura organizacional para Mobile Services International MSI LLC.
- Formular un plan de trabajo a partir del perfil de cultura de la empresa para la ejecución de una propuesta de intervención y fortalecimiento del modelo de cultura organizacional en MSI LLC.

Justificación

Esta propuesta de investigación es relevante ya que puede permitir a la organización Mobile Services International. Innovar, mejorar, y fortalecer su modelo de cultura organizacional a través de la aplicación e interiorización de las teorías académicas actuales, que pueden interactuar como facilitadoras en la administración de recursos, la gerencia del factor humano, y la optimización en la reducción de los costos de rotación que se presentan actualmente en la organización, potenciando los procesos de interacción de la organización con sus colaboradores, de esta forma se espera que la estructura misional de la organización esté alineada con los objetivos estratégicos propuestos por la dirección general de cara al futuro.

Está propuesta de investigación estará planteada para que sea implementada en fases de trabajo, para una etapa preliminar se esperara que a modo de prueba piloto está propuesta de modelo de cultura organizacional sea aplicado al equipo del área administrativa de Mobile Services International, para que una vez interiorizado y asimilado por los integrantes del equipo administrativo de la organización pueda ser escalado a otros equipos y niveles de servicio dentro de la organización.

De esta forma se podrá direccionar con facilidad la orientación de las estrategias requeridas ya sea a nivel de liderazgo corporativo o intervención organizacional para el mejoramiento del modelo de cultura organizacional. Lo cual, representará un mejor resultado para el objetivo general de esta propuesta de investigación.

Si estamos hablando de formación de cultura, el aprendizaje ocurre a través del liderazgo de un fundador o empresario que utiliza su poder personal para exigir algún comportamiento nuevo dirigido hacia el logro de algún propósito. Si el grupo se encuentra en dificultades, nuevamente será el liderazgo el que propondrá algo

nuevo para intentar salir de la dificultad. Si el grupo tiene éxito, la cultura definirá lo que se espera de sus líderes formales. Si el grupo vuelve a enfrentar dificultades, los líderes formales u otros miembros del grupo demostrarán o exigirán algún comportamiento nuevo para resolver el problema, lo que puede hacer evolucionar la cultura. (Schein E. , 2016, pág. 14)

La construcción de un modelo de cultura organizacional fuerte y saludable, no es una tarea fácil para las organizaciones. sin embargo, la consolidación y mantenimiento de un modelo de cultura organizacional fuerte y saludable es una inversión necesaria para asegurar el éxito de la organización.

Este trabajo de investigación de proyecto de grado, desarrollado para la Maestría en Administración de Empresas (MBA), situado en la línea de intervención empresarial tiene como objetivo intervenir a Mobile Services International a través de la realización de un diagnóstico organizacional el cual permitirá proponer mejoras de optimización al modelo de cultura organizacional, se enmarca en la línea de investigación Liderazgo organizacional, dentro del campo de Emprendimiento y gerencia, y está asociado al grupo de investigación G3PYMES de la Universidad EAN.

Para el desarrollo de los siguientes capítulos se hará una inmersión en la estructura de la organización esto a través del Marco Institucional como se presenta a continuación.

Marco Institucional

El presente capítulo abordará de forma descriptiva la composición y forma de la organización Mobile Services International, sus líneas de negocios, sus políticas, y un repaso a su misión y visión empresarial.

Mobile Services International, empresa formalmente establecida en el sector terciario o de servicios, con domicilio en 6300 Bahama Shores Drive, St. Petersburg, FL, cuenta con aproximadamente 700 empleados alrededor del mundo y 14 oficinas distribuidas en el continente americano. Con más de 20 años de experiencia en la prestación de servicios para el sector, la industria, tecnologías IoT¹, servicios integrales en telecomunicaciones ciberseguridad, servicios bancarios, gubernamentales y/o de telecomunicaciones 3G, 4G y 5G (Mobile Service International, 2024)

Mobile Services International MSI LLC, en su compromiso con la calidad y los procesos de mejora continua cuenta con certificado ISO 9001:2015 con certificado número EC10/216294 que abarca el total de sus oficinas regionales, con actualización y validación 2023-2025.

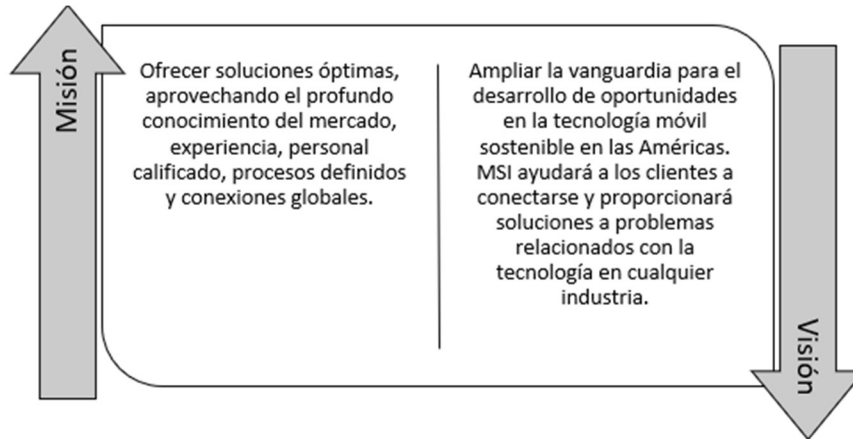
Referentes estratégicos

Para contextualizar la estructura y componentes de la organización haremos un repaso sobre los referentes estratégicos establecidos por la organización y forman parte de su actual modelo de cultura, entre ellos destaca la misión y visión corporativa como se detalla en la Figura 1 Misión y Visión Mobile Services International.

¹ IoT- Internet de las cosas, conjunto de servicios de extremo a extremo en los que las empresas contratan proveedores externos para diseñar, construir, instalar y operar soluciones de IoT.

Figura 1

Misión y Visión Mobile Services International

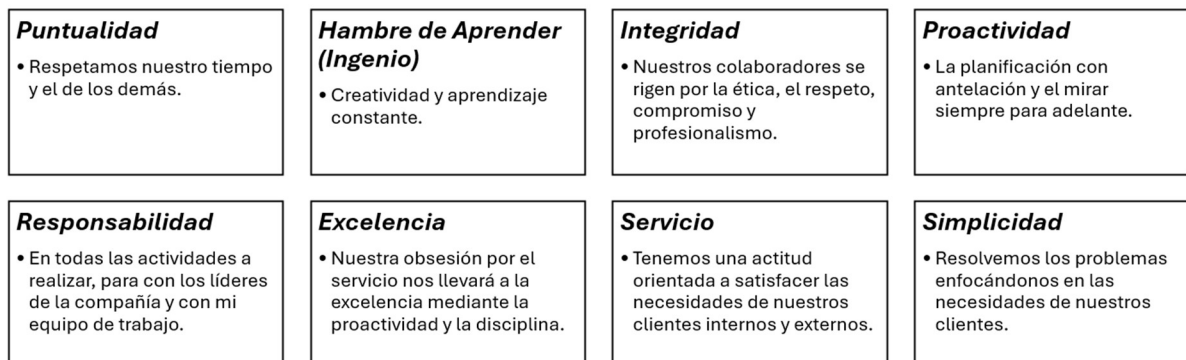


Nota: tomado de Mobile Services International

La organización con base en la misión y visión han estructurado y establecido su marco de valores corporativos los cuales son los principios rectores que guían la cultura, definen su identidad y el establecen las bases del comportamiento de la organización. Para ello, se han identificado el esquema de Valores Corporativos Mobile Services International como se podrá encontrar a continuación en la Figura 2.

Figura 2

Esquema Valores Corporativos Mobile Services International



Nota: tomado de Mobile Services International

Mobile Services International MSI LLC, ha integrado en su marco referencial la metodología de Circulo Dorado, esto con el fin de guiar el entendimiento del propósito de la organización para que sus líderes sean generadores de impacto positivo, estos principios se pueden apreciar en la Figura 3 Esquema Golden Circle.

Figura 3

Esquema Golden Circle Mobile Services International



Porque

MSI cree en el poder de la sociedad y en nuestro potencial de cambio extremo. Creemos que el futuro pertenece a aquellos lo suficientemente valientes como para desafiar el “statu quo”.



Como

Desafiamos el “statu quo” actual de la violación de la privacidad, el uso poco ético de las nuevas tecnologías y las instituciones tecnológicas dominantes al proporcionar servicios y productos que permitan un uso humanizado de la tecnología y la conecten con la sociedad



Que

MSI hace que la conexión entre tecnología y sociedad sea ética y sostenible.

Nota: tomado de Mobile Services International

La misión, visión y el esquema de valores corporativos de Mobile Services International MSI LLC, son pilares fundamentales para la organización. Pretenden fomentar una cultura sólida que alinea los comportamientos y decisiones de los empleados con la estrategia empresarial. Por su parte, el enfoque del Golden Circle aporta una visión clara del "por qué", "cómo" y "qué" de la empresa, permitiendo que todas las acciones se orienten a un propósito común.

Dada la importancia de estos elementos, resulta esencial revisar la estructura organizacional de MSI LLC para asegurar que esté alineada con su cultura y estrategias, permitiendo una ejecución más efectiva de su visión y misión corporativa.

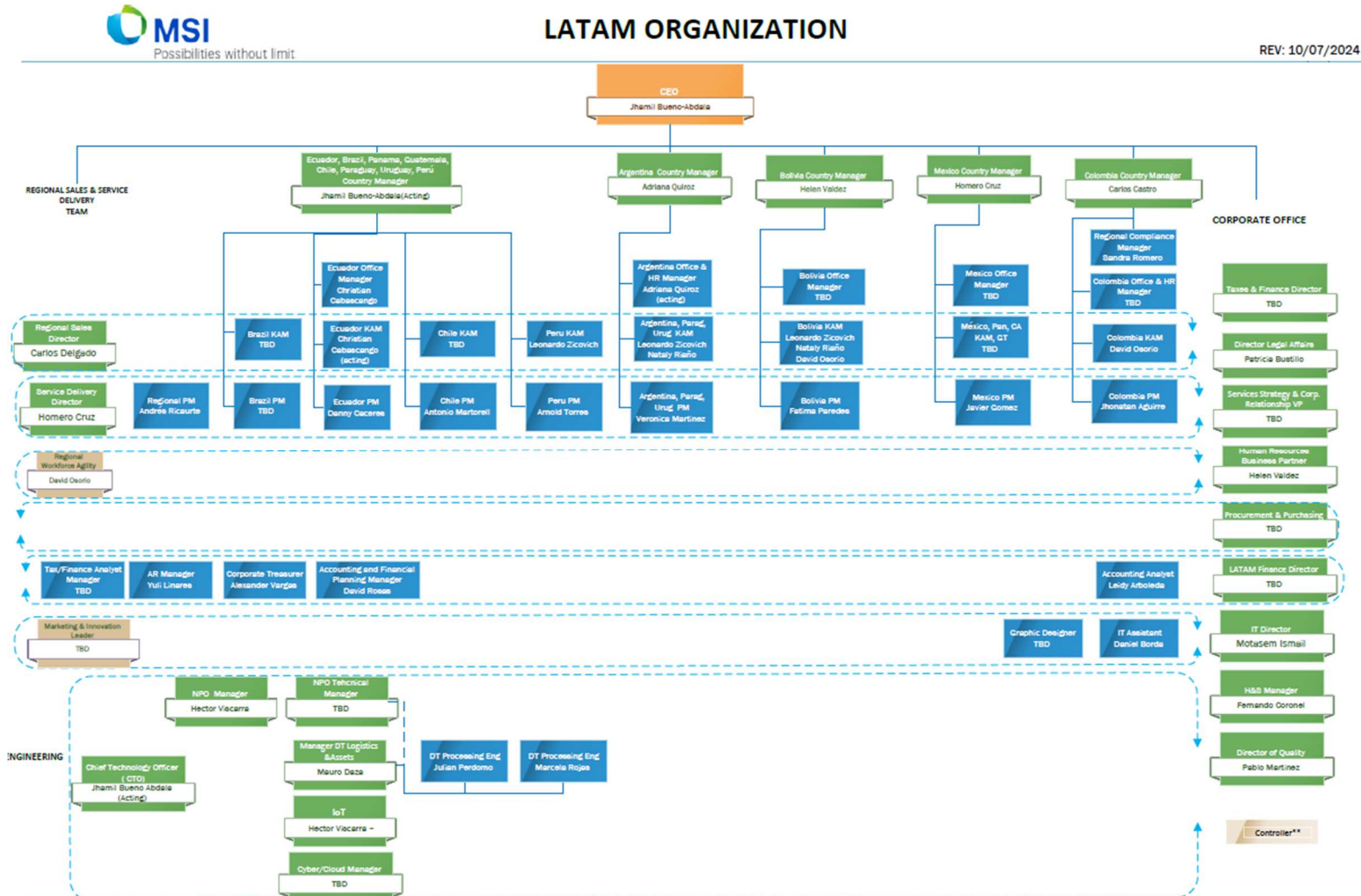
Estructura organizacional

Mobile Services International, es una empresa consolidada en Latinoamérica con sedes operativas en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay. Su plataforma de servicios está orientada en el sector de servicios para la industria del sector de las tecnologías, servicios bancarios, gubernamentales y/o de telecomunicaciones, tercerización de servicios de mano de obra Outsourcing, tecnologías IoT y ciberseguridad.

Al ser una plataforma de servicios a nivel regional cuenta con un modelo de integración en su estructura tipo mixto con una representación por etapas, en una primera etapa se considera el entorno administrativo global, el cual está marcado por una estructura organizativa funcional mixta, y en una segunda etapa se puede diferir a la conformación de una estructura para operaciones dentro del país la cual se podría considerar una estructura organizacional jerárquica – centralizada. Esta integración permite una integración vertical y horizontal que facilita el control de las operaciones, el liderazgo operativo.

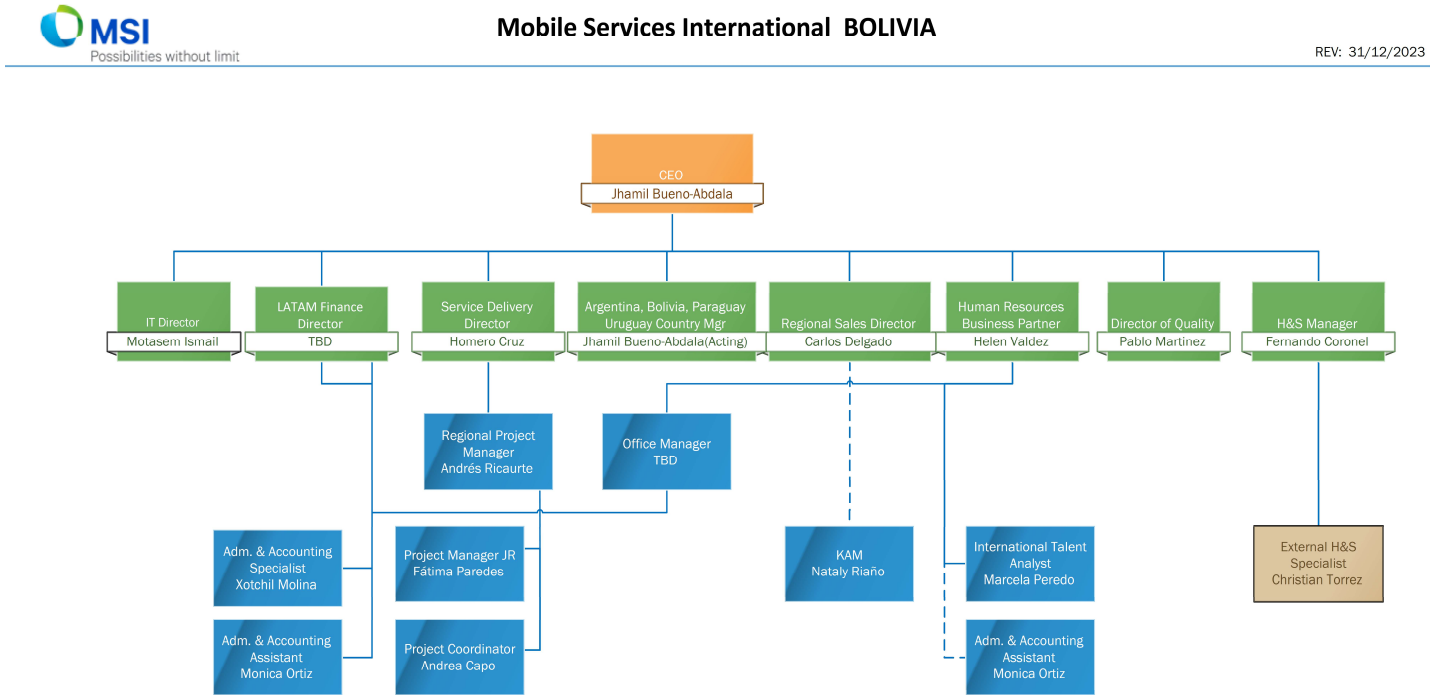
Este modelo de integración estructural se podrá apreciar visualmente en la Figura 4 Estructura Organizacional Mobile Services International MSI LLC para LATAM y la Figura 5 Estructura Organizacional Corporativo para la dirección general de la organización.

Figura 4
Estructura Organizacional Mobile Services International MSI LLC- LATAM



Nota: tomado de Mobile Services International MSI LLC, Chart 2024

Figura 5
Estructura Organizacional Mobile Services International MSI LLC



Nota: tomado de Mobile Services International MSI LLC, Chart 2024

Productos o servicios ofertados

Para comprender las diferentes líneas de negocio y los servicios que brinda actualmente es importante iniciar con una base de referenciación por cada línea de negocio, siendo así como se demuestra en la Tabla 1 Descripción por líneas de ingreso.

Tabla 1

Descripción por línea de negocios.

Línea de Negocio	Descripción
Work Force Agility Manpower Outsourcing	Tercerización de servicios de mano de obra.
Telco Implementation Indoor/Outdoor	Servicios integrales en telecomunicaciones.
Network planning Optimization	Ingeniería y Consultoría Telecomunicaciones.
Digital Transformation IoT Services, Cybersecurity	Transformación digital, Internet de las cosas

Nota: Elaboración propia, adaptado de Mobile Services International.

La participación en el mercado por parte de la organización se considera a partir de los ingresos por ventas anuales, los cuales se hace una adaptación en la tabla 2, para darle un sentido de comprensión sobre los servicios ofertados por la organización y su movimiento en el mercado.

Tabla 2

Ingresos por línea de Negocio, Mobile Services International

Línea de Negocio	Venta Anual 2022	Venta Anual 2023
Transformación Digital IoT	\$1,189,232.99	\$1,191,373.31
Outsourcing, Tercerización Servicios	\$12,116,528.38	\$10,118,165.25
Telco, Ingeniería y Consultoría	\$2,505,332.64	\$2,145,515.28
Servicios integrales en telecomunicaciones	\$2,678,853.96	\$1,035,062.06
Gran Total Ventas Anuales (USD)	\$18,491,969.97	\$14,492,138.90

Nota: Ingresos por ventas de servicios representados Mobile Services International.

