



UASB

### Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo, Marco Antonio Romera Baldivieso ..... C.I. 6750250 L.P.  
autor/a de la tesis titulada

Programa de Desarrollo Organizacional para Fortalecer la Cultura Laboral Institucional caso: UNIVERSIDAD COSTAS .....

mediante el presente documento deo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de

Maestría en Administración de Empresas Mención Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional .....

En la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede académica La Paz.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Académica La Paz, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación a partir de la fecha de defensa de grado, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría Adjunta a la Secretaria General sede Académica La Paz, los tres ejemplares respectivos y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. 28-02-2018 .....

Firma .....

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**SEDE ACADÉMICA LA PAZ**



**ÁREA DE ECONOMÍA EMPRESAS E INTEGRACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MENCIÓN**

**RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Gestión del Programa 2015 - 2016**

**“PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA  
CULTURA LABORAL INSTITUCIONAL”**

**CASO: UNIVERSIDAD COSMOS**

**ALUMNO:** Marco Antonio Ramirez Baldiviezo

**TUTORA:** Mariella Suarez

La Paz - Bolivia

2016

**DEDICATORIA**

**A mi amado Padre Celestial,**

**Por su fidelidad y por todas las bendiciones que me provee cada día.**

## **AGRADECIMIENTO**

A Mi Padre Celestial por dejarme cumplir este sueño tan anhelado, por guiarme a lo largo de mi vida regalándome cada día, dejándome ver que el cambio es posible y que para lograr grandes cambios debemos empezar por uno mismo, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y por brindarme tantas experiencias de felicidad,

A mis queridos Papitos que desde el cielo iluminan mi caminar, tratare siempre de seguir su ejemplo dando lo mejor de mí,

A mi amada Esposa Paola por ser parte de mi vida, por haberme apoyado en las buenas, en las malas y sobre todo por su paciencia y amor incondicional,

A mi Mamita Jacqueline por apoyarme en todo momento, por los valores que me ha inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación y sobre todo por ser un ejemplo de vida a seguir,

A mi hermano Fabricio que con cada palabra de aliento fortalece mis pasos y me ayuda a seguir día a día,

A mi Maestra y guía Mariela Suarez, por haber compartido e inculcado sus conocimientos, fortaleciendo mi pasión por el talento humano y ayudándome a ver que todo cambio es posible si tan solo uno desea dar el primer paso,

A la Licenciada Luisa Balderrama por abrirme las puertas de su casa de estudios la Universidad Cosmos la cual fue objeto de mi estudio,

A todas y cada una de las personas que me aprecian y comparten mis logros, que formaron una parte importante durante mi formación profesional.

## RESUMEN

La presente investigación tiene el objetivo de elaborar un programa de Desarrollo Organizacional para fortalecer la cultura laboral institucional de la Universidad Técnica Privada Cosmos de la ciudad de La Paz Bolivia, como entidad social, su comportamiento tiene caracteres únicos, diferentes a otras entidades del mismo rubro como ser: sus creencias, ritos, actitudes, apreciaciones, etc.

Primeramente descubriremos a través de la metodología de diagnóstico El Cubo de la Doble S y la ayuda del Modelo de cambio planeado de Faria Mello, las cuales ayudaran a determinar la funcionabilidad de la cultura. Ya con esa información descubriremos el núcleo de la institución.

Así también estas herramientas, brindaran información importante a la Universidad Cosmos para la toma de decisiones, al ver desde adentro sus características propias adquiridas durante el tiempo de funcionamiento y esto como consecuencia el alineamiento con sus estrategias visionarias, mostrara si esta es competitiva, si su equipo de trabajo puede adaptarse a un mundo tan cambiante, además de tener mayores posibilidades de éxito.

El planteamiento del programa de Desarrollo Organizacional desea encaminar y reforzar algunas falencias con el fin de fortalecer desde adentro a la Universidad Cosmos, y mostrar al mundo exterior por que merece ser una de las mejores universidades de Bolivia, aprovechando su infraestructura y las muchas otras ventajas que posee, pero que todavía no las explota.

(PALABRAS CLAVE: Cultura Organizacional, programa, éxito, desarrollo, diagnostico).

## SUMMARY

The following research has the objective of elaborating a program for Organizational Development to strengthen the institutional labor culture of the “Universidad Técnica Privada Cosmos” from La Paz Bolivia which, as a social entity, has unique behavioral characteristics, far apart from other entities in the same category thus being: its believes, rites, attitudes, appreciations, etc.

First, we will find through diagnostic methodology The Hub of the Double S and help from the change Model planned by Faria Mello, which will help determine the functionality of the culture. With that information at hand we'll discover the institution's core.

This tools provide important information to the “Univesidad Cosmos” for desition taking, by seeing from the inside its own characteristics acquired in its running time and this as a consequence in line up with its visionary strategies, showing if it is competitive, if its working staff can adapt to the ever changing world, besides having a greater chance of success.

The Organizational Development's approach wishes to route and reinforce some flaws as an end of strengthening from the inside “Universidad Cosmos” from the inside, and to show the world why it deserves to be one of the top universities in Bolivia, taking advantage of its infrastructure and its many advantages it possesses, but are still to be exploited.

(KEY WORDS: organizational Culture, program, success, development, diagnosis).

## CONTENIDO

CAPITULO I .....	1
MARCO GENERAL.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. JUSTIFICACIÓN .....	4
3. FORMULACION DEL PROBLEMA .....	7
4. OBJETIVOS.....	8
4.1. Objetivo general.....	8
4.2. Objetivos específicos.....	8
4.2.1 Evaluar la cultura organizacional. ....	8
4.2.2 Aplicación del modelo de cambio planeado de Faria Mello .....	8
4.2.3 Identificar la cultura organizacional, sus características, fortalezas y áreas de mejora, así como, diseñar intervenciones para orientarla hacia la cultura deseada.....	8
4.2.4 Análisis de resultados obtenidos .....	8
4.2.5 Diseñar un programa de desarrollo organizacional para fortalecer la cultura de la universidad.....	8
5. ALCANCE .....	9
CAPITULO II .....	10
MARCO TEÓRICO .....	10
6. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	10
6.1. Cultura.....	10
6.2. Cultura Institucional.....	12
6.3. Características de la cultura organizacional.....	18
6.4. Culturas y subculturas.....	18
6.5. Culturas débiles y culturas fuertes.....	19
6.6 Formación de la Cultura .....	20
6.7. Dimensiones de la Cultura Institucional .....	22
6.8. El cubo de la Doble “S” .....	24
6.9. Modelo de cambio planeado de Faria Mello .....	28
CAPITULO III .....	30
MARCO REFERENCIAL .....	30

7. HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS UNITEPC.....	30
7.1 Misión .....	33
7.2. Visión.....	33
CAPITULO IV .....	34
MARCO PRÁCTICO METODOLÓGICO .....	34
8. MÉTODOS Y TÉCNICAS .....	34
9. INSTRUMENTOS .....	34
10. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	34
11. UNIVERSO Y MUESTRA.....	34
12. VARIABLES DE ESTUDIO .....	35
13. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS .....	39
14. MODELO DE CAMBIO PLANEADO DE FARIA MELLO .....	40
14.1. Contacto.....	41
14.2. Contrato .....	41
14.2.1. CRONOGRAMA.....	43
14.3. Entrada.....	44
14.4 Recolección de datos .....	44
14.5. Diagnóstico.....	45
14.6. Planeación de intervenciones .....	45
14.7. Acción.....	46
14.8. Institucionalización del cambio planeado continuo .....	46
14.9. Acompañamiento y evaluación.....	46
14.10. Término.....	46
CAPITULO V .....	47
RESULTADOS .....	47
15. RESULTADOS OBTENIDOS MODELO EL CUBO DE LA DOBLE S.....	47
15.1 Boleta de encuesta para determinar el tipo de Cultura .....	47
16. OBTENCIÓN DE RESULTADOS RESPECTO A LA TABULACIÓN DE ENCUESTAS .....	47
16.1 Boleta de encuesta para determinar si la cultura es positiva o negativa .....	50
17. ANALISIS .....	51
18. ENCUESTAS ADICIONALES.....	52
19. ANALISIS.....	58

CAPITULO VI .....	59
MARCO PROPOSITIVO.....	59
20. HALLAZGOS .....	59
21. OBJETIVO DE LA PROPUESTA .....	59
21.1. Cronograma de la propuesta .....	60
21.2 Inicio de la propuesta.....	60
22. ANÁLISIS Y RETROALIMENTACIÓN .....	73
23. ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN .....	73
24. TERMINO .....	74
CAPITULO VII .....	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
25. CONCLUSIONES .....	75
26. RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	80

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 .....	14
Capas de la Cultura Organizacional según Sathe y Shien .....	14
FIGURA 2 .....	24
Cubo de la Doble S Rob Goffee y Gareth Jones (2001) .....	24
FIGURA 3 .....	29
Modelo de Faria Mello de Desarrollo Organizacional .....	29
FIGURA 4 .....	49
CUBO DE LA “DOBLE S” UNIVERSIDAD COSMOS .....	49

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.....	52
GRÁFICO 2.....	53
GRÁFICO 3.....	53
GRÁFICO 4.....	54
GRÁFICO 5.....	55
GRÁFICO 6.....	55
GRÁFICO 7.....	56
GRÁFICO 8.....	57
GRÁFICO 9.....	57

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1 .....	34
DETALLE DE PARTICIPANTES PARA LAS ENCUESTAS.....	34
TABLA 2 .....	36
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	36
TABLA 3 .....	47
CATEGORIAS Y PUNTAJES .....	47
TABLA 4 .....	48
TABULACIÓN DE DATOS.....	48
TABLA 5 .....	50
TABULACION DE DATOS CULTURA COMUNAL .....	50
TABLA 6 .....	61
FASES DE LA PROPUESTA .....	61