Análisis del sector

Cómo se describió en los capítulos anteriores Mobile Services International opera bajo la integración de una plataforma de servicios de Tercerización de servicios de mano de obra, Servicios integrales en telecomunicaciones, Ingeniería y Consultoría para Telecomunicaciones, Transformación digital IoT, y ciberseguridad. Para realizar un análisis sectorial es importante priorizar el segmento por línea de negocio, así analizando las variables principales y los indicadores de mercado más adecuados que permitan lograr una apropiada identificación de las tendencias y/o indicadores clave que impactarán el sector de servicios tecnológicos en los próximos años.

Análisis en la Tercerización de servicios de mano de obra

Mobile Services International está operando en la línea de tercerización de servicios para empresas de tecnología y telecomunicaciones tales como (Nokia, Huawei, ZTE, Ericsson, WhaleCloud, entre otras), por lo que se podría considerar que la base de análisis para este segmento es la línea de servicios de tecnología de la información ITSM por sus siglas en inglés (IT Service Management).

De esta forma una empresa líder en investigación de mercados con cobertura global ha clasificado en un informe sectorial indicando que.

El mercado mundial de servicios de tecnología de la información, como categoría superior, abarca empresas que ofrecen servicios de consultoría en tecnología de la información e integración de sistemas, servicios de aplicaciones, servicios de procesamiento electrónico de datos, servicios de externalización de procesos comerciales, servicios de infraestructura y servicios de Internet. El mercado mundial de consultoría en tecnología de la información y otros servicios abarca

empresas que proporcionan servicios de consultoría en tecnología de la información y servicios de gestión de la información. (Technavio, 2024)

Con los avances de la globalización, y la transformación digital de los procesos y servicios el mercado global de consultoría en tecnología de la información e integración de sistemas se ha presentado un crecimiento general positivo en América Latina, es así como en cifras económicas se reporta que.

El mercado de ITSM en América Latina fue valorado en \$658.65 millones (USD/Dólar) en 2023 y se estima que crecerá a \$1,168.37 millones en 2028. Esto creará una oportunidad de crecimiento incremental valorada en \$509.72 millones entre 2023 y 2028, lo que representa alrededor del 78% del tamaño del mercado en 2023. Esto representa oportunidades de crecimiento significativas para los proveedores. Los proveedores pueden seguir creciendo, aprovechando las oportunidades de crecimiento inherentes disponibles dentro del mercado y evitando la competencia directa. (Technavio, 2023)

Se puede concluir que el mercado para la línea (ITSM) en América Latina está experimentando un crecimiento significativo. Con una proyección interanual entre el 9.1% el 15.24% lo que deja un amplio margen de operación para las empresas prestadoras de servicios de consultoría en tecnología de la información e integración de sistemas.

Análisis en Transformación digital IoT.

Para Mobile Services International MSI LLC la línea IoT como servicio está integrada en la descripción del concepto ITSM. sin embargo, la transformación digital IoT (Internet de las cosas) hace referencia a la integración de tecnologías IoT para los procesos, productos y/o servicios de una empresa con el objetivo de incrementar la eficiencia operativa, promover la innovación y crear nuevas oportunidades de negocio.

Con su propio mercado la transformación digital IoT, en el mercado tiene unas expectativas bastante altas, de acuerdo con un reporte estadístico se encuentra que.

El Internet de las cosas (IoT) podría ser el segmento más dinámico del sector de la información y la tecnología en la próxima década. Según la firma de investigación IDC, el mercado (por ingresos) podría alcanzar los \$805.7 mil millones en 2023, un aumento del 10.6% respecto a 2022. Esto podría luego superar los \$1 billón para 2026, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 10.4% durante 2023-2027. El software probablemente sea la categoría de más rápido crecimiento con una CAGR del 11.0%. Las industrias que experimentarán el crecimiento más rápido en 2023 son el Gobierno Estatal/Local y las Telecomunicaciones, con un crecimiento del 12.0% y 11.7%, respectivamente. (Acquisdata Inc, 2024)

IoT representa como fuerza de nuevos negocios unos de los sectores de más interés para el futuro en la organización.

Análisis Servicios integrales en telecomunicaciones

La prestación de servicios integrales para las telecomunicaciones abarca una amplia gama de posibilidades integrándose en las principales actividades orientadas a proyectos de ingeniería, optimización, infraestructura para las empresas proveedoras de servicios en las telecomunicaciones tales como (Nokia, Huawei, ZTE, Ericsson, WhaleCloud, entre otras). Una descripción para esta línea de negocio se encuentra como.

El mercado de las telecomunicaciones comprende las ventas, realizadas por entidades (organizaciones, autónomos y sociedades), de productos y servicios de telecomunicaciones que se utilizan para intercambiar información por medios

electrónicos y eléctricos a una distancia considerable. Este mercado abarca una variedad de tecnologías, redes y proveedores, que permiten a personas y organizaciones comunicarse e intercambiar información en diversas formas, incluyendo llamadas telefónicas, transferencia de datos por internet, videoconferencias y más. Incluye tanto tecnologías de comunicación fija como inalámbrica, así como la infraestructura, equipos y servicios que hacen posible estas formas de comunicación. (The Business Research Company, 2023)

Por otro lado, para algunos analistas del sector indican que los servicios integrales de las telecomunicaciones representan un mercado en potencial crecimiento siendo así que.

Se espera que el mercado global de las telecomunicaciones crezca de \$2,830.73 mil millones (USD/Dólar) en 2022 a \$3,664.75 mil millones en 2027, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 5.3%. Se proyecta que el mercado alcance los \$4,974.26 mil millones en 2032, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 6.3%. (The Business Research Company, 2023, pág. 23)

para un entorno global el mercado de las telecomunicaciones se espera que tenga un crecimiento significativamente alto, dado la adopción de las nuevas tecnologías como el 5G, el crecimiento del mercado IoT, y el crecimiento de la población mundial.

Una vez establecido e interiorizado los componentes generales del marco institucional de la organización, y cómo estos interactúan en el desarrollo de la misión estratégica de la organización, para la siguiente etapa realizaremos una revisión del marco de referencia donde se abarcará la revisión de algunas teorías referentes a la cultura organizacional.

Marco de Referencia

Para establecer la base metodológica requerida que permita conceptualizar el desarrollo de una propuesta de plan de trabajo para la definición de un modelo de cultura organizacional que se ajuste a las necesidades de Mobile Services International, es importante interiorizar conceptos y algunas definiciones académicas sobre cultura, cultura organizacional, y cómo la cultura organizacional se debe considerar como un componente clave para comprender de mejor manera el funcionamiento interno de una empresa. Así mismo, cómo la cultura organizacional adecuada puede impactar de forma positiva en los resultados estratégicos esperados por la organización. Para ello, abordaremos en primer lugar una revisión de la literatura donde se presenta las principales teorías y modelos de cultura organizacional relevantes al estudio; posteriormente, se desarrollarán los elementos del marco conceptual, para finalizar con el planteamiento del marco legal para este trabajo de investigación.

Teorías y modelos de cultura organizacional

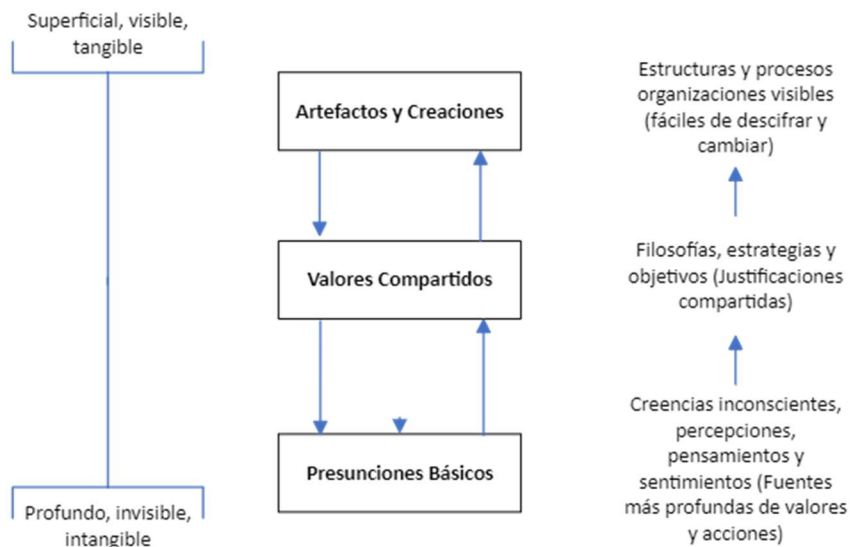
Con el fin de desarrollar una base sólida que permita entender y analizar los aspectos de cultura organizacional, se propone hacer un repaso sobre algunas teorías relevantes dentro de la base académica como lo son, los modelos de Hofstede sobre dimensiones culturales y la Teoría de los valores básicos de Schein. Toda vez que estos postulados nos ofrecen herramientas objetivas y subjetivas sobre como los valores y las dimensiones culturales influyen en el comportamiento organizacional, y como estos son de relevancia para el desarrollo de estrategias efectivas de gestión y liderazgo.

Teoría de los valores básicos de Edgar Schein

La Teoría de los Valores Básicos de Edgar Schein, es un desarrollo conceptual que postula que la cultura organizacional esta modelada por creencias y normas subyacentes, plantea que las organizaciones tienen tres niveles de cultura: visible, subyacente y profunda. Los cuales tienen una influencia en el comportamiento y funcionamiento de la organización a largo plazo.

Figura 6

Los tres niveles de profundidad de la Cultura organizacional



Nota: adaptado de La cultura empresarial y el liderazgo (Schein E. H., 1988, pág. 30)



Cultura visible - Artefactos: son todos aquellos elementos más visibles de una organización, se puede considerar entre ellos la arquitectura, el vestuario, el lenguaje y los rituales. Aunque son fáciles de observar, su significado no siempre es claro. En esta categoría los elementos tangibles de la cultura organizacional se pueden considerar como símbolos, rituales y artefactos.

Cultura subyacente – Valores: Son todas aquellas estrategias, metas y filosofías que declara la organización abiertamente que guían el comportamiento de los empleados. Estos valores pueden reflejarse o no, en el comportamiento de la organización.

Cultura profunda - Supuestos Básicos Subyacentes: Son todas aquellas creencias y valores inconscientes que son la esencia de la cultura organizacional. En esta categoría estos supuestos son tan arraigados que se dan por sentados y raramente son cuestionados o discutidos.

Tabla 3

Elementos de la cultura organizacional por niveles de cultura

	Nivel	Elementos	
Difícil 	Artefactos	Estructura organizacional	Procesos
		Comportamientos	Tecnología
		Infraestructura	Marca
	Valores Compartidos	Creencias	Ritos
		Mitos	Valores Individuales
		Tabús	Liderazgo
		Paradigmas	Lenguaje
		Leyendas	Símbolos de comunicación
		Misión	Normas
	Presunciones Básicas	Propósito	Códigos
		Visión	Reglamentos
		Valores	Manuales
		Competencias	Políticas
		Metas	Planes y estrategias
		 Fácil	

Nota: Elaboración propia. Adaptado de “La cultura empresarial y el liderazgo” (Schein E. H., 1988)

En general dentro del modelo de Schein, al comprender la relación entre los valores fundamentales de una organización, sus procesos para la toma de decisiones y el comportamiento de sus empleados. Esto, alineando los valores individuales con la cultura, las organizaciones pueden propiciar un ambiente de trabajo cohesivo y productivo.

Modelo de Hofstede sobre dimensiones culturales

El modelo de dimensiones culturales de Geert Hofstede es un marco teórico ampliamente utilizado que describe como los valores son influenciados por la cultura y como estos afectan el comportamiento de las personas dentro de una organización, este modelo identifica 6 dimensiones clave que influyen en la cultura organizacional como son: la distribución del poder (distancia de poder), la preferencia por el individualismo o colectivismo, los roles de género (masculinidad vs. feminidad), la tolerancia a la incertidumbre, la orientación a corto o largo plazo y el grado de indulgencia o restricción.

Estas dimensiones y creencias fundamentales interactúan definiendo cómo los individuos se relacionan, toman decisiones y responden a los cambios, moldeando así el comportamiento y las interacciones dentro de una organización. Para que una dimensión sea considerada como positiva o negativa Hofstede plantea unas características de valoración que definen la orientación de cada dimensión, esta caracterización la podemos detallar en la Tabla 5 Conceptualización Modelo de Dimensiones Culturales de Hofstede.

Tabla 4

Conceptualización Modelo de Dimensiones Culturales de Hofstede

Dimensión Cultural	Descripción	Características Sociedades con Alta Valoración	Características Sociedades con Baja Valoración
Distancia al Poder (DPI)	Aceptar la desigualdad entre las personas.	Cierta jerarquía, respeto a la autoridad, centralización del poder.	Reducción de jerarquía, cuestionamiento de la autoridad, descentralización del poder.
Individualismo versus Colectivismo (IDV)	Énfasis en la independencia y realización personal, etc. Interdependencia y cohesión grupal.	Priorizan la independencia, la competencia y el éxito personal.	La prioridad es la armonía, la cooperación y el bienestar del grupo.
Masculinidad versus Femenidad (MAS)	Distribución de roles de género y comparación de cualidades como asertividad, éxito material, ambición. empatía, colaboración y preocupación por las personas.	Valoran la competencia, los logros y el riesgo.	Valoran la cooperación, la calidad de vida y el bienestar social.
Aversión a la Incertidumbre (AVI)	Tolerancia al riesgo y la incertidumbre.	Prefieren estructura, reglas y previsibilidad.	Aceptan la incertidumbre, la flexibilidad y el cambio.
Orientación a Largo Plazo versus Orientación a Corto Plazo (LTO)	Valorar la perseverancia, el ahorro y la planificación a largo plazo, la gratificación instantánea, las recompensas inmediatas y las relaciones sociales.	Dan prioridad a la planificación, la inversión y la consecución de objetivos a largo plazo.	Prefieren la gratificación instantánea, las relaciones sociales y disfrutar del momento.

Nota: Adaptado de Cultural Constraints in Management Theories (Hofstede, 1993)

En resumen, el modelo de dimensiones culturales de Hofstede y la Teoría de los valores básicos de Edgar Schein son una herramienta para comprender las diferencias culturales en el entorno de la organización. entender como las diferencias culturales influyen en la organización se planteará a través del desarrollo del marco conceptual

Marco conceptual

En el desarrollo del presente marco conceptual, se abordarán temas clave como la definición y los elementos fundamentales de la cultura, incluyendo un breve repaso sobre la base histórica. También se analizará la cultura organizacional, sus funciones dentro de la empresa, los distintos tipos de cultura y perfiles organizacionales, y las características de las culturas organizacionales exitosas. Finalmente, se discutirá la importancia de la adaptabilidad organizacional en relación con su cultura.

Definición y elementos clave de la cultura

Todos los seres humanos desde nuestro nacimiento interactuamos con nuestro entorno, aprendiendo a través de la asimilación de saberes y la transferencia de conocimientos de nuestros mayores, en cierta forma estamos recibiendo un compendio de normas no escritas que modelan nuestra forma de interactuar, hablar y comprender. Dentro de la academia se ha sintetizado que el término cultura es un conjunto de modos de vida, conocimientos y costumbres dentro de un grupo social. así mismo, dentro de cada grupo social pueden coexistir diferentes modos de cultura que conviven o rivalizan entre sí, en este sentido se puede considerar que la apropiación de una cultura en específico se deriva de un proceso histórico y de evolución permanente, así lo conceptualiza Duran, quien señalo.

El orden cultural surge como un producto de la actividad humana. Los hombres y las mujeres crean la historia, pero lo hacen en circunstancias no escogidas, directamente encontradas y heredadas del pasado. La cultura es fruto de la historia y se debe entender como resultado del cambio permanente. (Duran, 2015, pág. 25)

De esta forma se puede interpretar que la cultura se forma con el paso del tiempo, las acciones y el entorno en el que se desarrolla el ser humano y que todos los seres humanos desarrollamos un rasgo cultural, producto de nuestro entorno. Así mismo, dentro de nuestro grupo o núcleo social existe una diversidad cultural, que alimentan o forman los procesos o rasgos característicos de nuestro entorno, según Thompson la definición de cultura se puede sintetizar como.

La cultura de un grupo o sociedad es el conjunto de creencias, costumbres, ideas y valores, así como los artefactos, objetos e instrumentos materiales que adquieren los individuos como miembros de ese grupo o esa sociedad y el estudio de la cultura implica, al menos en parte, el análisis, la clasificación y la comparación científicas de estos diferentes fenómenos. (Thompson J. B., 1990, pág. 129)

En este breve recorrido de la conceptualización de cultura, según Duran y Thompson se puede comprender la cultura humana como un conjunto dinámico de creencias, costumbres, ideas, valores, virtudes y expresiones materiales que estructuran nuestra relación con el entorno. Esta particularidad se presenta en el campo empresarial, dando paso así a la fundamentación de los orígenes de la cultura organizacional.

Cultura Organizacional

Para iniciar el viaje a través de los estudios académicos sobre la cultura organizacional, es importante conceptualizar el termino organización, una descripción que más relación tiene con el desarrollo del marco de la investigación aplicado al entorno de cultura organizacional. Se puede encontrar que.

Organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas, para procurar el logro de objetivos o propósitos explícitos y comunes a

través de la división del trabajo y funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Schein, 1982, citado por Bonatti, 2020, pág. 175)

Entendiendo entonces que organización es una coordinación planificada por un grupo de personas para lograr un objetivo específico y roles definidos, y un grupo de personas se conforma a través de la diversidad cultural, las experiencias y vivencias colectivas. Donde la interacción para un fin específico permite establecer los diferentes roles y niveles jerárquicos, en este sentido orientado hacia la organización la cultura organizacional se forma a través de aspectos y comportamientos compartidos. es así, como algunos autores consideran que se conforma la cultura organizacional cuando.

Está conformada por aquellos aspectos relacionados con las personas como colectividad social y su interacción social dentro de la organización como las creencias, los valores, las costumbres, los rituales y símbolos, entre otros, que son compartidos por todos los integrantes de una organización, los cuales constituyen su impronta y la diferencian de las demás organizaciones, a través de ello, se puede identificar, intervenir y reorientar los comportamientos, actitudes y valores de las personas, hacia los objetivos organizacionales y desarrollo organizacional. (Reinoso Lastra, Ramírez Ramírez, & Vera Calderón, 2023)

El estudio de la cultura organizacional por parte de diversos autores ha generado conceptos más profundos y humanistas sobre lo que debería practicar una organización como estrategia para alimentar su cultura organizacional, en la antigüedad las empresas establecieron modelos de cultura enfocados en la eficiencia de la producción y la disciplina de los trabajadores, a medida que las sociedad y la tecnología ha evolucionado cada vez ha tomado mayor relevancia para las organizaciones establecer modelos de cultura organizacional saludables, flexibles e innovadores que están en la búsqueda constante de valores positivos, colaboración, respeto. Este modelo de cultura

organizacional positivo se integra en los aspectos fundamentales de la organización como su misión, visión, valores y representa el norte estratégico de sus dirigentes, según Chiavenato.