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.....	i
ANEXO 2.....	v
ANEXO 3.....	vii
ANEXO 4.....	viii
ANEXO 5.....	ix
ANEXO 6.....	x
ANEXO 7.....	xi
ANEXO 8.....	xii
ANEXO 9.....	xiii
ANEXO 10.....	xiv
ANEXO 11.....	xv

# **“PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA CULTURA LABORAL INSTITUCIONAL”.**

## **CASO: UNIVERSIDAD COSMOS**

### **CAPITULO I MARCO GENERAL**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio, en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Las personas y las organizaciones tienen rasgos únicos, valores, objetivos y características propias que las diferencian de los demás, al mismo tiempo estas diferenciaciones son denominadas como cultura.

El entorno competitivo actual demanda a las organizaciones redoblar esfuerzos a fin de construir culturas fuertes, conformadas por personas comprometidas con sus objetivos y valores organizacionales, desde principios del Siglo XIX, se han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano.

Bennis (1966) señaló que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo o *T-Groups* para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

La historia del Desarrollo Organizacional nos muestra que en sus principios estaba enfocada principalmente en el incremento de la productividad y al realizar el entrenamiento de los *T-Groups*, es ahí donde nace el interés en el desarrollo de las organizaciones, pero no así en el desarrollo de las personas. El propósito del desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo

funcionan; también del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor (Bennis, 1966).

Este cambio planificado implica sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático orientado a ciertas metas y un conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y de la forma de cambiarla.

La relevancia de este tema, es que se enfoca hacia un método a gran escala para una más completa utilización del potencial humano, en lo cual el entrenamiento desempeña un papel principal, la importancia de tal entrenamiento está en la creación del trabajo en equipo y en el mejoramiento de las relaciones entre los grupos, más que en el entrenamiento individual.

Shein (1984) definió la cultura como; el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien, a punto de ser consideradas válidas y por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Para el desarrollo eficiente del programa se utilizara una de las herramientas, desarrollada por los profesores británicos y consultores internacionales Goffee y Gareth que en su enfoque sociológico de la cultura a partir de los conceptos de “sociabilidad” y “solidaridad” como las dos dimensiones de la cultura organizacional que se entremezclan para conformar cuatro prototipos que son cultura en red, mercenaria, fragmentada y comunal, con sus respectivas contrapartidas negativas.

La Universidad COSMOS se constituye en la Unidad de Análisis del presente trabajo porque juega un rol importante en la Educación Superior en nuestro país y debido al interés de las autoridades por desarrollar una mejora continua, están dispuestas a iniciar al proceso de gestión de la cultura organizacional.

El presente programa está compuesto por siete capítulos marco general el cual se encuentra compuesto por la introducción, justificación, formulación del problema, objetivo general, objetivos específicos y el alcance; el marco teórico, el marco referencial, marco practico metodológico donde se describe el tipo de investigación, la muestra, la operativización de variables e instrumentos de recopilación de datos; resultados, marco propositivo, finalmente, se presentan los hallazgos de la investigación, las conclusiones y recomendaciones que el ponente se permite presentar.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente las instituciones se encuentran bajo constantes síntomas de presión planteada por el entorno, ocasionando en sus filas alta rotación, desmotivación y problemas internos; esto con lleva a tomar medidas por parte de los lideres analizando internamente como incrementar sus niveles de competitividad, lo que requiere el fomento del compromiso de las personas con los objetivos y valores organizacionales, en otras palabras se requiere culturas organizacionales adecuadas, fuertes y positivas.

Robbins (1993) afirmo que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo), desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de problemas.

La cultura organizacional tiene que ver con los valores, los comportamientos y actitudes dentro de una misma institución, esto nos lleva a una interrogante ¿si dos instituciones educativas ofertan el mismo servicio, por que obtienen resultados diferentes?, muchos pueden responder, que es obvio ellos tienen más experiencia, mejor infraestructura, mejores convenios, etc. Sin embargo la respuesta más asertiva es que una institución que conoce bien sus fortalezas, sus oportunidades, sus debilidades y sus amenazas, podrá afrontar fácilmente a su entorno y adaptarse al cambio.

Goffee (2001) señaló que, es importante entender que cada empresa está conformada por personas, que sienten, piensan y buscan desarrollarse profesionalmente, personalmente y la cultura es el eje fundamental de cada organización, influida por un conjunto de creencias, valores que cada uno de los individuos lleva consigo mismo y lo transmite a su entorno dando resultados positivos o negativos para la institución. Factor que será determinante a la hora de mostrar los resultados organizacionales.

Jimenez (2012) señalo en su artículo sobre la excelencia de la Cultura Disney, la cual se encuentra orientada a la satisfacción del cliente, esta distingue cuatro pilares

fundamentales la primera, establece como los competidores dejaron de ser las empresas similares o las que están en la misma área de negocio. En los mercados contemporáneos, la competencia más importante ocurre en el campo de la satisfacción de los clientes. Es decir, competencia es cualquiera con quien los clientes entren en contacto y con quien nos comparen.

El segundo pilar: es la labor diaria de Disney es establecer en su cultura que todos en la empresa deben prestar “exagerada atención” a todos los detalles en todas sus instalaciones. Su meta cotidiana es hacer que cuando se abren las puertas de los parques cada día, todo luzca como nuevo. Y esto sólo lo pueden lograr por dedicar un esmerado esfuerzo en cuidar los detalles. No se trata de un eslogan corporativo sino de una firme convicción de negocio. Como tercer pilar: desean distinguirse por ser especialmente amistosos en los parques, cada invitado tiene en promedio 60 oportunidades de contacto con los empleados.

Así que Disney aspira darle a cada cliente un momento mágico de atención y servicio, a través de un trato notorio y auténticamente amistoso. Y finalmente como cuarto pilar define a la cultura organizacional la cual debe cultivarse por todos, es un asunto vital que concierne directamente al Presidente de la empresa, sus Directores, sus Gerentes y todos los que trabajan en Disney, en la misma dirección, el liderazgo en Disney pone énfasis en un sistema de reconocimiento de las buenas prácticas.

En septiembre de 2011 Beatriz Eliana Agudelo Hurtado y Luisa Liliana Velásquez Restrepo estudiantes de la universidad Tecnológica de Pereira realizaron una investigación de Cultura organizacional en La Fundación Liceo Inglés, que es una institución educativa bilingüe de carácter privada localizada en Pereira Colombia, fundada en 1989, con 29 años de experiencia en el campo de la educación. La descripción de esta cultura organizacional ayudo a identificar algunas falencias dentro la institución, como la falta de compromiso y alineamiento con la visión y misión de La Fundación Liceo Inglés.

Este estudio ayudo a identificar varios factores muy importantes dentro de su institución enmarcándolos en tres pilares fundamentales aprender a aprender, aprender a pensar y aprender a ser. Esto coadyuvo al surgimiento de una institución altamente

competitiva y de talla Mundial no solo por las mejoras realizadas sino también por demostrar que una institución que se fortalece desde adentro sacara mejores resultados.

Este oportuno estudio ayudo a la institución a fortalecer lazos, desarrollar el compromiso, incrementar los niveles del sentido de pertenencia por parte de los colaboradores ante la Fundación y esto trajo como consecuencia volverse altamente competitivo además de contar con reconocimientos internacionales como ACCREDITED SACS y la ISO 9000: 2008.

En Guanajuato México el 24 de octubre de 2013, las alumnas Mirna Ileri Sánchez Gómez y María Teresa de la Garza Carranza de la Universidad de La Salle Bajío realizaron una investigación con el objeto de identificar la congruencia entre la cultura organización predominante y la planeación estratégica de las instituciones de educación superior, con el fin de establecer los tipos de culturas predominantes, las similitudes existentes, las diferenciaciones de cada una, y ver qué mecanismos correctivos son apropiados para cada institución, que instrumentos se utilizaran para el correcto cumplimiento de las metas y objetivos de cada institución educativa.

En Bolivia no se encontró estudios sobre cultura organizacional en institutos educativos, sin embargo un ejemplo claro de desarrollo organizacional puede ser la empresa estatal La Paz Bus más conocida como el Puma Katari, esta empresa se encuentra operando más de dos años en la ciudad de La Paz y es caracterizada por su eslogan con respeto y amor, esta tiene el fin de tratar a las personas con educación sin importar nada, con el fin de contagiar la energía positiva no solo a los empleados de dicha empresa sino a los usuarios locales. Si bien la experiencia con la que cuenta no es muy alta pero va encaminada a ese objetivo.

Estos claros ejemplos nos muestran la importancia de tener claro nuestra visión, nuestros valores como organización y la importancia que conlleva a que un instituto educativo explicita su cultura organizacional para conocerse así misma, llegando a ser pionera en el mercado a través de su principal recurso el talento humano.

### 3. FORMULACION DEL PROBLEMA

En Estados Unidos y Europa se pueden mencionar a un sinfín de empresas e instituciones que dan el valor real del desarrollo organizacional, su aplicabilidad y los buenos resultados que obtienen por la práctica de esta herramienta son más competitivas, muestran mayores índices de compromiso, sus colaboradores se sienten más motivados y se sienten identificados con los valores, misión, visión de la institución no simplemente porque tienen que hacerlo si no que se vuelve parte de ellos (Goffee & Jones, 2001).