La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella. Es más, podemos decir que es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos. Por ello, condiciona fuertemente la gestión de las personas. (Chiavenato, 2020, pág. 156)

En síntesis, una organización que promulga un modelo de cultura organizacional deberá ser una organización con un liderazgo fuerte y claramente establecido, con una estructura jerárquica definida que permita la flexibilidad e innovación constante para la toma de decisiones, que promueva de forma orgánica las estrategias para que el grupo de personas que conforman la organización tengan las herramientas precisas para trabajar de forma armónica en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Funciones de la cultura organizacional en la organización

Dentro del estudio de cultura organizacional, se pueden encontrar diversos postulados y concepciones sobre las funciones de la cultura organizacional, sintetizando algunas de ellas podemos relacionar que las funciones significativas se agrupan en:

- **Función integradora:** La cultura organizacional propicia la creación de un sentido de identidad y pertenencia entre los miembros de la organización.
- **Función motivadora:** La cultura organizacional es fuente para la inspiración y motivación a los empleados a alcanzar los objetivos de la empresa.

- **Función de control:** La cultura organizacional es formativa ya que debe establecer normas y expectativas que guían el comportamiento de los empleados.
- **Función adaptativa:** La cultura organizacional es un gestor de ayuda a la empresa a adaptarse a los cambios del entorno.

Tabla 5

Funciones de la cultura organizacional

Función de la Cultura Organizacional	Ventajas	Desventajas
<i>Facilitar la Adaptación y la Integración</i>	Promueve la cohesión entre empleados y equipos	Puede obstaculizar la innovación y la radicalización al cambio
<i>Guiar el Comportamiento y la toma Decisiones</i>	Establece normas claras y expectativas	Puede llevar a la rigidez y resistencia al cambio
<i>Proporcionar Estabilidad y Coherencia</i>	Promueve la consistencia en valores y prácticas	Puede limitar la capacidad de rápida adaptación
<i>Definir la Identidad Organizacional</i>	Fomenta el sentido de pertenencia y propósito	Puede crear barreras culturales en entornos de diversidad cultural
<i>Influir en el Desempeño y los Resultados</i>	Impacta en la eficiencia y efectividad organizativa	Puede fomentar comportamientos negativos

Nota: Elaboración propia.

Tipos de cultura y perfiles organizacionales

Dentro del estudio de los diferentes tipos de cultura y perfiles organizacionales, uno de los autores más representativo Rensis Likert (1961), propone una serie de conceptos para los perfiles de liderazgo en las organizaciones, la cual se centra en la estructura organizacional y el estilo de liderazgo propios de la organización.

Existen tres grupos de variables que caracterizan a una organización y afectan cómo se percibe el clima organizacional de manera individual:

- **Variables Causales:** las variables causales son consideradas como las acciones independientes que orientan la evolución y los logros de una organización. Estas variables incluyen la estructura organizacional y administrativa, reglamentos, decisiones, habilidades, competencias y actitudes.
- **Variables Intermedias:** las variables intermedias son consideradas todas aquellas que se enfocan en evaluar o medir la situación interna de la organización, reflejada en factores como motivación, eficacia, comunicación y procesos decisorios. Estas variables son de gran importancia, ya que constituyen los procesos organizacionales propios de la organización
- **Variables Finales:** Emergen como consecuencia de las variables causales e intermedias. Están orientadas a determinar los resultados alcanzados por la organización, como la productividad, ganancias o pérdidas, estas variables constituyen los procesos organizacionales finales.

La interacción en los procesos de la organización de estas variables trae como resultado la identificación de los sistemas de perfiles de clima organizacional tal como se esquematiza en la tabla 6.

Tabla 6

Sistemas de perfiles Cultura Organizacional

Tipo Sistema	Composición	Identificación
Sistema 1 - Autoritario-Coercitivo	El sistema administrativo autocrático, las decisiones se toman de manera centralizada, y hay poca participación de los subordinados. Es un sistema coercitivo intensamente arbitrario que controla de forma rígida todo lo que pasa en la organización. La gestión de la comunicación es descendente y las órdenes se dan de arriba hacia abajo.	Este sistema se encuentra reflejado en industrias que emplean mano de obra de forma rudimentaria, como la construcción civil o las áreas de producción.
Sistema 2 (Autoritario-Benevolente)	El sistema administrativo autoritario, se puede considerar una variable suavizada del sistema 1, Aunque sigue siendo un sistema centralizado, hay una mayor gestión de la comunicación de forma descendente y alguna consulta con los subordinados. El liderazgo es más benevolente que coercitivo.	Este sistema se encuentra reflejado en industrias que utilizan tecnología más refinada y mano de obra más especializada.
Sistema 3 (Consultivo)	En el sistema consultivo, el líder consulta a los subordinados antes de tomar decisiones importantes, aunque la responsabilidad final sigue siendo del líder. Este sistema se caracteriza por ser más participativo que autocrático.	Este sistema se encuentra reflejado en industrias del sector de servicios como compañías bancarias y financieras, en áreas de administración de sectores industriales más avanzados.
Sistema 4 (Participativo-Grupal)	El sistema participativo-grupal es un sistema administrativo democrático y abierto, con una característica de liderazgo más participativo, donde las decisiones se toman de forma colectiva y descentralizada. La comunicación es abierta y ascendente, fomentando la toma de decisiones basada en el consenso.	Este sistema se encuentra reflejado en compañías de publicidad y consultoría, u organizaciones que emplean tecnologías sofisticadas y personal sumamente especializado y capacitado.
Influir en el Desempeño y los Resultados	Impacta en la eficiencia y efectividad organizativa	Puede fomentar comportamientos negativos

Nota: Elaboración propia, adaptado de New Patterns of Management (Linkert, 1961)

La comparación de estas variables en la aplicación a la organización se puede concluir que, una organización con un sistema de cultura organizacional y liderazgo más participativo y descentralizado tiende a generar un mayor compromiso y satisfacción entre sus empleados, lo que contribuye a generar un sistema con un mejor desempeño organizacional y un clima laboral positivo. Para ello, es importante comprender cuales son las características que debe tener una cultura organizacional exitosa.

Características de las culturas exitosas

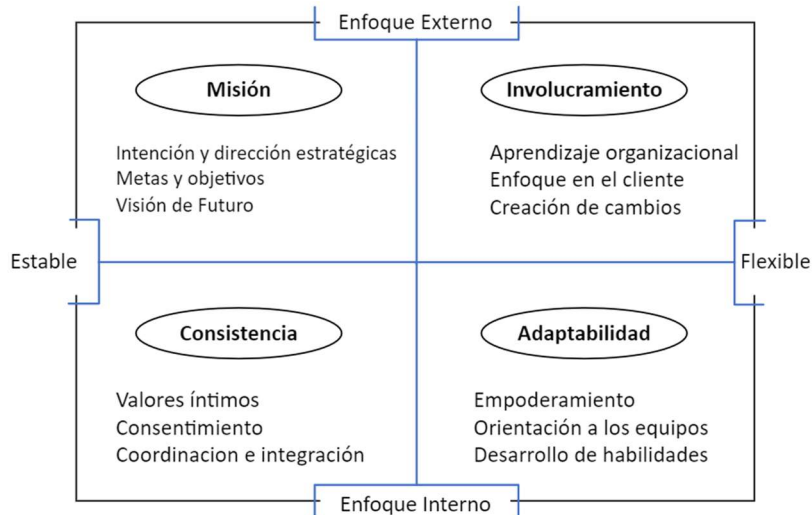
Para una organización la cultura organizacional puede ser un factor determinante del éxito o el fracaso de sus objetivos estratégicos. Como se ha planteado con anterioridad los perfiles de la cultura organizacional pueden ser flexibles e impulsar a la organización, pero también puede ser rígidos e impedir su desarrollo. Chiavenato define algunas características de la cultura organizacional exitosa.

Ciertas culturas permiten que la organización se adapte al cambio y mejore su desempeño, mientras que otras no lo aceptan. La cultura corporativa constituye un factor muy importante para determinar el éxito o el fracaso de las organizaciones. Las empresas exitosas adoptan culturas flexibles y sensibles para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus stakeholders, sobre todo cuando actúan en términos globales y competitivos, es decir, cuando se extienden por distintos lugares del mundo. (Chiavenato I. , 2020, pág. 159)

Para comprender de mejor forma como se relaciona las características que debe presentar una cultura organizacional exitosa, se presenta un elemento grafico Figura 7 Grados de alineación de la cultura organizacional, el cual permite la interpretación sobre los grados de alineación de la cultura organizacional debe presentar para ser un modelo adaptable y flexible en la organización.

Figura 7

Grados de alineación de la cultura organizacional



Nota: adaptado Gestión del talento humano (Chiavenato I. , 2020, pág. 159)

De esta forma se puede interpretar que la cultura organizacional tiende a ser un factor de éxito o fracaso de las organizaciones. Y es de suma importancia estructurar y definir de forma adecuada las características y perfiles óptimos para la gestión de la cultura organizacional. Lo que, a su vez debe ser una gestión dinámica y variable a los cambios del entorno, para que esta flexibilidad sea posible se debe analizar la adaptabilidad de la organización a la cultura organizacional.

Adaptabilidad de la organización a la cultura organizacional

En el contexto de la cultura organizacional y la adaptación al cambio se puede encontrar que, en algunas organizaciones, las culturas organizacionales conservadoras se aferran a ideas y tradiciones arraigadas en el ADN de la organización, resistiéndose el cambio externo, lo que puede llevar a la rigidez de la organización. Por otro lado, las culturas organizacionales adaptables están en constante revisión y actualización, siendo

flexibles a las tendencias y su entorno, pero manteniendo cierta estabilidad para asegurar su identidad organizacional.

Las organizaciones con culturas tradicionales suelen adoptar de forma orgánica estilos de liderazgo burocráticos y autocráticos, mientras que en las organizaciones que promueven la cultura participativa son más flexibles, se asemejan al modelo adhocrático y adoptan un enfoque participativo. La elección entre estos estilos culturales impacta significativamente en la dinámica organizacional.

Culturas Conservadoras vs. Adaptables:

- Organizaciones conservadoras tienden a preservar viejas ideas y tradiciones, arriesgándose a quedar obsoletas ante cambios del mundo.
- Organizaciones adaptables actualizan constantemente su cultura, pero pueden perder su identidad única.

El éxito organizacional requiere un equilibrio entre estabilidad y adaptabilidad.

Culturas Tradicionales vs. Participativas:

- Culturas tradicionales siguen un modelo burocrático y autocrático.
- Culturas participativas se inclinan hacia un modelo adhocrático y colaborativo.

Ambos estilos culturales tienen características distintivas que definen a la organización.

Ahora bien, para comprender cómo se interrelaciona la adaptabilidad de la organización a la cultura organizacional, se presenta a continuación la tabla 7 Adoptabilidad perfiles cultura organizacional.

Tabla 7

Adoptabilidad perfiles cultura organizacional

Enfoque	Culturas adaptables	Culturas no adaptables
Normas de conducta	Enfoque en la atención de aspectos relevantes, priorización de los clientes de la organización. Los cambios se inician cuando los intereses de la organización así lo requieren. Es una organización que tiende a correr riesgos.	La organización tiende a comportarse de forma aislada en términos políticos y burocráticos. Es una organización que no modifica o cambia sus estrategias con rapidez por lo cual tiende a fallar en adaptarse o ganar ventajas con el cambio en sus entornos de trabajo.
Valores compartidos	Enfoque en la ultra atención de aspectos y tendencias, priorización de los clientes, inversores, empleados. La organización concede gran valor a las personas y a los procesos que pueden crear cambios útiles (como liderazgo en la parte superior e inferior de la jerarquía administrativa)	La organización tiende a cuidarse a sí misma, a su grupo inmediato de trabajo o a algún producto (o tecnología) asociado con su grupo de trabajo. Son organizaciones que conceden más valor al orden y a reducir riesgos en los procesos administrativos que a liderar iniciativa.

Nota: adaptado Gestión del talento humano (Chiavenato I. , 2020, pág. 160)

En contexto a través del desarrollo del anterior capítulo se ha logrado establecer la conexión existente entre una cultura organizacional exitosa y su impacto en el desempeño y la competitividad de una organización. Y como a través de las teorías planteadas sobre la cultura organizacional, se puede diseñar un plan de trabajo para diagnosticar y generar unas propuestas de cambio integral al modelo de cultura organizacional.

Para finalizar con el desarrollo del capítulo de marco de referencia, se plantea a continuación la revisión del marco legal aplicable a este trabajo de investigación.

Marco Legal

El presente trabajo de investigación desarrollado para Mobile Services International se argumenta sobre la base en la mejora del modelo de cultura organizacional aplicado al departamento administrativo de la organización, aunque Mobile Services International opera bajo regulaciones locales en cada nación donde tiene presencia física (Colombia, México, Ecuador, Perú, entre otros), estas regulaciones principalmente impactan aspectos jurídicos y contractuales, que no interfieren directamente con eje de planteamiento de este proyecto.

Al tratarse de una intervención dirigida al modelo de cultura organizacional, cuyo alcance es la mejora de valores, comportamientos y prácticas internas, el análisis de normativas legales específicas para cada país implicado no es esencial para esta etapa.

Por esto último, está propuesta de mejora al modelo de cultura organizacional no requiere un análisis profundo del marco legal de cada jurisdicción, ya que la implementación no afecta ni modifica las normativas legales locales, sino que se centra en aspectos culturales y operacionales internos.

Diseño Metodológico

El desarrollo del presente capítulo abordará el diseño metodológico del proyecto, describiendo el tipo de investigación y estudio utilizados. Igualmente se define la población, muestra y el método de muestreo, así como los métodos de recolección de datos aplicados en este proyecto de investigación. Además, se detallarán los instrumentos empleados para medir y perfilar la cultura organizacional de Mobile Services International, incluyendo el Test perfil Cultural de William Bridges, el cuestionario OCAI de Cameron & Quinn, y el perfil de liderazgo y cultura de Rensis Likert.

Para establecer la estructura en el desarrollo del diseño metodológico se establece un proceso secuencial y sistémico, con la interacción de las diferentes herramientas de toma de datos y análisis de la información, que permite comprender la iteración de las diferentes variables, las relaciones causales, las percepciones individuales y grupales sobre la organización. Se toma como referencia lo resaltado por algunos autores en la investigación de la cultura organizacional entre los cuales se resalta que.

En el diseño de la investigación sobre cultura organizacional, se define tanto el alcance de la investigación o profundidad, así como su enfoque que puede ser: cualitativo, cuantitativo o mixto. Estas investigaciones se orientan a proponer estrategias para el fortalecimiento de la organización, desde un fenómeno concreto que es la cultura organizacional. (Reinoso Lastra, Ramírez Ramírez, & Vera Calderón, 2023, pág. 19)

Teniendo en cuenta esta estructura se plantea así la conceptualización para definir el tipo de investigación, estudio, población y muestreo.

Tipo de investigación

La presente investigación será Aplicada del tipo Descriptiva con un enfoque mixto, ya que éste es el ideal considerando lo planteado por Hernández- Sampieri, quien resalta que para los estudios de investigación aplicada descriptiva.

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos o dimensiones del fenómeno o problema a investigar. (Hernández- Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 108)

Debido a que la investigación descriptiva resalta la capacidad para observar y describir variables en diversos conceptos, en la investigación de la cultura organizacional este modelo nos permitirá conocer de manera objetiva y detallada los elementos y variables que conforman la cultura de la organización, logrando así identificar y definir las características del modelo de cultura organizacional óptimo que se pueda adaptar a las necesidades de la organización. Así mismo, para el desarrollo de esta investigación se requiere definir el tipo de estudio a aplicar.

Tipo de Estudio

El tipo de estudio para el desarrollo del diseño metodológico de la presente investigación será de carácter observatorio, ya que para algunos autores el diseño metodológico observacionales está caracterizado por.

Los estudios observacionales (EO) corresponden a diseños de investigación cuyo objetivo es “la observación y registro” de acontecimientos sin intervenir en el curso natural de estos. Las mediciones, se pueden realizar a lo largo del tiempo

(estudio longitudinal), ya sea de forma prospectiva o retrospectiva; o única

(estudio transversal). (Monterola, Quiroz, Salazar, & Garcia, 2019)

Para el desarrollo de esta investigación, se consideró el diseño metodológico observacional el más apropiado, ya que la intervención estará definida por la consecución de los datos a través de la aplicación de encuestas y cuestionarios estructurados y semi estructurados para delimitar la intervención del investigador y así no influenciar o sesgar el resultado de la toma de muestras.

Población, Muestra y Muestreo

Para el desarrollo de la propuesta de investigación se definió como población objetivo los integrantes del grupo administrativo (líderes de área, líderes de equipo, coordinadores, planta administrativa) de Mobile Services International, entendiendo la interpretación de población desde la perspectiva de (Hernández- Sampieri & Mendoza Torres, 2023) quien considera que una población se conforma por el grupo completo de casos que concuerdan y cumplen con ciertos criterios y estos son relevantes para el desarrollo de una investigación específica según el problema planteado. Esta población está definida como por un grupo total de 38 personas como se detalla en la Tabla 8 población definida por género.

Tabla 8

Población Mobile Services International MSI LLC por género.

Genero	Número total
<i>Femenino</i>	17
<i>Masculino</i>	21
<i>Total, población por género</i>	38

Nota: Elaboración propia, con base listado personal administrativo Mobile Services International.

Debido a que Mobile Services International es una organización estructurada a nivel Latinoamérica, su estructura poblacional para el grupo administrativo encargado de gestionar la operación de los recursos humanos, financieros, logísticos y administrativos de los proyectos en los que participa la organización, tiene una característica importante de diversidad de países y/o nacionalidades, lo que nos entrega una variable de diversidad multicultural, esta es una variable muy importante para considerar al momento de establecer los posibles modelos de cultura adaptables al proceso de mejora. Es así como Hernandez Palomino, resalta que una organización con un alto componente de diversidad multicultural deberá considerar.

Esta es una situación con la que las organizaciones deben lidiar, pero también aprender a gestionar adecuadamente si quieren lograr sus objetivos. Los agentes involucrados deben considerar de manera importante los elementos que influyen en la organización debido a la naturaleza global de la empresa. Cuando las compañías requieren adecuar las diferentes culturas de la organización, es necesario que consideren la influencia que ejercen las personas de otros países en la cultura organizacional. (Hernández Palomino, 2017)

Con base en la población administrativa seleccionada de Mobile Services International, para comprender la multiculturalidad por diferencia de nacionalidades, se presenta la tabla 9 desglosando por nacionalidad y género la población muestra.