Sin embargo en América Latina la cultura no es inamovible, sino dinámica y cambiante, por lo que puede evolucionar, aun cuando el cambio implique mucho tiempo y esfuerzo. Además, será más dinámica en la medida en que las condiciones del entorno le impongan la necesidad del cambio, como sucede actualmente en México, por ejemplo; aunque es un fenómeno que se presenta en muchos países de Latinoamérica.

El fracaso de muchos programas de Desarrollo Organizacional DO radica en que se les tomo como una moda y no como un esfuerzo serio y sistemático. En el DO, al contrario de lo que sucede en la política, la forma no es el fondo, por lo cual las herramientas y técnicas que utiliza deben tomarse como medios y no como fines.

Es importante recalcar que la medida en que la filosofía del DO sustente el uso de las herramientas, las intervenciones serán exitosas. Mientras los empresarios y administradores no cambien su percepción básica acerca del ser humano, mientras no se preocupen por el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, mientras solo se interesen por las utilidades a corto plazo, mientras prefieran la improvisación a la planeación, mientras creen que existen “varitas mágicas” que harán que todo funcione sin necesidad del esfuerzo y compromiso, el DO será una utopía.

Por ello se requiere de una nueva filosofía empresarial más acorde con los postulados del DO, que crea en el hombre y lo ayude a creer en sí mismo, para que la eficacia y la salud de las organizaciones sea producto de un trabajo continuo y conjunto en el que cada quien ponga lo mejor de sí y a la vez se vea reconocido y recompensado por su trabajo y esfuerzo. Toda Latinoamérica, ante la situación que enfrenta, así lo demanda (Guízar, 2009).

El desconocimiento de las instituciones educativas respecto al tipo de cultura organizacional conlleva a grandes problemas internos, como alta rotación, mala atención al cliente, desmotivación, actitudes negativas, rechazo al cambio, así también afectar a los clientes (estudiantes), causando deserción estudiantil, creando mala fama de la institución por malos tratos, etc.

La Universidad Cosmos atraviesa por algunos problemas de cultura organizacional, esto se demuestra en la falta de desarrollo de líderes, motivación, trabajo en equipo que si bien son problemas comunes y característicos de las empresas jóvenes y pequeñas, la Universidad debería cumplir con su objetivo dentro de cada estado aportando profesionales íntegros, con valores para el progreso de la sociedad y su pleno desarrollo. ¿Y cómo esto puede llevarse a cabo? si dentro de la misma Universidad la parte administrativa, plantel docente no cumplen y no aplican el desarrollo organizacional esto sin duda puede ser subsanadas y muy bien aprovechado con un simple paso “decidir cambiar”.

Por tal motivo planteo esta interrogante:

¿Se podrá elaborar un Programa de Desarrollo Organizacional para fortalecer la cultura institucional de la Universidad Cosmos?

#### **4. OBJETIVOS**

##### **4.1. Objetivo general**

Elaborar un programa de Desarrollo Organizacional orientado a fortalecer la cultura institucional en la Universidad Cosmos.

##### **4.2. Objetivos específicos**

4.2.1 Evaluar la cultura organizacional.

4.2.2 Aplicación del modelo de cambio planeado de Faria Mello

4.2.3 Identificar la cultura organizacional, sus características, fortalezas y áreas de mejora, así como, diseñar intervenciones para orientarla hacia la cultura deseada.

4.2.4 Análisis de resultados obtenidos

4.2.5 Diseñar un programa de desarrollo organizacional para fortalecer la cultura de la universidad.

## **5. ALCANCE**

Se pretende realizar un análisis descriptivo de todo el personal administrativo de la Universidad Cosmos, con el fin de obtener resultados de estas 30 personas las cuales nos proporcionarán información primordial para el desarrollo de esta propuesta.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **6. EI DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El Desarrollo Organizacional, ayuda a incrementar la eficiencia de las empresas logrando una comunicación más efectiva entre los colaboradores para lograr el cumplimiento de los objetivos a través de la misión. El D.O. muestra al personal como trabajar en equipo efectivizando con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas y así ayudar a las organizaciones a sobrevivir ante un mundo tan cambiante y de evolución continua.

Bennis (1973) mencionó que, el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que esas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio.

Beckhard (1973) definió al Desarrollo Organizacional, como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento.

##### **6.1. Cultura**

Cada Sociedad o Nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones; la cultura comprende valores compartidos, objetivos, hábitos, costumbres, códigos de conducta, formas de comunicación, música, gastronomía, creencias, formas de vestir, tradiciones, etc. que caracterizan a un grupo social y que se transmiten de una generación a otra.

Las actitudes comunes, códigos y expectativas compartidas definen ciertas normas de comportamiento de los miembros del grupo social; desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización.

La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables económicas, políticas, legales, religiosas, sociales y educativas que se reflejan en la cultura.

A decir de Hofstede, citado por (Chiavenato, 2009), las características nacionales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante la vida, el trabajo, el tiempo, el cambio, etc. Las actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación.

Newstrom (2007) señaló que la cultura es el modelo de comportamiento que una persona sustenta, generalmente formado por las creencias, valores, conocimientos, tradiciones y suposiciones que tiene acerca de las demás y por ciertas interpretaciones que hace de las situaciones. Es por ello que las personas tienden a actuar según piensan, y aprenden a pensar de tal o cual manera, según el entorno cultural en el que se desarrollan y eso varía de país en país y de lugar en lugar aún dentro de un mismo país.

La cultura nacional no solamente influye a las personas en lo individual, sino a los conglomerados sociales incluyendo las organizaciones. El comportamiento organizacional presenta importantes contrastes a través de las culturas, en relación con las actitudes y creencias de los empleados que influyen en la manera en que éstos actúan en el trabajo (Newstrom, 2007).

Ivancevich (2005) señaló que, la sociedad está compuesta por las personas que la integran y su cultura. Los antropólogos suelen referirse a esto con el término sociocultural; proponen que la cultura de una nación se aprende, comparte y define los límites de diferentes grupos y diversos aspectos de la cultura nacional interrelacionados, por ejemplo religión, estética, actitudes, factores legales, idioma y educación. Por tanto, una cultura nacional es la suma total de creencias, rituales, reglas, costumbres, artefactos e instituciones que caracterizan a la población.

Bolivia cuenta con una gran variedad de grupos étnicos distribuidos en todo el territorio nacional, todos con su propia visión del mundo, identidad, creencias, vestimenta, tradiciones e idioma; en total existen treinta y seis etnias e idiomas de los pueblos originarios

reconocidos por la constitución política del estado. Esta diversidad es una muestra más de las diferencias culturales aún entre regiones de un mismo país.

Los valores, normas, costumbres y rituales de las culturas no aparecen de manera gratuita; adoptan un curso evolutivo y reciben la influencia de la política, religión idioma y otros aspectos culturales. Los individuos y grupos en la sociedad desempeñan una función importante en el curso que adopta una cultura en el tiempo.

## **6.2. Cultura Institucional**

Los estudiosos del tema han tratado de definir la cultura institucional de diversas maneras, a continuación se presentan varios enfoques:

Robbins (2004) señaló que existe un acuerdo general en que cultura organizacional es: un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otra. Es, básicamente, un patrón único de suposiciones creencias, tradiciones, símbolos y valores compartidos que moldean las prácticas de las personas en la organización. Formar parte de una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa.

La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización. La cultura organizacional no es algo palpable, solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg, en la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones las cuales se derivan de su cultura.

Casi siempre son elementos físicos y concretos como tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Esta comparación con un iceberg tiene una explicación, la cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar esos niveles. Cuando más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura. El primer estrato, el de los artefactos, que caracterizan físicamente a la organización es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor; en el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento.

Chiavenato (2009) señaló que cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas y el primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura.

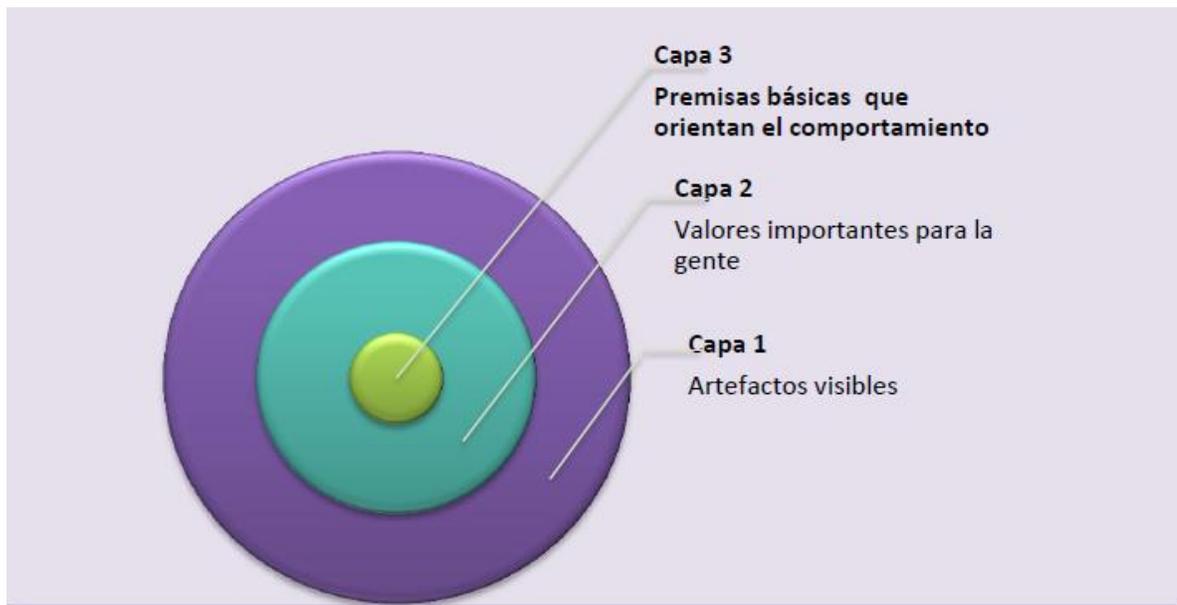
Goffee & Jones (2001) señalaron que la cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló, en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien, a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. No hay dos teóricos o investigadores que definan la cultura institucional del mismo modo; las múltiples definiciones se aproximan a las ideas siguientes:

- Símbolos, idioma, tecnología, rituales y mitos.
- Guiones organizacionales derivados de guiones personales del fundador o los fundadores o de líder o líderes dominantes en la organización.
- Es un producto histórico, se basa en símbolos, y es una abstracción del comportamiento o los productos del comportamiento.
- La cultura institucional es la que los empleados perciben y como esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.

Por su parte Sathe y Shein, citados por Goffee (2001), definen la cultura institucional como el conjunto de suposiciones importantes (a menudo no estipuladas) que los miembros de una comunidad comparten entre sí, o bien, el sistema de significados pública y

colectivamente aceptados que operan para un cierto grupo en un momento dado. Estos autores también indican que es un patrón de premisas básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo, conforme aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo bastante bien para considerarlo válido, y por lo tanto para transmitirlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas.

**FIGURA 1**  
**Capas de la Cultura Organizacional según Sathe y Shien**



Fuente: elaboración propia

Shein (1997) señaló que la cultura supone premisas, adaptaciones, percepciones y aprendizaje. También afirmó que la cultura de una organización, tiene tres capas, según se muestra en el esquema, en donde puede observarse que en la tercera capa, la más profunda se encuentran las premisas que indican a los individuos como percibir, pensar y sentir en el trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas, y desempeño de los colegas.

Es importante acotar que la cultura evoluciona en el tiempo y las organizaciones logran efectividad solo cuando comparten valores, por lo tanto es necesario contratar, seleccionar y mantener a empleados cuyos valores encajen con los valores de la organización. También es importante tomar en cuenta que existe una transmisión de

valores, premisas y actitudes (cultura en definitiva), de los trabajadores veteranos a los nuevos.

El Dr. Guizar (2004) afirmó que la cultura organizacional es: “un conjunto de suposiciones, creencias, valores, y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, que no se puede ver ni tocar”.

La cultura se refleja en la forma en que interactúan las personas, sus actitudes predominantes los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de sus interacciones.

Es por ello que cuando Ivancevich (2005) declaró que se puede inferir la cultura organizacional de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización, afirma que cultura implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente y agrega que, habitualmente, la cultura impone el tono de una organización y establece reglas tácitas de comportamiento para la gente; los lemas de muchas entidades suelen dar una idea general de aquello en lo que creen.

En consecuencia, se puede decir que la cultura se manifiesta en el comportamiento de las personas, es decir, en la forma de actuar y de decidir que poseen los miembros de un grupo u organización; se forma mediante el aprendizaje, se recibe por interacción con otras personas que la poseen y se difunde a través de la socialización de la visión, misión y valores. En términos prácticos, esto también significa que el modelo subyacente de la administración de una organización determina su cultura y por ende, su ambiente de trabajo.

Goffee & Jones (2001) señalaron que las diferentes culturas pueden ser apropiadas para diferentes organizaciones o para distintas áreas dentro de una misma organización, o bien, para la misma organización bajo diferentes condiciones, sin que ninguna sea ideal para todas. Sin embargo, algunos empleados pueden preferir una en lugar de otra.

Hellriegel (2005) señaló que si bien es cierto, la cultura es el patrón único de suposiciones, valores y normas compartidos que moldean la socialización, símbolos, lenguaje, narrativas y prácticas de un grupo de personas y que estas suposiciones, valores y normas forman la base de una cultura, también en lo que no pueden observarse de manera directa, sólo pueden inferirse a partir de los elementos más visibles de una cultura, sus actividades de socialización, símbolos, lenguaje, narrativas y prácticas. Es por ello que, la administración efectiva de las organizaciones empieza por entender los elementos de sus culturas, a grandes rasgos estos elementos son:

➤ **Suposiciones**

Las suposiciones compartidas son los pensamientos y sentimientos subyacentes que dan por sentado los miembros de una cultura y creen que son ciertos, por ejemplo, la suposición de que las ideas creativas son estimuladas por el ambiente, no sólo se forman dentro de la cabeza de la persona, realmente generan creatividad.

➤ **Valores y normas**

Un valor es una creencia básica acerca de algo que tiene importancia y significado considerables para los individuos y es estable en el tiempo. En algunas organizaciones el “buen humor” y “la conducta ética”, por ejemplo, son valores culturales cuando sus miembros los comparten y practican. Las normas son elementos de los procesos internos de los equipos de trabajo, cuando una norma es compartida ampliamente a lo largo de la organización, se vuelve un elemento de la cultura de la organización.