Tabla 9

Población Mobile Services International MSI LLC por nacionalidad.

Genero	Femenino	Masculino	Grand Total
Argentina	2	3	5
Bolivia	4	1	5
Brasil	-	1	1
Chile	-	1	1
Colombia	7	6	13
Ecuador	-	2	2
México	2	5	7
Perú	1	1	2
USA	1	1	2
Total, población por nacionalidad	17	21	38

Nota: Elaboración propia, con base listado personal administrativo Mobile Services

Definida la población objetivo, esta se considera como la muestra algunos autores resaltan que la muestra forma parte de un subconjunto del grupo poblacional donde.

La muestra es el subconjunto, o parte del universo o población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo. Es decir, una muestra es representativa si reúne las características de los individuos del universo. (Ñaupas Paitán, y otros, 2023)

Considerando que este trabajo de investigación estará aplicado al grupo poblacional del departamento administrativo de la organización, se considera que esta selección abarca el objetivo representativo, de igual forma se debe revisar el tamaño óptimo de la muestra a continuación, se plantea la determinación del tamaño de la muestra.

Determinación del tamaño de la muestra.

Para la aplicación y desarrollo del trabajo de investigación se ha definido realizar un muestreo por conveniencia, en consideración es relevante notar que, para maximizar la veracidad de las respuestas y la confianza del grupo encuestado en ser objetivos fieles a la percepción real, los cuestionarios e instrumentos a aplicar serán de forma anónima y digital, debido a que la muestra es parte de un grupo poblacional objetivo. Se puede considerar que el desarrollo de esta investigación plantea la selección de muestra no probabilística y no aleatoria. En este sentido, Gutierrez Rojas señala que.

Como conclusión, la escogencia del tipo de enfoque (basado en el diseño de muestreo o basado en modelos predictivos) debería estar basada en la adecuación del modelo a la población (Gutierrez Rojas, 2016, pág. 437)

En consideración, el muestreo por conveniencia es una técnica utilizada para crear muestras de acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad del grupo poblacional o la conveniencia o por otra especificación práctica de un elemento particular.

Definidas las variables de tipo de investigación, población, muestra y muestreo a continuación se plasmará los métodos para la recolección de datos e Instrumentos para la medición y perfilamiento de la cultura organizacional aplicados al desarrollo del trabajo de investigación. Elementos.

Método para la recolección de datos

Encuestas: Como técnica para la recolección de información la encuesta a realizar para elaborar el diagnóstico de las diferentes dimensiones y perfiles de liderazgo, permite al investigador recolectar información primaria sobre diversos aspectos de la

organización, de manera uniforme, de forma que esta información permita la elaboración de los diagnósticos, de las diferentes dimensiones de la cultura organizacional.

El postulado de Schein sobre los problemas en el uso de encuestas para "medir" la cultura organizacional aborda varias limitaciones clave que deben considerarse para la elaboración de los cuestionarios.

Tabla 10

Problemas para la medición de la cultura organizacional a través de encuestas

Variable	Desventaja
Ambigüedad en las Preguntas	Se identifica la dificultad al diseñar encuestas exhaustivas que cubran todas las dimensiones internas y externas de la cultura organizacional, lo que genera incertidumbre sobre qué preguntas incluir para una organización específica.
Falta de Honestidad	Señala que, a pesar de las garantías de confidencialidad, los empleados pueden no sentirse motivados para ser completamente honestos en sus respuestas.
Diferencias de Interpretación	Se destaca el desafío para asegurar que los empleados comprendan las preguntas de manera uniforme, ya que términos como " hay una estrategia clara para el futuro" pueden tener interpretaciones variables.
Superficialidad de las Mediciones	Se explora cómo a través de las encuestas se podría capturar aspectos superficiales de la cultura debido a la naturaleza compartida y grupal del fenómeno cultural, ya que éste se manifiesta en interacciones grupales más que en respuestas individuales.
Muestra No Representativa	Advierte que la muestra de empleados encuestados puede no reflejar adecuadamente a los portadores clave de la cultura, la cultura puede estar fragmentada y diferenciada en torno a muchas subculturas que la encuesta no tendría forma de identificar estadísticamente.
Falta de Interacción entre Dimensiones	Señala que los perfiles de encuesta no revelan las interacciones profundas entre las dimensiones culturales, lo que puede llevar a una comprensión limitada de la cultura como un sistema total.
Consecuencias Desconocidas	Advierte sobre las posibles consecuencias no deseadas de realizar encuestas, como influir en las percepciones y expectativas de los empleados, así como el impacto en la moral si las acciones correctivas no se toman tras los resultados.

Nota: adaptado de Organizational Culture and Leadership (Schein E. , 2016)

Revisión Documental: Para establecer el proceso de revisión documental, el investigador deberá realizar una revisión integral de los documentos existentes y relevantes que la organización tenga establecidos en su marco normativo, documentos tales como como la misión, visión, valores, políticas, comunicaciones internas y

procedimientos estructurales de la organización. La información de la organización deberá reflejar su ADN y cultura organizacional. según Schein, la determinación de las presunciones básicas forma la base estructural de la cultura organizacional.

Si la cultura de la empresa está fundada en presunciones distintas de aquellas propias de un procedimiento tecnológico determinado, éste no será adoptado o de serlo se verá trastocado, en cualquier caso, no cabe inferir la cultura a partir de la existencia del procedimiento. (Schein E. H., 1988)

Determinado así que el medio para la recolección de datos será la aplicación de encuestas y cuestionarios estructurados y como se debe constituir la revisión documental, y cuáles son las áreas de interés que se deben revisar para el estudio y diagnóstico de la cultura organizacional, se ha tomado como base de estudio una serie de instrumentos ampliamente documentados como se detallara a continuación.

Instrumentos para la medición y perfilamiento de la cultura organizacional

Para la selección y utilización de los instrumentos que permiten diagnosticar y evaluar el estado y perfil actual de la cultura organizacional, se ha considerado la utilización de algunos instrumentos como son, el test de perfil Cultural de Willian Bridges, el instrumento de evaluación de la cultura organizacional OCAI de Cameron & Quinn y el cuestionario de perfil liderazgo y cultura - Rensis Likert. la implementación para el uso de estas herramientas seleccionas se ha considerado ya que son instrumentos ampliamente aceptados en el estudio de la cultura organizacional.

Así mismo, estos instrumentos están directamente relacionados con la búsqueda y determinación de las características, variables y dimensiones culturales de una organización, como se ha planteado siendo estos principios la base rectora del modelo de cultura organizacional, al determinar las variables y objetivos del diagnóstico servirá

de herramienta para establecer las opciones de mejora al modelo actual. Los objetivos esperados en la aplicación de cada uno de los instrumentos seleccionados se detallan como se muestra en la tabla 11 herramientas e instrumentos seleccionados.

Tabla 11

Herramientas e instrumentos seleccionados para el perfil y diagnostico organizacional

No	Herramienta	Objetivo
1.	Perfil Cultural – Test De Bridges	Realizar un diagnóstico del perfil actual de cultura de la organización
2.	Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional OCAI - Cameron & Quinn	Evaluar seis dimensiones clave de la cultura organizacional
3.	Cuestionario Perfil Liderazgo y Cultura - Rensis Likert	Herramienta que permite evaluar los perfiles de liderazgo y la cultura organizacional para obtener una visión completa de la misma.

Nota: Elaboración propia

Para ampliar en detalle el contexto y forma de cada instrumento, realizaremos una breve descripción y explicación de cada instrumento seleccionado siendo así.

Perfil Cultural – Test De Bridges

El test de Bridges es una herramienta que se utiliza en el estudio de la cultura organizacional con el fin de evaluar la capacidad que tiene una organización para adaptarse a los cambios organizacionales.

Según ha sido interpretado el test propuesto por (Bridges, 2000) Se adapta fácilmente como una poderosa herramienta que ofrece una perspectiva valiosa sobre las fortalezas y debilidades de una organización en cuanto a su capacidad de cambio, permitiendo con este diagnóstico que los líderes y gestores puedan desarrollar estrategias efectivas para generar las acciones de cambio maximizar la efectividad de la organización.

El Test de Bridges identifica cuatro perfiles culturales predominantes en las empresas innovadoras: Extrovertido (E), Intuitivo (N), Sentimiento (F) y Perceptivo (P).

Tabla 12

Perfil Cultural – Test De Bridges

Perfil Cultural	Prácticas Gerenciales y Organizacionales
<i>Extrovertido (E)</i>	Formulación estratégica basada en las necesidades del cliente y las tendencias del mercado, trabajo en equipo, búsqueda de consensos, comunicación ágil y oral, colaboración entre áreas.
<i>Intuitivo (N)</i>	Facilidad para la transformación organizacional, adopción de nuevas tecnologías, decisiones holísticas, planeación proactiva, estructuras adhocráticas, énfasis en el talento y la innovación.
<i>Sentimiento (F)</i>	Afianzamiento en valores y desarrollo de personas, compromiso y lealtad de los trabajadores, equilibrio entre eficiencia y armonía.
<i>Perceptivo (P)</i>	Búsqueda de oportunidades, toma de decisiones rápida, tolerancia, flexibilidad, creatividad para solucionar problemas.

Nota: Adaptado de The Carácter of Organizations (Bridges, 2000)

Aunque según el autor se considera que un perfil ideal pueda ser una configuración específica, no existe un perfil ideal base ya que cada organización modela su perfil ideal de acuerdo con su entorno, objetivos o características propias de la naturaleza de la organización.

Para la aplicación del test perfil cultural, en el grupo poblacional del departamento administrativo de Mobile Services International se ha determinado la ficha técnica como se muestra en la tabla 13 en el siguiente apartado.

Tabla 13

Ficha Técnica Perfil Cultural – Test De Bridges

Ficha Técnica	
Objetivo	Conocer, medir y diagnosticar el perfil actual de cultura de la organización. Mobile Services internacional MSI LLC
Población	38 personas, entre hombres y mujeres del grupo administrativo
Técnica	La encuesta se envió por correo electrónico, redes de mensajería institucional a través de un formulario Web https://form.jotform.com/242624197743058
Fecha de aplicación	Desde el 25 septiembre 2024 hasta el 02 octubre del 2024
Muestra	27 personas Tipo Muestreo por Conveniencia (respuesta anomia)
Margen de error	Con una muestra de 27 personas para una media de 38 personas, se obtiene un error máximo del 10,28%.

Nota: Elaboración propia.

El instrumento ha sido aplicado en su forma original y la tabulación de los datos para el análisis del resultado sigue una fiel copia de lo establecido por el autor William Bridges en su obra (The Character of Organizations: Using Personality Type in Organization Development, pág. 129).

El formulario aplicado en el instrumento Perfil Cultural – Test De Bridges se podrá ver en detalle tanto su forma como su estructura en el Anexo 2 – Test Perfil Cultural – Willian Bridges.

El resultado del instrumento de Perfil Cultural – Test De Bridges, indicará actualmente donde se encuentra la organización y será a conveniencia de la Alta Dirección de la organización seleccionar los puntos focales o de mejora para la intervención al modelo de Cultura. Para realizar el diagnóstico y evaluación de las características actuales del modelo de cultura organizacional se hará la aplicación del instrumento de evaluación de la cultura organizacional OCAI, como se detalla a continuación.

Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional OCAI – Cameron & Quinn

El Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) se basa en el Marco de Valores en Competencia, es un modelo teórico que actualmente actúa como un marco dominante a nivel mundial para evaluar la cultura organizacional.

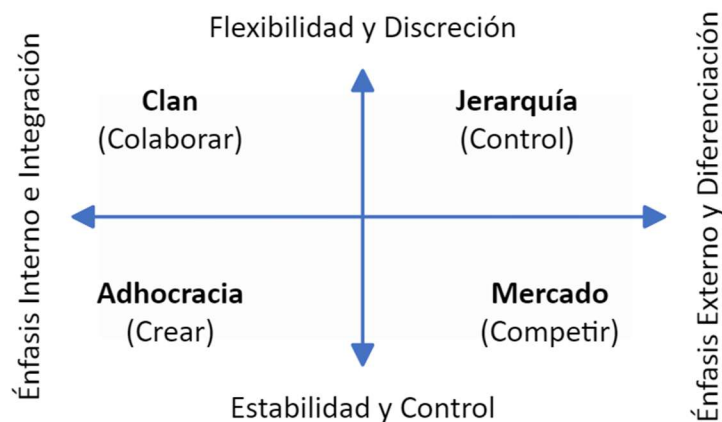
El modelo de evaluación OCAI. Interactúa en dos dimensiones principales:

- Énfasis: Flexibilidad vs. Estabilidad, Discreción vs. Control, Dinamismo vs. Orden.
- Orientación: Interna vs. Externa, Integración vs. Diferenciación, Unidad vs. Rivalidad.

La combinación de estas dos dimensiones da lugar a cuatro cuadrantes que representan distintos tipos ideales de organización tal como se esquematiza en la Figura 8 Marco de Valores en Competencia – OCAI Cameron & Quinn.

Figura 8

Marco de Valores en Competencia – OCAI Cameron & Quinn



Nota: adaptado de Diagnosing & changing organizational culture (Cameron & Quinn, 2011, pág. 39)

Esta figura ilustra las relaciones entre estas dos dimensiones. Estos indicadores de efectividad representan lo que las personas valoran del desempeño de una

organización. Definen lo que se considera bueno, correcto y apropiado. En conclusión, los cuatro grupos de criterios definen los valores fundamentales sobre los cuales se hacen juicios al modelo de cultura de las organizaciones.

Para la aplicación instrumento de evaluación de la cultura organizacional, en el grupo poblacional del departamento administrativo de Mobile Services International, se ha determinado la ficha técnica como se muestra en la tabla 14 en el siguiente apartado.

Tabla 14

Ficha Técnica Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional OCAI

Ficha Técnica	
Objetivo	Conocer, medir y diagnosticar los perfiles de liderazgo y percepción de cultura organizacional. Mobile Services international MSI LLC
Población	38 personas, entre hombres y mujeres del grupo administrativo
Técnica	La encuesta se envió por correo electrónico, redes de mensajería institucional a través de un formulario Web https://form.jotform.com/242630379867064
Fecha de aplicación	Desde el 01 octubre del 2024 hasta el 05 octubre del 2024
Muestra	24 personas - Tipo Muestreo por Conveniencia (respuesta anomia)
Margen de error	Con una muestra de 24 personas para una media de 38 personas, se obtiene un error máximo del 12,31%.

Nota: Elaboración propia.

El instrumento ha sido aplicado en su forma original y la tabulación de los datos para el análisis del resultado sigue una fiel copia de lo establecido por los autores Cameron & Quin en su obra (Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values, pág. 28)

El formulario aplicado en el instrumento Evaluación de la Cultura Organizacional OCAI se podrá ver en detalle tanto su forma como su estructura en el Anexo 3 – Instrumento De Evaluación De La Cultura OCAI.

El resultado del instrumento OCAI, permite diagnosticar la orientación dominante de la cultura organizacional de la empresa, basándose en cuatro tipos de cultura central como se relaciono en la Figura 8 Marco de Valores en Competencia – OCAI Cameron & Quinn. También el resultado de este diagnostico permitira determinar la fortaleza cultural, el tipo cultural y la congruencia cultural de la organización.

Como instrumento final aplicado se ha seleccionado la utilizacion de un Cuestionario Perfil Liderazgo y Cultura - Rensis likert, el cual permitira dignosticar la percepcion de lidergazo dentro de la organización, como se detalla a continuación.

Cuestionario Perfil Liderazgo y Cultura - Rensis likert

La teoría de perfiles de liderazgo en las organizaciones de Rensis Likert, conocida como el Sistema 4 de Likert, se centra en la estructura organizacional y el estilo de liderazgo. (Likert, 1961) a través de la interpretación de la teoría de los perfiles de liderazgo se ha desarrollado un cuestionario que permite evaluar el estilo de liderazgo de los Lideres.

Este cuestionario permitirá a los empleados a través de una serie de declaraciones sobre el comportamiento de su líder calificar qué tan bien describen estas declaraciones su experiencia. Los resultados del cuestionario se pueden utilizar para identificar el estilo de liderazgo dominante en la organización, así mismo permitirá establecer las acciones de mejora potencial.

Serán evaluados 5 criterios del perfil de liderazgo y cultura de la organización como son, liderazgo, relaciones interpersonales, participación, reconocimiento y comunicación, la aplicación de este instrumento tiene unos beneficios específicos como se detalla a continuación en la tabla 15 beneficios de la aplicación del cuestionario perfil de liderazgo.

Tabla 15

Beneficios de la Aplicación del Cuestionario perfil liderazgo

Beneficio	Descripción
Mayor autoconciencia	Los gerentes comprenden mejor su estilo de liderazgo y su impacto en los empleados.
Identificación de áreas de mejora	Se detectan áreas donde los gerentes pueden mejorar su estilo de liderazgo.
Desarrollo de liderazgo	Los resultados del cuestionario guían el diseño de programas de desarrollo personalizados.
Mejora del clima laboral	Un liderazgo efectivo fomenta un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Nota: Adaptado de The Carácter of Organizations (Bridges, 2000)

Para la aplicación cuestionario perfil liderazgo y cultura - Rensis Likert, en el grupo poblacional del departamento administrativo de Mobile Services International se ha determinado la ficha técnica como se muestra en la tabla 16 en el siguiente apartado.

Tabla 16

Ficha Técnica Perfil Liderazgo y Cultura

Ficha Técnica	
Objetivo	Conocer, medir y diagnosticar el perfil actual de cultura de la organización. Mobile Services international MSI LLC
Población	38 personas, entre hombres y mujeres del grupo administrativo
Técnica	La encuesta se envió por correo electrónico, redes de mensajería institucional a través de un formulario Web https://form.jotform.com/242679060388062
Fecha de aplicación	Desde el 07 octubre del 2024 hasta el 12 octubre del 2024
Muestra	30 personas Tipo Muestreo por Conveniencia (respuesta anomia)
Margen de error	Con una muestra de 30 personas para una media de 38 personas, se obtiene un error máximo del 08,32%.

Nota: Elaboración propia.

El formulario aplicado en el instrumento Perfil Liderazgo y Cultura - Rensis likert se podrá ver en detalle tanto su forma como su estructura en el Anexo 4 – Cuestionario Perfil Liderazgo Y Cultura - Rensis Likert.

Los resultados de los instrumentos aplicados se procederán a ampliar en detalle en el desarrollo del siguiente capítulo diagnostico organizacional

Diagnostico organizacional

En este capítulo se desarrolla el diagnóstico organizacional, resultado de la aplicación de los instrumentos previamente establecidos. Se incluyen los resultados del perfil Cultural – test de Bridges, que diagnostica el perfil cultural actual; el instrumento OCAI de Cameron & Quinn, que evalúa seis dimensiones clave de la cultura organizacional; y el cuestionario de Rensis Likert, que ofrece una visión completa del liderazgo y la cultura dentro de la organización, como se verá en el siguiente apartado.

Resultados diagnostico perfil cultural – Test de Bridges

Para el total de la población seleccionada como objeto de interés como se especificó en la Tabla 13 ficha técnica perfil cultural – test de bridges, de la población objetivo de 38 personas se recibieron 27 respuestas al cuestionario, todas validadas no se presentó ningún rechazó en los formularios de respuesta dando como resultado.

Figura 9

Resultado general Perfil de Cultura Organizacional MSI LLC

Preguntas	Columna 1		Columna 2		Columna 3		Columna 4	
	Pregunta	Valor Respuesta (1-4)	Pregunta	Valor Respuesta (1-4)	Pregunta	Valor Respuesta (1-4)	Pregunta	Valor Respuesta (1-4)
Mobile Services International MSI LLC	1	2.37	2	1.85	3	2.48	4	2.37
	5	3.00	6	2.30	7	2.59	8	2.81
	9	3.04	10	2.67	11	2.07	12	2.56
	13	2.33	14	2.74	15	2.48	16	2.56
	17	2.33	18	2.07	19	2.63	20	2.81
	21	2.96	22	2.41	23	2.67	24	3.04
	25	2.22	26	2.33	27	2.07	28	2.19
	29	2.37	30	2.48	31	2.07	32	2.33
	33	2.00	34	2.07	35	2.70	36	2.67
Total	Σ	22.63	Σ	20.93	Σ	21.78	Σ	23.33
Criterio Conversión	< 23 es E Menor que	>22 es I Mayor que	< 23 es S Menor que	>22 es N Mayor que	< 23 es T Menor que	>22 es F Mayor que	< 23 es J Menor que	>22 es P Mayor que
Resultado (Letra)	E		S		T		J	
IDEAL	E		N		F		P	
Intensidad <i>Fuerte/debil Rango(21-23)</i>	Debil		Fuerte		Debil		Fuerte	

Nota: Elaboración Propia

De acuerdo con la información tabulada se puede concluir que actualmente la organización se identifica en el perfil **ESTJ** de la siguiente manera.

Tabla 17

Resultado Perfil Organizacional Mobile Services International

<i>Perfil Cultural</i>	<i>Intensidad</i>	<i>Carácter organizacional</i>
Extrovertido (E)	Débil	Su estrategia suele estar dictada por su interpretación de las condiciones del mercado o de lo que buscan sus clientes. La ponderación es débil por lo que se detectan áreas de mejora que deben ser intervenidas por la organización.
Sensitivo (S)	Fuerte	Con una ponderación fuerte, se detectan áreas donde los gerentes o líderes pueden mejorar su estilo de liderazgo. Mejora incremental
Pensativo (T)	Débil	Con una ponderación débil, mejorar la toma de decisiones basadas en la lógica, los principios y la racionalidad, aplicar principios de manera imparcial.
Juzgar (J)	Fuerte	Con una ponderación fuerte, se detectan áreas de mejora, definir estándares, cerrar decisiones rápidamente, actitud frente al cambio, modelos de planeación.

Nota: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación de la Organización ESTJ

La organización con perfil ESTJ suelen ser robustas, eficientes y altamente organizadas, características que la convierten en excelente gestor de operaciones y actividades cotidianas. Los procesos definidos, las responsabilidades claras y con un enfoque en resultados tangibles asegurarían que las tareas se realicen de manera consistente y a tiempo. Sin embargo, este enfoque rígido suele fomentar la desconfianza hacia la creatividad, la innovación o lo no cuantificable, puede confinar su capacidad de adaptación y evolución en entornos volátiles o altamente competitivos.

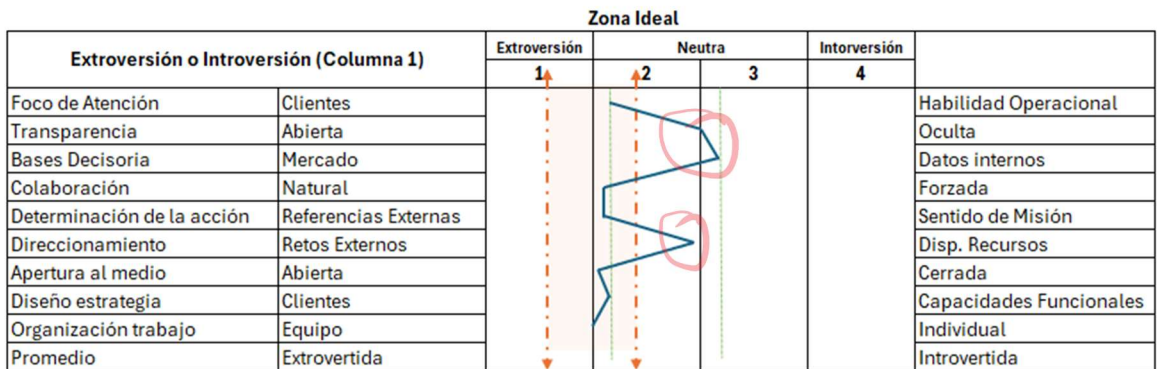
Por lo general las organizaciones ESTJ pueden ser muy buenas en mantener estabilidad y cumplimiento operativo, pero son altamente susceptibles a carecer de flexibilidad y apertura para innovar o aceptar perspectivas alternativas.

Esta falta de receptividad hacia puntos de vista externos e ideas novedosas o innovadoras a menudo podrá poner en riesgo su sostenibilidad a largo plazo en mercados que requieren agilidad y adaptación.

A continuación, analizaremos los 4 perfiles explorados en el diagnóstico perfil cultural – Test de Bridges. Iniciando por el perfil de Extroversión Figura 10. Donde se aprecia los puntos de interés para la organización.

Figura 10

Resultado perfil Extroversión o Introversión



Nota: Elaboración Propia

Para una empresa con un carácter Extrovertido Débil se presentan algunas de las siguientes características:

Diálogo limitado con el entorno: Para este perfil se percibe una empresa que tiene cierta apertura hacia el cambio y el entorno externo. Sin embargo, no mantiene una comunicación constante ni un diálogo fluido con su entorno.

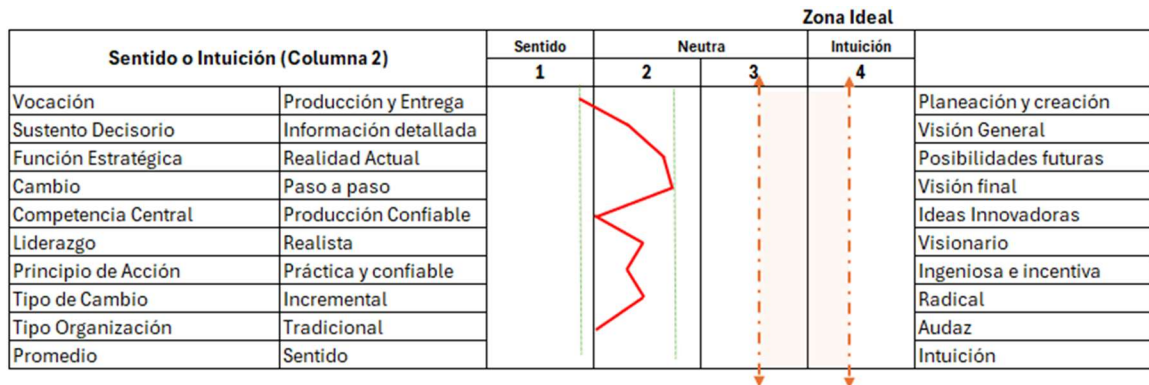
Tendencia a ser reactiva en lugar de proactiva: Dado que su perfil de extroversión es débil, para este tipo de característica en la organización podría tardar en detectar cambios o tendencias emergentes. Esto hace se responda al cambio una vez que el impacto es evidente, en lugar de anticiparlo o adaptarse de inmediato.

Escasa búsqueda de retroalimentación externa: En este perfil la organización puede no priorizar la obtención de evaluaciones y opiniones del exterior sobre sus operaciones y productos. Al no buscar retroalimentación constante, corre el riesgo de desconectarse de las necesidades y preferencias del mercado.

Para el resultado del perfil de Sentido o Intuición, aunque el ideal para una organización será un perfil de intuición, el resultado del diagnóstico muestra un perfil de Sentido Fuerte, tal como se aprecia en la figura 11.

Figura 11

Resultado perfil Sentido o Intuición



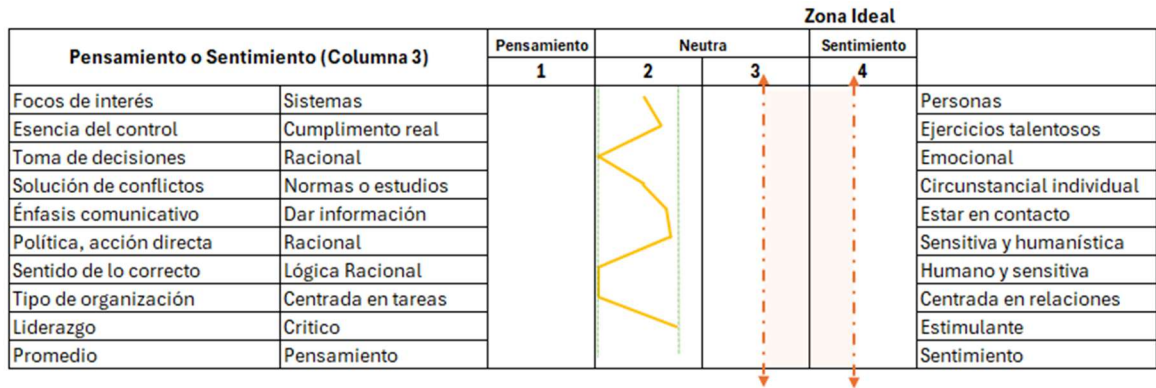
Nota: Elaboración Propia

Una organización con un carácter de Sentido Fuerte tiene una orientación marcada hacia la realidad inmediata, con orientación a valorar los hechos y las experiencias comprobables. Una organización con este perfil se caracteriza por su enfoque en la eficiencia operativa, el control de variables tangibles y la preferencia por el cambio incremental en lugar de transformaciones radicales. Esta desconfianza hacia los cambios radicales y su aversión a lo incierto pueden limitar su capacidad para innovar y para adaptarse rápidamente a nuevas tendencias del mercado.

En cuanto al tercer perfil Pensamiento o Sentimiento, como resultado del diagnóstico aplicado para la organización, se percibe un perfil de Pensamiento Débil tal como se evidencia en la figura 12.

Figura 12

Resultado perfil Pensamiento o Sentimiento



Nota: Elaboración Propia

Una organización con un perfil de Pensamiento Débil suele priorizar el bienestar humano y los valores organizacionales sobre el análisis lógico y las métricas impersonales. Este tipo de orientación la convierte en un lugar atractivo para empleados y clientes, forjando la creación un ambiente de trabajo empático y solidario. Sin embargo, la ausencia o baja estructuración lógica puede limitar la capacidad de la organización para anticiparse a cambios de mercado o responder a desafíos de manera eficiente.

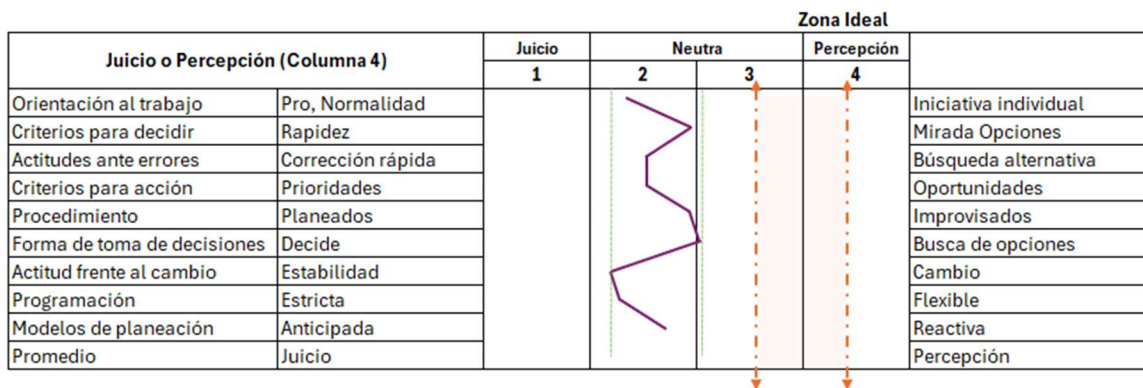
Para este perfil se puede lograr una mejora significativa con la implementación y desarrollo gradual de un programa de análisis y métricas, que permita integrar enfoques lógicos en la planificación estratégica, sin comprometer su carácter centrado en las personas.

Al equilibrar sus valores con un enfoque racional y estructurado, la organización podría optimizar su efectividad operativa y sostenibilidad a largo plazo, adaptándose mejor a los cambios externos y fortaleciendo su competitividad sin perder su esencia.

Como ultimo perfil explorado en el diagnostico perfil cultural – Test de Bridges, se presenta el resultado al perfil Juicio o Percepción expresado en la Figura 13.

Figura 13

Resultado perfil Juicio o Percepción



Nota: Elaboración Propia

Una organización con un fuerte carácter de "Juzgar" suele priorizar la estabilidad, la estructura y el control. Es muy probable que este tipo de organizaciones suelen evitar el cambio a menos que sea absolutamente necesario, y generalmente cuando han sido implementados los aspectos de cambio busque rápidamente regresar a un estado de solidez y previsibilidad.

Este enfoque la lleva a planificar exhaustivamente los cambios, evitando la improvisación y la ambigüedad. Si bien esta planificación detallada brinda estabilidad y consistencia, pero limita su capacidad de adaptarse rápidamente a entornos cambiantes.

Algunos de los desafíos que suelen ser más relevantes para las organizaciones con este perfil:

- Adaptación limitada en mercados dinámicos: Su preferencia por la estabilidad y la previsión hace que este tipo de organizaciones sean más

lentas en su respuesta a los cambios rápidos e innovaciones disruptivas, lo que puede reducir su competitividad en entornos cambiantes.

- Inflexibilidad ante nuevas oportunidades: para este tipo de organizaciones, la aversión al cambio puede llevar a la organización a descartar oportunidades emergentes que requieren adaptabilidad y una mentalidad de exploración.
- Riesgo de estancamiento: para este tipo de organizaciones al ver el cambio como un “intermedio” en un estado natural de estabilidad, las organizaciones pueden quedarse atrás o rezagadas en industrias donde el cambio constante es la norma.

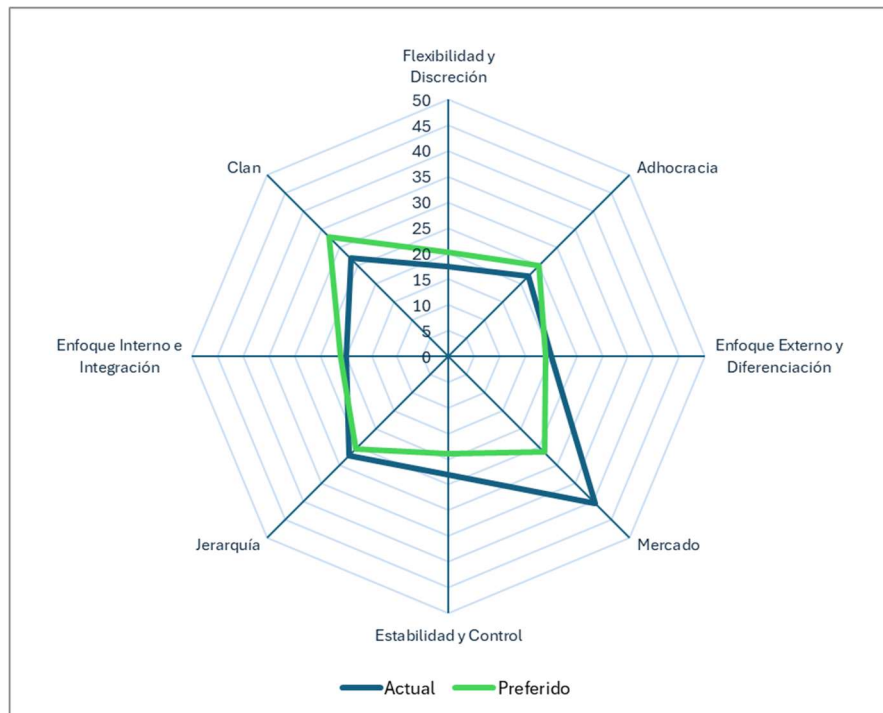
En conclusión, una organización de perfil Juzgar Fuerte tiende a mantener una estructura altamente controlada y orientada a la estabilidad, lo que la hace que sea un organización confiable y coherente, pero también potencialmente rígida en mercados donde la adaptabilidad es clave.

Resultado diagnóstico de evaluación de la cultura organizacional OCAI

Para el total de la población seleccionada como objeto de interés como se especificó en la Tabla 14 Ficha Técnica Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional, de la población objetivo de 38 personas se recibieron 24 respuestas al cuestionario, donde 15 respuestas fueron tomadas como validas, y 09 respuestas fueron anuladas. El resultado de la interpretación de los datos para el diagnóstico de evaluación de la cultura organizacional se plasma de forma gráfica en la figura 14.

Figura 14

Resultado Evaluación Cultura Organizacional



Nota: Elaboración Propia

El resultado del instrumento de diagnóstico y evaluación de la cultura organizacional OCAI marca como resultado que la organización expone modelo de **Cultura de Mercado o Competitiva**. El análisis e Interpretación del diagnóstico se desarrollará en detalle a continuación en el siguiente aparte.

Análisis e Interpretación del diagnóstico de evaluación de la cultura organizacional

OCAI

Como primer indicador se resalta para la organización que, de las 24 pruebas recibidas o aplicadas por los sujetos de interés, se rechazaron o anularon en total 09 pruebas, esto corresponde a una proporción del 38% del grupo encuestado evidenciando así problemas relacionados con el seguimiento de instrucciones, concentración, capacidad de ejecución o agotamiento vinculado a la cultura interna organizacional. Siendo este aspecto una de las principales barreras a cubrir de cara a los procesos de mejora que requiere la organización.

Como resultado al instrumento diagnóstico de evaluación de la cultura organizacional OCAI. aplicado a la organización nos ha mostrado que está expone un modelo de Cultura de Mercado o Competitiva. Este tipo de modelos de cultura organizacional suele estar presente en organizaciones que operan a través de mecanismos económicos y dinámicas de mercados altamente competitivos, la organización suele orientar sus esfuerzos en responder a las necesidades del mercado, priorizando así la rentabilidad, el crecimiento y la captación de clientes. Para este tipo de organizaciones las metas se suelen establecer en función de resultados tangibles, como el aumento de ingresos, expansión de la participación de mercado y la mejora continua de productos o servicios en relación con sus competidores, generalmente este tipo de organizaciones suele centrarse en aspectos como eficiencia, productividad y competitividad.

Para un modelo de cultura de mercado o competitiva las organizaciones suelen tener una estructura jerárquica, pero flexible. Este tipo de organizaciones suelen ser efectivas en contextos de alta competencia, donde sobresalir depende de una clara

orientación hacia los resultados financieros y una capacidad para ajustar rápidamente las estrategias en respuesta a la competencia. Sin embargo, este tipo de modelo hace que se perciba una menor cohesión interna, y el riesgo de perder la satisfacción y compromiso del equipo ya que para este tipo de organizaciones la orientación externa puede llevar a descuidar el desarrollo de una cultura organizacional fuerte y unida, afectando la motivación y el compromiso a largo plazo de los empleados.

El modelo de cultura de mercado o competitiva presenta una serie de ventajas y desventajas como se expresa en la tabla 18 Cultura de Mercado o Competitiva, Ventajas y Desventajas.

Tabla 18

Cultura de Mercado o Competitiva, Ventajas y Desventajas

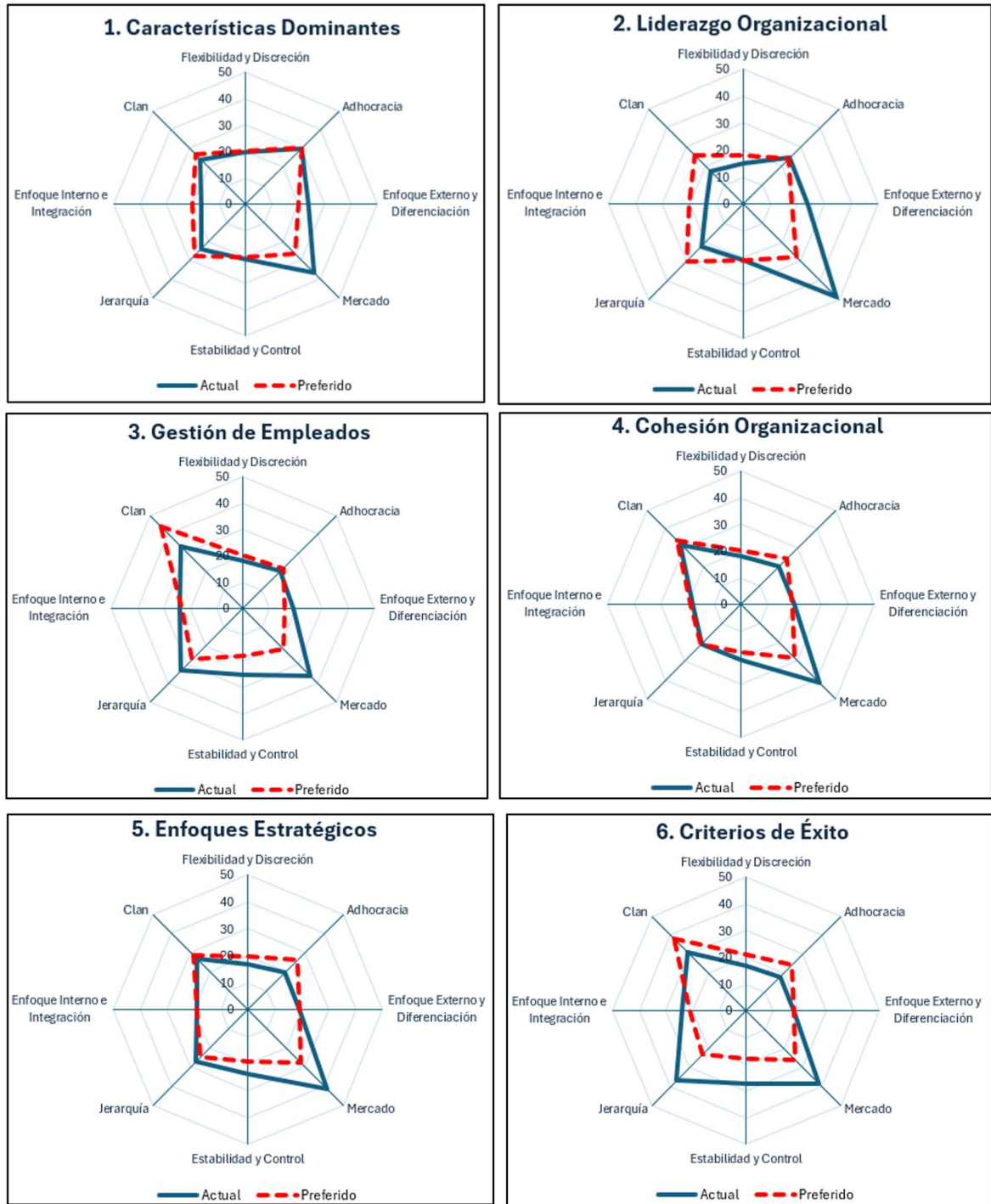
<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
Orientación a resultados	Riesgo de agotamiento del personal
Adaptabilidad a cambios del mercado	Menor atención a la cultura interna
Fomento de la competitividad	Enfoque limitado en innovación transformacional

Nota: Elaboración propia.

Para el instrumento aplicado podemos observar de forma gráfica la orientación marcada hacia el mercado en los diferentes perfiles de análisis del instrumento, para ello se muestra la figura 15 Resultado Perfiles por ítems individuales OCAI.

Figura 15

Resultado Perfiles por ítems individuales OCAI



Nota: Elaboración Propia

Resultado diagnóstico Cuestionario Perfil Liderazgo y Cultura

Para el total de la población seleccionada como objeto de interés como se especificó en la Tabla 16 Ficha Técnica Perfil Liderazgo, de la población objetivo de 38 personas se recibieron 30 respuestas, todas validadas no se presentó ningún rechazó en los formularios de respuesta, dando como resultado la interpretación de los datos como se plasma en la gráfica Figura 16 resultado Gestión Integral Liderazgo y Cultura

Figura 16

Gráfica Gestión Integral Liderazgo y Cultura

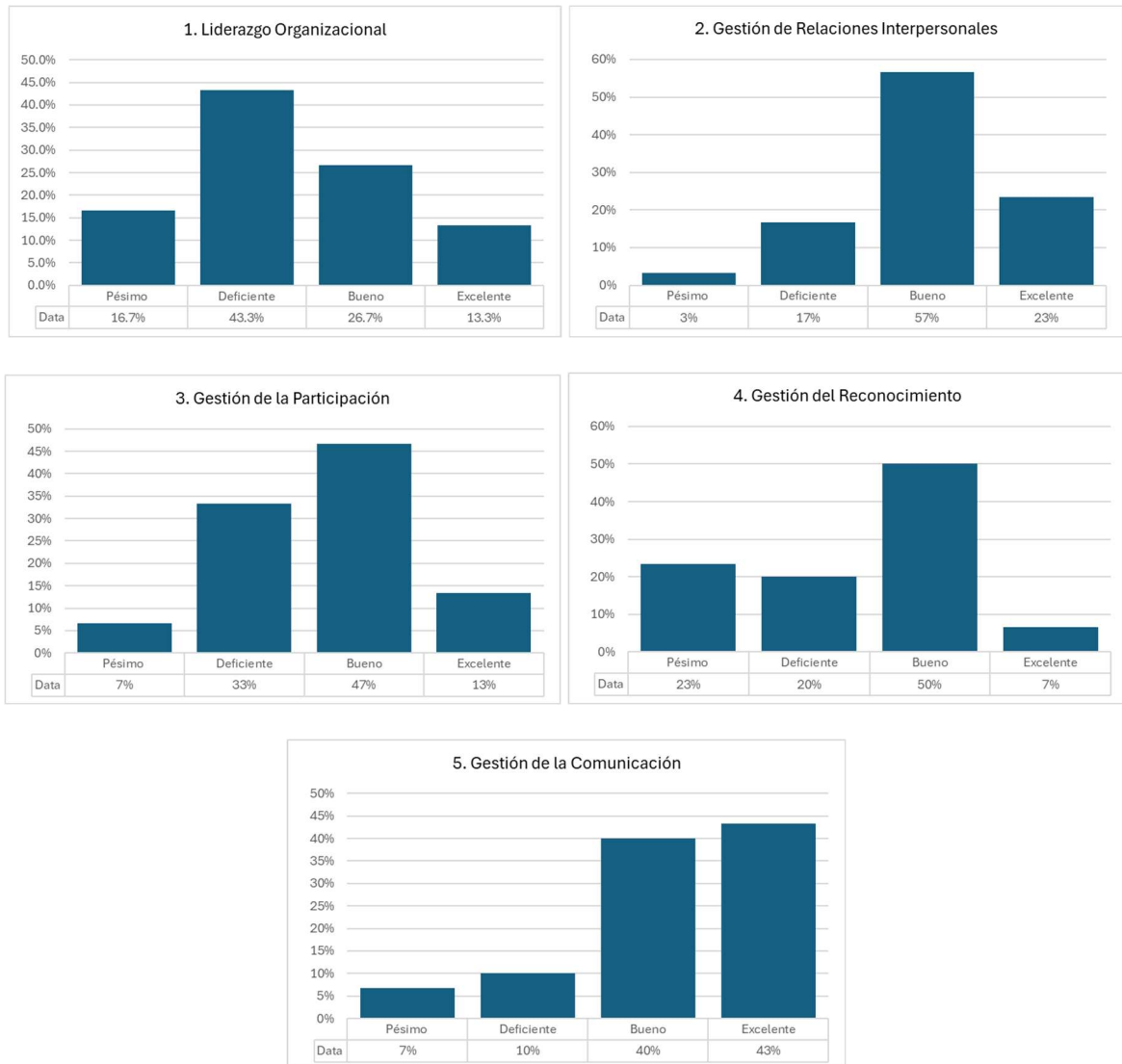


Nota: Elaboración Propia

Como resultado de la gestión integral del liderazgo y cultura por parte de la organización el grupo encuestado considera que el 50% tiene una percepción Buena, 40% una percepción Aceptable, 10% percepción Deficiente por parte de la organización.

Figura 17

Gráficas percepción perfil liderazgo por característica



Nota: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación del Cuestionario Perfil Liderazgo y Cultura

El resultado del Cuestionario Perfil Liderazgo y Cultura permite identificar que a nivel de la gestión integral por parte de la organización se tiene un 50% de percepción positiva o buena sobre la gestión integral de la organización, resalta un 40% considera que la gestión integral de la organización es Aceptable y un menor pero significativo 10% considera Pésima la gestión integral de liderazgo y cultura de la organización.

En este sentido la organización debe trabajar en fortalecer y mejorar la percepción de la gestión integral del liderazgo y la cultura, toda vez que en sumatoria un 50% del grupo encuestado tiene una percepción no positiva de la organización.

Al realizar un análisis individual en las características o perfiles evaluados en el instrumento aplicado, en cuanto a los ejes de gestión del reconocimiento, gestión de las relaciones interpersonales, gestión de la participación y gestión de la comunicación se percibe un resultado en mayoría bueno como factor positivo. Esto se puede interpretar como que la organización es un lugar seguro, que cuida sus activos, los escucha y se comunica con ellos de forma activa, pero sus acciones no se concretan en aspectos positivos o reales, y tiene una alta incidencia o percepción negativa el liderazgo general de la organización, con una calificación general negativa con un 43.3% de la muestra considerando este perfil como Deficiente y un 16.7% con una percepción de liderazgo pésimo. Siendo un global del 60% de la muestra consultada la que considera que el liderazgo de la organización no cumple con las expectativas esperadas.

Este liderazgo se puede bajar en acciones concretas de los líderes de cada área o departamento, ya que son estos los encargados de gestionar sus recursos y aterrizar las estrategias y objetivos de la organización.

En síntesis, el diagnóstico a través de las herramientas aplicadas permite evidenciar brechas significativas que impactan la efectividad y sostenibilidad de la cultura organizacional en Mobile Services International MSI LLC.

El Perfil Cultural – Test De Bridges permitió identificar una organización de carácter ESTJ, distintivo de excelencia en la gestión de operaciones y actividades cotidianas, caracterizada por su orientación hacia la estructura y procedimientos establecidos, pero con una limitada flexibilidad al cambio y la innovación, lo cual podría comprometer su capacidad de adaptación en mercados dinámicos. El Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional OCAI reflejó un modelo de Cultura de Mercado o Competitiva, característica que la organización suele orientar sus esfuerzos en responder a las necesidades del mercado, donde la orientación hacia resultados externos ha generado menor cohesión interna, afectando la motivación y el compromiso a largo plazo de los empleados. Por su parte, el Cuestionario Perfil Liderazgo y Cultura – Rensis Likert nos permitió identificar percepciones negativas hacia el liderazgo organizacional, con insuficientes acciones concretas orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional.

El diagnóstico realizado permitió identificar brechas y aspectos clave del estado actual de la cultura organizacional en Mobile Services International (MSI LLC), proporcionando así insumos esenciales para alcanzar los objetivos planteados en este proyecto.

Se seleccionaron las principales teorías de cultura organizacional aplicables al modelo de la organización, incorporando los enfoques de Hofstede, Schein y Likert para redefinir los valores compartidos. Esto incluye diseñar estrategias basadas en el liderazgo transformacional, que permitan fomentar la interacción y colaboración entre líderes y colaboradores.

El plan de intervención propuesto presenta un esquema detallado de acciones y herramientas que permiten enfocar la propuesta de intervención, encaminadas en mejorar de forma gradual la percepción del liderazgo organizacional, el liderazgo participativo, para lograr así una mayor cohesión interna dentro de la organización. Entre las iniciativas se encuentran evaluaciones 360°, programas de mentoría, indicadores clave de desempeño (KPI) culturales, y talleres de gestión del cambio.

Estas acciones de mejora se complementarán con la reestructuración de la normativa organizacional, lo que formará una guía específica de trabajo para consolidar el modelo cultural deseado. Este enfoque se desarrolla con mayor detalle en el capítulo plan de Intervención.

Plan Intervención

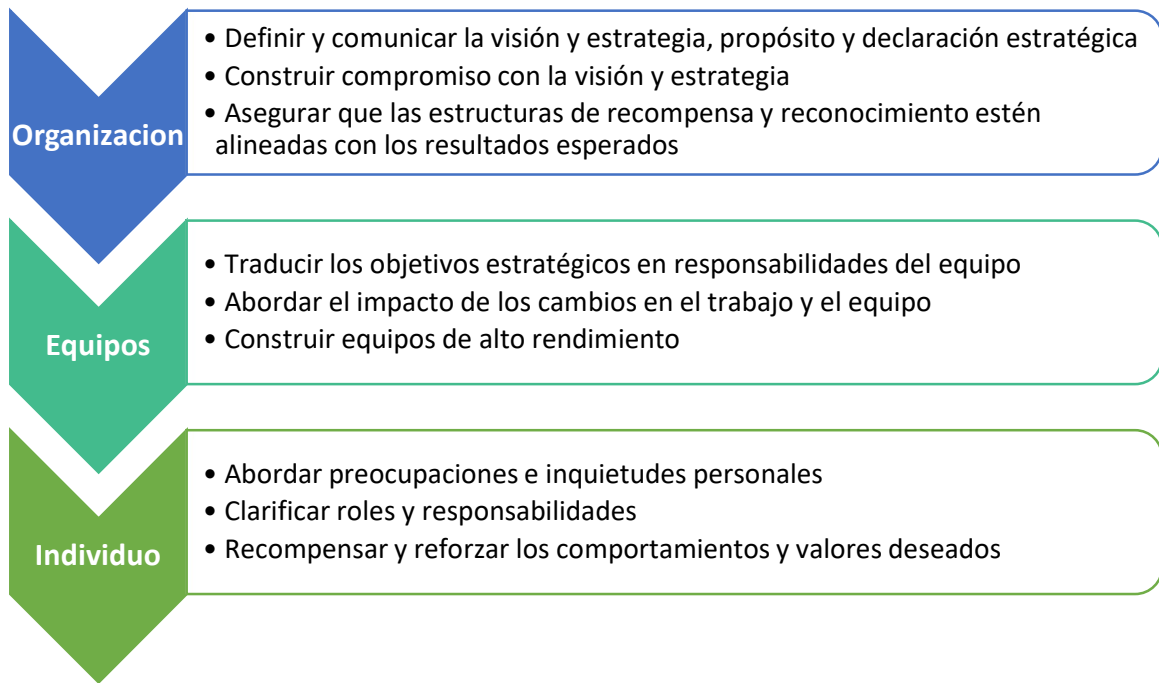
Para el desarrollo del presente capítulo se plantea el inscribir un propósito general para la organización, se aborda el esquema de trabajo para el desarrollo del plan de intervención al modelo de cultura. Así como también se definen las acciones estratégicas para el cambio y se presenta un presupuesto proyectado, todas las acciones y tareas fijadas en el plan de intervención han sido presentadas, validadas y aprobadas por la Dirección General de Mobile Services International MSI LLC de cara al proceso corporativo de intervención del modelo de cultura organizacional.

Redefiniendo la Organización

De acuerdo con los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados para el diagnóstico integral se logró evidenciar las áreas o dimensiones que requieren ser intervenidas por la organización, en este sentido, se ha trabajado con la Dirección General de MSI LLC en establecer la ruta de trabajo para la entrega de la propuesta de modelo de plan de trabajo para la mejora del modelo de cultura organizacional. Se ha tomado en consideración los aspectos fundamentales de la teoría del modelo Schein, en cuanto a los aspectos relevantes de la pirámide del cambio cultural (Schein E. H., 1988) donde se puede interpretar que para cambiar el modelo de cultura de la organización se debe empezar a trabajar por cambiar la organización misma, pero en especial se debe iniciar por reforzar las creencias, los pensamientos y sentimientos de los individuos, para luego poder reforzar los valores de aceptación de las estrategias, metodologías, filosofías de la organización. Para ello se ha planteado el esquema “Acciones estratégicas para asegurar el cambio” figura No 18 se presenta así.

Figura 18

Acciones estratégicas para asegurar el cambio



Nota: Elaboración Conjunta CEO MSI LLC

En este sentido la Organización ha aceptado y se compromete a priorizar las acciones de cambio estructural para preparar a la organización misma en el camino del cambio, seguido por el refuerzo del trabajo de liderazgo en los equipos de la organización, este esquema estratégico se cerrará con un programa de acompañamiento, evaluación de desempeño y escucha activa que permitirá a la organización actuar en forma orgánica en su plan de intervención al modelo de cultura organizacional.

Declaración del modelo de cultura organizacional

Mobile Services International MSI LLC, ha identificado la necesidad de transformar su modelo actual de cultura organizacional, para dar paso a un modelo de cultura organizacional con liderazgo y servicio proactivo.

El nuevo modelo de cultura organizacional estará fundamentado en un liderazgo y servicio proactivo, enfocado en la anticipación y solución estratégica de problemas. Este enfoque permitirá a los líderes tomar decisiones basadas en una visión compartida, impulsando el compromiso y la innovación en todos los niveles de la organización. Además, la organización se compromete en fomentar un entorno donde los colaboradores estén motivados para participar activamente en la mejora continua, asegurando que cada acción esté alineada con los objetivos estratégicos y la misión corporativa.

Esta transformación no solo responde a las necesidades detectadas, sino que también refleja el compromiso de la organización con el desarrollo de una cultura sólida, adaptable y orientada al éxito sostenido.

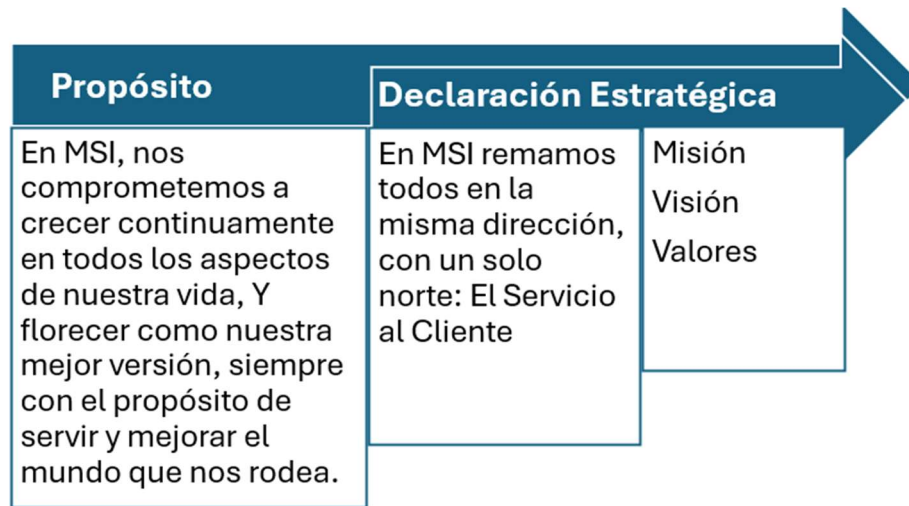
Definiendo un propósito

Uno de los aspectos fundamentales que se resalta en las teorías de la cultura organizacional consultadas sobre las estrategias de cambio en la organización, se considera fundamental que la organización replante su horizonte, modificar la misión y la visión no asegura a la organización que ciertos comportamientos sean adquiridos por los integrantes de la organización, para ello se ha propuesto y ha sido aceptado por la Dirección General trazar un propósito general para la organización, un propósito que

condense el espíritu de los objetivos estratégicos, se ha presentado una propuesta preliminar Figura 19 Propuesta para definir el propósito de la organización.

Figura 19

Definición propósito de la Organización



Nota: Elaboración Propia (En Revisión Dirección General MSI LLC)

El propósito general de la organización condensa la necesidad de vocación de servicio y liderazgo. Genera una herramienta de cohesión entre las acciones de la organización de cara a su modelo de cultura organizacional y el sentido de pertenencia y compromiso con sus integrantes.

Las tareas específicas que se deberán ejecutar por la organización para la implementación del plan de intervención al modelo de cultura organizacional se presentan como un proyecto específico con fases de trabajo definidas, para ello se presenta el apartado Detalle Esquema Plan de Intervención, donde se desglosa el esquema de trabajo propuesto.

Detalle Esquema Plan de Intervención

Para el esquema general del plan de intervención se ha considerado que este se desarrolle como un proyecto específico, para ello se han planteado las tareas y acciones relevantes que con una aplicación y siguiente constante serán los accionadores de la gestión del cambio para el modelo de cultura organizacional.

Introducción al Plan de Intervención

El presente plan está orientado para abordar las áreas críticas que han sido identificadas mediante el diagnóstico realizado al modelo de cultura organizacional. Este plan se centrará en fortalecer la cultura organizacional, formular las acciones que permitan alinear los comportamientos de los integrantes de la organización con los objetivos estratégicos de la organización, integrando modelos de gestión de conocimiento y estrategias de innovación.

Objetivos del Plan de Intervención

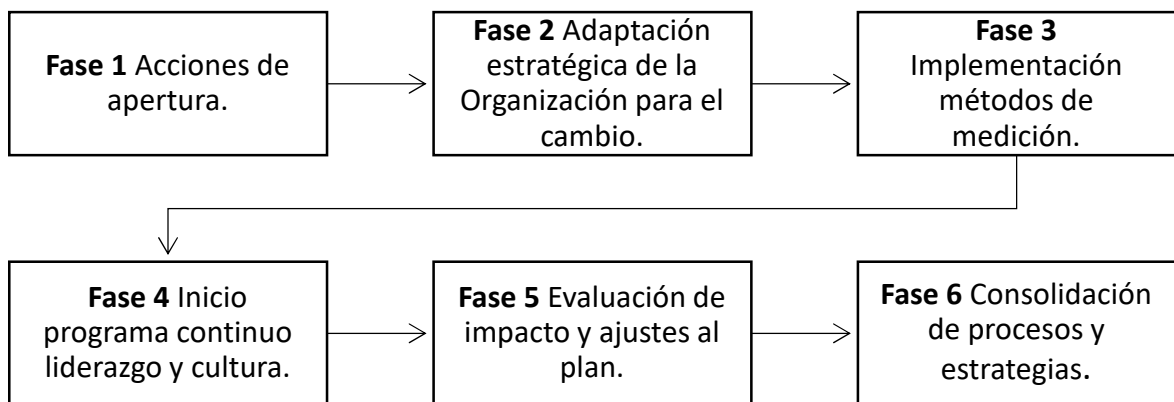
- ✓ Rediseñar y optimizar los procesos culturales que impactan la cohesión organizacional.
- ✓ Implementar indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con compromiso y satisfacción laboral.
- ✓ Introducir herramientas tecnológicas para la gestión del cambio y medición continua.
- ✓ Promover un liderazgo transformador y participativo a través de capacitaciones y programas de mentoring.

Estrategias de Ejecución plan Intervención

El proyecto de intervención se ha estructurado para ser ejecutado en fases de desarrollo, cada fase contara con unas tareas específicas que serán trazadas y evaluadas por la Dirección General de MSI LLC, este enfoque se ilustra en la Figura 20 que detalla la definición de fases de trabajo dentro del plan de intervención diseñado.

Figura 20

Definición fases de trabajo plan de intervención



Nota: Elaboración Propia

Para el desarrollo de cada fase se han establecido una serie de tareas específicas que aseguran el éxito en la implantación del programa de intervención del modelo de cultura organizacional, cada fase de implementación deberá contar con unos Indicadores de cumplimiento KPI que permitan evaluar el nivel de aceptación y avance de cada fase. Para ello como se plantea en la tabla 19 desglose de tareas específicas plan de intervención.

Tabla 19

Desglose de tareas específicas plan de intervención

Herramienta	Objetivo	Tareas Específicas
Fase 1 Acciones de Apertura	Establecer la base para el cambio cultural	Contratación: Definir perfil, seleccionar y contratar a un consultor externo para liderar el proceso. Conformar un equipo multidisciplinario con representantes de diferentes áreas. Diagnóstico profundo: Realizado OK.
Fase 2 Adaptación estratégica de la Organización para el cambio	Diseñar una cultura organizacional alineada con la visión y estrategia de la organización	Iniciar actualización y/o creación de documentación (Manual de Funciones y Perfiles de Cargo). Reestructurar, documentar y socializar Reglamento Interno Trabajo (Actualizado) Enfoque en Liderazgo, Responsabilidad y Servicio . Revisar y actualizar los documentos existentes para alinearlos con el nuevo modelo de cultura.
Fase 3 Implementación Métodos de Medición	Estructurar y Documentar Herramientas de Medición	Estructurar, Documentar Indicadores clave de rendimiento KPI. Estructurar, Documentar Evaluaciones 360° Líderes. Estructurar, Documentar Programa (Disciplinado) evaluación Desempeño. Estructurar, Documentar Implementar, OKR (Objectives & Key Result).
Fase 4 Inicio programa continuo liderazgo y Cultura	Comunicar capacitar y difundir nuevo modelo	Reiniciar programa Liderazgo Iniciar Ciclo de capacitaciones continuas sobre servicio, liderazgo y mentoría Iniciar Plan programa de acompañamiento (Padrino/ mentoring). Implementar programas de capacitación para todos los niveles de la Organización sobre modelo de cultura.
Fase 5 Evaluación de impacto y ajustes al plan.	Implementar las iniciativas de cambio y monitorear el progreso	Implementar evaluaciones de 360° para líderes, con retroalimentación del equipo para mejorar su desempeño. Implementar evaluación KPI's indicadores de calidad, rendimiento y cumplimiento (Individuales, Equipo, Áreas). Implementar plan evaluación desempeño.
Fase 6 Consolidación de procesos y estrategias.	Consolidar la nueva cultura y realizar ajustes si es necesario	Realizar encuestas de percepción del liderazgo y cultura organizacional. Socializar resultados comparativos diagnostico 2024 Vs 2025. Implementar un ciclo de mejora continua para identificar áreas de mejora y realizar ajustes.

Nota: Elaboración propia

Tabla 20

Desglose Plan de trabajo WBS

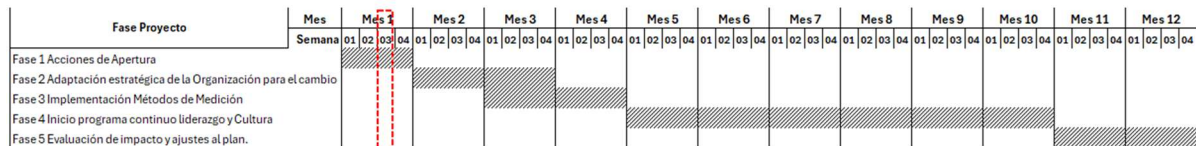
Actividades	Responsable	Duración Estimada	Resultado Esperado
Fase 1 Acciones de Apertura		1 mes	
<i>Contratación: Definir perfil, seleccionar y contratar a un consultor externo para liderar el proceso.</i>	RH, CEO		Recurso Contratado
<i>Conformar un equipo multidisciplinario con representantes de diferentes áreas.</i>	RH, CEO, Líderes	1 mes	Conformación Comité Cultura
<i>Diagnóstico profundo: Realizado OK.</i>	SD		Diagnóstico Inicial
Fase 2 Adaptación estratégica de la Organización para el cambio		2 meses	
<i>Iniciar actualización y/o creación de documentación (Manual de Funciones y Perfiles de Cargo)</i>	RH, líderes	1 mes	Socializaciones manuales función y perfiles cargo actualizados
<i>Reestructurar, documentar y socializar Reglamento Interno Trabajo (Actualizado) Enfoque en Liderazgo, Responsabilidad y Servicio.</i>	RH, líderes		socialización Reglamento Interno Trabajo
<i>Revisar y actualizar los documentos existentes para alinearlos con el nuevo modelo de cultura.</i>	CEO, RH, Experto C	1 mes	Actualización Normativa
Fase 3 Implementación Métodos de Medición		3 meses	
<i>Estructurar, Documentar Indicadores clave de rendimiento KPI.</i>	RH, Líderes, Experto C	1 mes	Implementación KPI de Rendimiento
<i>Estructurar, Documentar Evaluaciones 360° Líderes.</i>	RH, Líderes, Experto C		Implementación Evaluaciones 360°
<i>Estructurar, Documentar Programa (Disciplinado) evaluación Desempeño.</i>	RH, Líderes, Experto C	1 mes	
<i>Estructurar, Documentar Implementar, OKR (Objetives & Key Resoult)</i>	RH, Líderes, Experto C	1 mes	Implementación OKR organizacional
Fase 4 Inicio programa continuo liderazgo y Cultura		5 meses	
<i>Reiniciar programa Liderazgo</i>	Experto C		Programa de liderazgo activo
<i>Iniciar Ciclo de capacitaciones continuas sobre servicio, liderazgo y mentoría</i>	Experto C		
<i>Iniciar Plan programa de acompañamiento (Padrino/ mentoring)</i>	Experto C	5 meses	Implementación de programas
<i>Implementar programas de capacitación para todos los niveles de la Organización sobre modelo de cultura.</i>	RH, Experto C		
Fase 5 Evaluación de impacto y ajustes al plan.		2 meses	
<i>Implementar evaluaciones de 360° para líderes, con retroalimentación del equipo para mejorar su desempeño.</i>	RH, Líderes		Ciclo de Evaluaciones 360° Líderes
<i>Implementar evaluación KPI's indicadores de calidad, rendimiento y cumplimiento (Individuales, Equipo, Áreas)</i>	RH, Líderes	2 meses	Ampliación Alcance KPI's Rendimiento
<i>Implementar plan evaluación desempeño.</i>	RH, Líderes, Experto C		Programa evaluación desempeño activo
Fase 6 Consolidación de procesos y estrategias.			
<i>Realizar encuestas de percepción del liderazgo y cultura organizacional.</i>	Experto C		Evaluación del estado futuro
<i>Socializar resultados comparativos diagnostico 2024 Vs 2025.</i>	Experto C	2 meses	Métricas de percepción de liderazgo, ambiente y cohesión

Cronograma y Presupuesto Projectado Plan Intervención

El planteamiento para el proyecto de intervención ha sido considerado a ejecutar por fases de desarrollo, cada fase se estructura con unas tareas específicas que encadenan la ejecución de actividades y acciones para el desarrollo del plan.

Figura 21

Definición fases de trabajo plan de intervención



Nota: Elaboración Propia

Igualmente, para la ejecución del proyecto se ha fijado un presupuesto tentativo, el cual se ha expresado en USD dólar, el desglose de los ítems considerados se refleja en la tabla 20 Proyección Costos plan intervención, de la siguiente forma.

Tabla 21

Proyección Costos plan intervención

Ítem	Tipo	Costo (USD/Mes)	Proyección	Costo Estimado (USD)
Consultor externo	01 recurso Dedicado	\$ 2,000	12	\$ 24,000.00
software de evaluación 360°	Ítem Dedicado	\$ 1,000	3	\$ 3,000.00
Equipo Multidisciplinario	04 recursos Part/time 20%	\$ 2,100	5	\$ 10,500.00
Total Costos (USD)				\$ 37,500.00

Nota: Elaboración propia.

Para el plan de intervención se ha delimitado tanto el tiempo de acción como los alcances a desarrollar por la organización. La correcta implementación de las tareas y acciones será la base de desarrollo con éxito del plan de intervención adoptado por la organización.

Métricas de monitoreo y control

Dado que se ha estructurado la propuesta como un proyecto específico, se ha delimitado los parámetros para realizar los monitoreos de control y seguimiento de la implementación y éxito de la propuesta

Métricas de Avance

Cada Fase se ha configurado con una serie de tareas específicas que se deberán cumplir para garantizar el éxito del desarrollo de la propuesta, para efectos de la evaluación de seguimiento y avance de cada fase, esta deberá ser evaluada de manera periódica por cumplimiento a cada tarea específica

$$\% \text{ Avance Fase} = \frac{\text{Total Tareas Asignadas}}{\text{Total Tareas Ejecutadas}} \times 100$$

Métricas de Éxito

Se ha establecido para evaluar el impacto del plan a desarrollar, al final de la fase 6 realizar un nuevo diagnóstico de evaluación considerando en específico el Cuestionario Perfil Liderazgo y Cultura para determinar el índice de cambio sobre el diagnóstico inicial.

Tabla 22

Proyección Objetivo de Éxito Propuesto

Ítem	Instrumento	Objetivo Propuesto	Indicador Actual
Gestión Integral de la Cultura y Liderazgo	Cuestionario Perfil Liderazgo y Cultura	90% percepción positiva	50% percepción Positiva
Gestión del Liderazgo		80% percepción positiva	40% percepción Positiva

Nota: Elaboración propia.

Las métricas propuestas están diseñadas para reflejar un cambio significativo en la percepción organizacional respecto al liderazgo y la gestión cultural, validando el impacto positivo de la intervención al alcanzar niveles superiores de percepción positiva. Monitorear y evaluar el plan de intervención, asegura que el proyecto no solo se ejecute conforme a lo planeado, sino que también logre cambios sustanciales y medibles en la cultura organizacional.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto

Conclusiones

De acuerdo con lo relacionado de las teorías sobre cultura organizacional consultadas, se logró establecer y determinar los instrumentos más adecuados para la realización del diagnóstico al modelo de cultura, este ha permitido identificar el grado de madurez de la cultura. se logró evidenciar que la estructura actual se caracteriza por un perfil cultural de mercado ESTJ, que resalta la orientación operativa, procedimientos estandarizados y jerarquías definidas. Sin embargo, esta rigidez limita la capacidad de respuesta al cambio, los procesos de innovación y la integración multicultural, elementos esenciales para un entorno globalizado y dinámico.

El desarrollo del análisis teórico de los modelos como Hofstede, Schein y Likert ha permitido revelar que la cultura organizacional en MSI LLC carece de adaptabilidad y flexibilidad. Así mismo. las herramientas aplicadas como (OCAI y Cuestionario Perfil Liderazgo y Cultura) confirmaron la necesidad de transformar aspectos como la comunicación, el liderazgo y el compromiso colectivo. Estos resultados respaldan la implementación de teorías modernas que promuevan una cultura inclusiva y orientada al crecimiento organizacional.

A partir de los datos obtenidos en el desarrollo del presente proyecto de investigación, se logró formular una propuesta de plan de trabajo enfocado en la redefinición del modelo cultural. Este plan incluye una serie de acciones y estrategias que permitirán fomentar el liderazgo participativo, mejorar la comunicación interna, establecer

indicadores de rendimiento (KPI), establecer un programa de evaluaciones 360° y de desempeño que permitirán a la organización monitorear el impacto y evolución de su modelo de cultura. Las iniciativas propuestas están orientadas en fortalecer la identidad y el modelo de cultura organizacional en MSI LLC.

Recomendaciones

Como se ha logrado evidenciar a través del diagnóstico realizado, es de vital importancia para la organización garantizar la sostenibilidad del modelo de cultura organizacional, un programa orgánico que permita a la organización reaccionar con las estrategias requeridas para mejorar su percepción de liderazgo y cohesión organizacional

Para fortalecer su enfoque en servicio y liderazgo, MSI LLC debe promulgar el desarrollo equipos capacitados en competencias interpersonales, como la empatía y la resolución de conflictos. Así mismo, es esencial alinear misión, visión y valores con comportamientos tangibles que refuercen la identidad organizacional. Estas acciones consolidarán a MSI LLC como una organización con un liderazgo inspirador y un servicio de excelencia, generando un impacto positivo en sus colaboradores y clientes.

Para una organización que interactúa en un entorno globalizado y multicultural, es requerido que se reconozca la cultura organizacional como una inversión estratégica, una cultura sólida refuerza la confianza interna y externa, proyectando profesionalismo y mejorando el posicionamiento de la organización.

Referencias

- Acquisdata Inc. (11 de March de 2024). *Internet of Things (IoT)*. Obtenido de Acquisdata - Global Industry SnapShot: [https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/search/docpdf-chapters?dcid=812501911&keyword=Internet%20of%20Things%20\(IoT\)](https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/search/docpdf-chapters?dcid=812501911&keyword=Internet%20of%20Things%20(IoT))
- Bonatti, P. (2020). *La administración del siglo XXI: organizaciones transformadoras*. Pluma Digital Ediciones. Obtenido de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/en/ereader/bibliotecaean/125464?page=175>
- Bridges, W. (2000). *The Character of Organizations: Using Personality Type in Organization Development*. DAVIES-BLACK.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, La dinámica del éxito en las organizaciones* (Vol. 2° Edición). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9350>
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=20753>
- Cooke, R., & Lafferty, J. (1987). *Thinking and behavioral styles*. Obtenido de Human Synergistics: <https://www.humansynergistics.com/en-ca/resources/research-publications/#OCly>

- Cujar Vertel, A., Ramos Paternina, C., Hernandez Riaño, H., & Lopez Pereira, J. (2013). Cultura Organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29, 350-355. Obtenido de Sistema de Información Científica: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>
- Duran, J. B. (2015). *La cultura*. Editorial UOC. Obtenido de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/116317?page=25>
- Geert Hofstede BV. (2010). *GEERT HOSTEDE*. Obtenido de VSM 2013: <https://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/VSM-2013-English-2013-08-25.pdf>
- Guitierrez Rojas, H. A. (2016). *Estrategias de muestreo, diseño de encuestas y estimacion de parametros*. Bogota: Ediciones de la U. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5755>
- Hernández Palomino, J. A. (2017). Desarrollo organizacional: teoría, práctica y casos. Pearson Educación. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7287>
- Hernández- Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31455>
- Hofstede, G. (1993). *Cultural Constraints in Management Theories*. Obtenido de Academy of Management: <https://www.jstor.org/stable/4165110>
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Mobile Service International*. (2024). Obtenido de About MSI: <https://msiamericas.com/about-msi/>

Monterola, C., Quiroz, G., Salazar, P., & Garcia, N. (2019). *sciencedirect*. Obtenido de

Revista Médica Clínica Las Condes:

[https://pdf.sciencedirectassets.com/312299/1-s2.0-S0716864019X00024/1-s2.0-](https://pdf.sciencedirectassets.com/312299/1-s2.0-S0716864019X00024/1-s2.0-S0716864019300057/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEHcaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQCu4NeWLiaguS0u)

[S0716864019300057/main.pdf?X-Amz-Security-](https://pdf.sciencedirectassets.com/312299/1-s2.0-S0716864019300057/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEHcaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQCu4NeWLiaguS0u)

[Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEHcaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQCu4NeWLiaguS0u](https://pdf.sciencedirectassets.com/312299/1-s2.0-S0716864019300057/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEHcaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQCu4NeWLiaguS0u)

[ijywJzzcTI4FXlc3J2EI25PESQomEAlgl1RP3%2BAFsiVWLQafwg7BG4q34U1mC](https://pdf.sciencedirectassets.com/312299/1-s2.0-S0716864019300057/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEHcaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQCu4NeWLiaguS0u)

[HMIGBxTtFHziM](https://pdf.sciencedirectassets.com/312299/1-s2.0-S0716864019300057/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEHcaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQCu4NeWLiaguS0u)

Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Trujillo Román, I., Romero Delgado, H., Medina

Bárcena, W., & Novoa Ramírez, E. (2023). *Metodología de la investigación total*.

Ediciones de la U. Obtenido de [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=29479)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=29479](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=29479)

Ñaupas, P., Palacios, V., Romero, D., & Valdivia, D. (2018). *Metodología de la*

investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. Ediciones de la U.

Obtenido de [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=8046)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=8046](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=8046)

Reinoso Lastra, J., Ramírez Ramírez, E., & Vera Calderón, J. (2023). *Gestión de la*

cultura y el cambio organizacional. Sello Editorial Universidad del Tolima.

Obtenido de [https://elibro-](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/en/ereader/bibliotecaean/232951?page=16)

[net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/en/ereader/bibliotecaean/232951?page=1](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/en/ereader/bibliotecaean/232951?page=16)

[6](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/en/ereader/bibliotecaean/232951?page=16)

Schein, E. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (Vol. Fifth Edition). Hoboken,

New Jersey: John Wiley & Sons. Obtenido de

[http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-](http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=4766585)

[ebooks/detail.action?docID=4766585](http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=4766585).

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelo: PLAZA & JANES EDITORES.

SHRM Society for Human Resource Management. (2024). *SHRM Reports Toxic Workplace Cultures Cost Billions*. Obtenido de SHRM.ORG:
<https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-reports-toxic-workplace-cultures-cost-billions>

Technavio. (19 de December de 2023). *ITSM Market in Latin America 2024-2028*. Obtenido de Technavio - Country/Regional Industry Reports: <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/url-sharing/route?url=cf448a4a0e311bb6&>

Technavio. (17 de January de 2024). *Global IT Service Management (ITSM) Market 2024-2028*. Obtenido de Technavio - Global Industry Research: <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/url-sharing/route?url=380646220e311bb6&>

The Business Research Company. (28 de December de 2023). *The Business Research Company - Local/Regional Industry Briefings*. Obtenido de The Business Research Company : <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/url-sharing/route?url=81a1eef30e311bb6&>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2023). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31450>

Thompson, J. B. (1990). *Ideology and Moder Culture, Critical Social Theroy in the Era of Mass Communication*. Stanford, California: Stanford University Press .

World Bank. (January de 2024). *World Bank Group*. Obtenido de Global Economic

Prospects:

<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/7fe97e0a-52c5-4655-9207-c176eb9fb66a/content>

Anexos

ANEXO 1 – CARTA AUTORIZACIÓN

Ciudad de México, CDMX, 05 de mayo 2024

Señores,
Comité de Trabajos de Grado
Universidad EAN
Cuidad

Respetados Señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a **ANDRÉS LEONARDO RICAURTE VÁSQUEZ** Identificado con cedula de ciudadanía **93435523**, estudiante del programa de maestría **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA** de la universidad EAN, para que realice en nuestra organización su trabajo de grado titulado **Propuesta de plan de trabajo de un modelo de cultura aplicado al departamento administrativo en Mobile Services International** bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para poder adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental minerva de la universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de las personas que serán el contacto designado por la empresa.

HOMERO CRUZ POBLETE
SERVICES DELIVERY DIRECTOR LATAM
Teléfono No +52 155 3710 7850
Homero.Cruz@msiamericas.com

Cordialmente,


Homero Cruz Poblete
Services Delivery Director LATAM
Homero.Cruz@msiamericas.com

ANEXO 2 – TEST PERFIL CULTURAL – WILLIAN BRIDGES



TEST PERFIL CULTURAL – WILLIAN BRIDGES

No	ITEM	1	2	3	4
		Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
1	¿La organización presta más atención a las peticiones de los usuarios o presta más atención su saber de cómo hacerlo bien?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Menos		Más	
2	¿La organización es mejor produciendo y entregando bienes y servicios o es mejor creando nuevos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Probando		Creando	
3	¿Qué le importa más a la organización los sistemas de gestión o la dedicación de la gente a su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Sistemas		Gente	
4	¿Qué le gusta más a la organización: ¿dejar bien claro y explícito los procedimientos y políticas o prefiere dejar a la gente sin mucho detalle para que puedan hacer a su manera dentro de las instrucciones básicas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Dejar Claro		Sin detalle	
5	¿Pueden los empleados ver la manera como se toman las decisiones en la organización y es un proceso transparente o las decisiones son de la alta dirección y aparecen misteriosamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Muy abierto		Muy oculto	
6	¿El liderazgo está fundado en la toma de decisiones con base en información detallada de los hechos y eventos, o se hace a partir de la aproximación del hecho o evento de manera esquemática y en términos generales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Detallado		General	
7	¿Está la organización preocupada por que las personas cumplan con sus roles y funciones establecidos de manera efectiva, o permite que la gente trabaje con base en el ejercicio pleno de sus talentos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Roles Definidos		Talento Propio	
8	¿Usted diría que la organización enfatiza en la toma de las decisiones de manera rápida o que espera atender todos los puntos de vista si esto significa demoras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Rápido		Lento	
9	¿Las decisiones son tomadas con base en datos y hechos del entorno o más por la experiencia y creencias de los directivos y las capacidades de la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Datos del entorno		Experiencia interna	
10	¿Las acciones de la organización se orientan con base en los hechos actuales y el presente o se hacen más con las tendencias y las expectativas del futuro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Presente		Futuro	
11	Realmente cómo se decide en la organización: ¿con la cabeza (moderado con un poco de humanismo) o con el corazón (complementada con información)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Cabeza moderada		Corazón equilibrado	
12	Si existe un error en la organización: ¿se debe a decisiones precipitadas o a que se mantuvieron muchas opciones que demoraron la decisión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Muy rápido		Mantener las opciones	
13	¿En un proyecto o trabajo las personas colaboran de manera natural desde el comienzo o se hace de manera forzada y después de que cada uno define hasta donde llegan sus responsabilidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Desde el inicio		Después de definir	

No	ITEM	1	2	3	4
		Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
14	Cuando los cambios ya han sido discutidos, ¿qué demanda más atención: el seguimiento de los pasos para lograr el objetivo o el resultado final y cumplir el plazo?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Pasos		Resultado	
15	¿Qué se toma con más seriedad en cuanto a asuntos del personal: ¿los principios y normas generales o las circunstancias y situaciones individuales?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Principios		Circunstancias	
16	¿La organización actúa con mayor frecuencia en función de prioridades y estrategias ya establecidas o debido a oportunidades que descubre en su entorno externo?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Prioridades		Oportunidad	
17	¿Las acciones de la organización están influenciadas más por los usuarios, competidores y clientes o son el resultado de seguir la misión y cultura?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Usuarios		Misión / Cultura	
18	¿La organización es mejor produciendo productos, servicios y datos confiables o generando ideas y diseños cuyo resultado se presume que va a ser bueno?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Productos confiables		Ideas / Diseños	
19	¿En la organización la palabra "comunicación" significa dar y recibir información o mantenerse en contacto con todos los colaboradores?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Dar información		Mantener en contacto	
20	¿Funciona la organización por procedimientos y reglas establecidas o se trabaja y se decide más en la medida que las cosas van pasando?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Procedimientos		A medida que pasa	
21	¿Hasta dónde la organización llega, está determinado por los retos externos que se le presentan o por la disponibilidad de recursos?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Retos		Recursos	
22	¿La forma de liderazgo en la empresa se identifica más como sólida y con los pies en la tierra o más con intuitiva y visionaria?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Sólida		Intuitiva	
23	¿Qué es más preciso para describir lo que se espera de los jefes, actuar siguiendo las políticas y reglas racionales, o actuar según su sensibilidad y sentido de humanidad?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Políticas Racionales		Sensibilidad y Humanidad	
24	¿Para enfrentarse a las situaciones la organización escoge entre tratar de decidirlo antes posible o buscar	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Decidir		Buscar Opciones	
25	¿La organización está bastante abierta a la influencia de los empleados, los clientes, o responde siempre a un sistema bastante cerrado ya establecido?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Abierta		Cerrada	
26	¿Los valores de la organización enfatizan actuar de manera práctica y eficiente o de manera ingeniosa e inventiva?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Práctica		Ingeniosa	
27	¿Cuándo se piensa en "lo que es correcto" se piensa más en lo lógico y racional o en lo humano y sensible?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Lógico/Racional		Humano/Sensible	
28	Que describe mejor el estilo de la organización: ¿La empresa en general busca "aferrarse a algo sólido" o "sigue la corriente del cambio"?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Aferrado/Sólido		Siguiendo la corriente	

No	ITEM	1	2	3	4
		Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
29	En términos de estrategia: ¿la organización está impulsada por las necesidades de sus clientes y las acciones de sus competidores, o por sus capacidades funcionales y profesionales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Clientes y competidores		Capacidades	
30	Cuando es necesario realizar grandes cambios, ¿la organización prefiere abordarlos de forma incremental (<i>divididos en pequeños pasos</i>) o de forma holística (<i>como un salto transformacional integrado</i>)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Paso a paso		Integral	
31	¿Se describe mejor la organización como una estructura de posiciones basadas en tareas (donde las relaciones son secundarias) o como un sistema en el que las relaciones son casi tan importantes como las tareas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Basado en Tareas		Basado en relaciones	
32	¿Cuándo se planean los proyectos se sigue plazos y fechas de entrega o se negocian los itinerarios según las circunstancias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Estricto		Flexible	
33	¿La organización busca alianzas para trabajar con organizaciones socias, distribuidores y proveedores o prefiere hacer enfrentar el entorno sola?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Trabaja con otros		Vete sola	
34	¿La organización se describe mejor como aferrada a los ya probado y lo verdadero, o abierta a lo nuevo e incierto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Aferrada		Abierta	
35	¿Cuál palabra describe mejor a su líder crítica o motivación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Crítica		Motivación	
36	¿Es más probable que la organización planifique con anticipación o que vaya improvisando sobre la marcha?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Planificado		Sin plan	

ANEXO 3 – INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA OCAI



Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional OCAI

Te invitamos a tomarte un momento para completar los seis ítems del cuestionario de diagnóstico de la cultura organizacional de nuestra empresa.

Califica los 6 ítems de 0 a 100 según corresponda, la sumatoria de los ítems por perfil no deberá ser mayor de 100, (Ejemplo A = 50, B = 50, C = 0, D = 0)

Primero: Califica la organización en su estado actual utilizando la columna "Actual". La sumatoria utilizada en los diferentes ítems no deberá ser mayor de 100

Luego: Completa el instrumento por segunda vez utilizando la columna "Preferida".

Para nosotros, tu valiosa colaboración es muy importante. ¡Gracias por tu tiempo y compromiso!

1. Características Dominantes		Actual	Preferido
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. La gente parece compartir mucho de sí misma.		
B	La organización es un lugar dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a arriesgarse y tomar riesgos.		
C	La organización está muy orientada a los resultados. Una preocupación principal es hacer el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que las personas hacen.		
Total			

2. Liderazgo Organizacional		Actual	Preferido
A	El liderazgo en la organización generalmente se considera ejemplar en mentoría, facilitación o cuidado.		
B	El liderazgo en la organización generalmente se considera ejemplar en emprendimiento, innovación o toma de riesgos.		
C	El liderazgo en la organización generalmente se considera ejemplar en un enfoque directo, agresivo y orientado a resultados.		
D	El liderazgo en la organización generalmente se considera ejemplar en coordinación, organización o eficiencia operativa.		
Total			

3. Gestión de Empleados		Actual	Preferido
A	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad.		
C	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por una competencia intensa, altas exigencias y logros.		
D	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad en el empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
Total			



4. Pegamento Organizacional		Actual	Preferido
A	El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.		
B	El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se enfatiza estar a la vanguardia.		
C	El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y la consecución de objetivos.		
D	El pegamento que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin problemas.		
Total			

5. Enfoques Estratégicos Ahora Preferidos		Actual	Preferido
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La alta confianza, la apertura y la participación persisten.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Se valoran probar cosas nuevas y buscar oportunidades.		
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar metas ambiciosas y ganar en el mercado son dominantes.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y las operaciones sin problemas son importantes.		
Total			

6. Criterios de Éxito Ahora Preferidos		Actual	Preferido
A	La organización define el éxito en función del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.		
B	La organización define el éxito en función de tener productos únicos o los más nuevos. Es líder e innovadora en productos.		
C	La organización define el éxito en función de ganar en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es clave.		
D	La organización define el éxito en función de la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin problemas y la producción de bajo costo son críticas.		
Total			

ANEXO 4 – CUESTIONARIO PERFIL LIDERAZGO Y CULTURA - RENSIS LIKERT



Cuestionario Perfil Liderazgo y Cultura

INSTRUCCIONES: Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición.

Calificación	Definitivamente No	Probablemente No	Probablemente Sí	Definitivamente Si
Puntaje	1	2	3	4

Cuestionario Consulta Percepción Organizacional	Escala Puntaje			
	1	2	3	4
1. Liderazgo Organizacional				
1.1 ¿Considera que las decisiones tomadas son justas según su criterio?				
1.2 ¿Las responsabilidades están claramente delegadas en su grupo de trabajo?				
1.3 ¿Encuentra apoyo y confianza en sus superiores?				
1.4 ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño?				
1.5 ¿Le proporcionan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo?				
1.6 ¿Siente que su liderazgo fomenta un ambiente personal y justo?				
2. Gestión de Relaciones Interpersonales	1	2	3	4
2.1 ¿Cómo calificaría las relaciones con sus compañeros de trabajo?				
2.2 ¿Con qué frecuencia soluciona problemas laborales con sus compañeros?				
2.3 ¿Existe confianza entre los colaboradores del equipo?				
2.4 ¿Participa en decisiones que afectan su trabajo?				
2.5 ¿La empresa ofrece espacios para compartir temas de interés con el grupo de trabajo?				
2.6 ¿Se realizan actividades para fomentar la interacción entre empleados?				
3. Gestión de la Participación	1	2	3	4
3.1 ¿Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?				
3.2 ¿Existe colaboración entre los empleados?				
3.3 ¿Considera que tiene suficiente tiempo para realizar su trabajo?				
3.4 ¿Se siente empoderado para tomar decisiones?				
3.5 ¿La empresa valora su participación activa?				
3.6 ¿Se promueve la autonomía en la toma de decisiones?				
4. Gestión del Reconocimiento	1	2	3	4
4.1 ¿Recibe recompensas por el cumplimiento de metas?				
4.2 ¿El trabajo satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje?				
4.3 ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?				
4.4 ¿La empresa valora y reconoce su esfuerzo?				
4.5 ¿Se promueve la cultura de reconocimiento?				
4.6 ¿Recibe feedback positivo por su desempeño?				
5. Gestión de la Comunicación	1	2	3	4
5.1 ¿Al ingresar a la empresa, le informaron los objetivos y políticas?				
5.2 ¿Cuenta con medios de comunicación adecuados para interactuar con otras áreas?				
5.3 ¿Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas?				
5.4 ¿Siempre tiene claridad sobre cómo realizar su trabajo?				
5.5 ¿La información relevante se comunica oportunamente?				
5.6 ¿Recibió orientación sobre sus obligaciones al ingresar a la empresa?				