Cuando los miembros de una organización presentan comportamientos que violan las normas, pueden esperar expresiones de desaprobación y cuando el comportamiento se ajusta a las normas, los miembros reciben la aprobación de sus compañeros y de otros en la organización.

➤ **Socialización**

Proceso por el cual nuevos miembros son comprometidos con una cultura. La forma más poderosa de hacerlo es a través del modelamiento consistente de papeles, enseñanza, entrenamiento e imposición por otros en la cultura. Se da mediante sesiones de

capacitación formal en las que se enseña a los nuevos empleados cómo comportarse en el trabajo. La meta es crear una fuerza de trabajo cuyas actitudes y hábitos estén alineados a la perfección con los valores de la organización.

➤ **Símbolos**

Un símbolo es cualquier cosa visible que puede usarse para representar un valor compartido o algo que tiene un significado especial. Los símbolos son la forma observable más simple y básica de expresión cultural, puede adoptar la expresión de logotipos, arquitectura, uniformes, premios y muchas otras expresiones tangibles, para algunas organizaciones una canción o himno es un símbolo importante.

➤ **Lenguaje**

El lenguaje es un sistema compartido de sonidos vocales, signos escritos o gestos, o todo lo anterior, usados para transmitir significados especiales entre miembros de una cultura.

➤ **Narrativa**

Son las historias únicas, sagas, leyendas y mitos en una cultura, con frecuencia describen los logros y creencias únicos de los líderes, a lo largo del tiempo, lo general, en términos heroicos y románticos. La historia básica puede basarse en un hecho histórico, pero conforme la historia es contada y recontada, los hechos pueden embellecerse con detalles ficticios. Son útiles para consolidar valores y comportamientos en los miembros de la organización. En organizaciones que valoran la innovación, las historias que ilustran el valor de la persistencia son bastante comunes.

➤ **Prácticas**

Un elemento cultural complejo, pero observable, son las prácticas compartidas, las cuales incluyen tabúes y ceremonias. Los tabúes son comportamientos prohibidos por la cultura, generalmente están contenidos en instrumentos como credos o códigos de ética.

Las ceremonias son actividades elaboradas y formales diseñadas para generar sentimientos intensos, por lo general se llevan a cabo como eventos especiales. En muchas

organizaciones, las ceremonias se usan para reconocer logros especiales y honrar al empleado que se jubila.

### **6.3. Características de la cultura organizacional**

Chiavenato (2009) señaló que, la cultura organizacional tiene algunas características principales:

- Regularidad en el comportamiento observado, lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- Filosofía que refleja las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- Normas, pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamento y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas y el comportamiento dentro de la organización que los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados por el grupo.
- Valores dominantes, que son los principales que defiende la organización y que se espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- Clima organizacional o la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas el trato a los clientes y proveedores etc.

### **6.4. Culturas y subculturas**

El hecho de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes a todos los integrantes de la organización no significa que no haya subculturas, las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y varias subculturas.

#### **➤ Cultura dominante**

Expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización; cuando hablamos de la cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante.

### ➤ **Subculturas**

En las organizaciones grandes aparecen “subculturas” que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan los miembros; están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica. Es por ello que un departamento o una dependencia que esté en un sitio distinto de la sede central, pueden adoptar una personalidad propia, puede tener una subcultura que sólo comparten los miembros de ese departamento y que incluiría los valores centrales de la cultura dominante más los valores propios de los miembros de ese departamento.

### **6.5. Culturas débiles y culturas fuertes**

Las culturas fuertes tienen un impacto mayor en los empleados y se relacionan más directamente con la disminución de la rotación. Los valores son sostenidos con firmeza y son muy compartidos y cuantos más integrantes acepten los valores centrales y se comprometan con ellos, más fuerte será la cultura. Una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros porque el grado y la intensidad con que se comparte, genera un ambiente interno de mucho control de la conducta.

Robbins (2004) indicó que, cuanto más fuerte sea la cultura de una organización, menos necesita la administración preocuparse por establecer reglas y normas que orienten el comportamiento de los empleados, los cuales internalizan estas guías cuando aceptan la cultura de la organización.

Los directivos y administradores de más alto nivel, crean el ambiente de una entidad. Sus valores influyen en la dirección que esta sigue. Un valor puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización.

Koontz (1998) señaló que, los valores pueden concebirse como los elementos que componen la ideología que permeabiliza las decisiones de todos los días. Es por ello que, por ejemplo, en una organización de servicio, con una cultura organizacional fuerte, los empleados, saben, sin ambigüedades lo que se espera de ellos y estas expectativas moldean buena parte su conducta. El papel de la cultura, como influencia en el comportamiento de los empleados, tiene una gran importancia.

A medida que las organizaciones facultan a los empleados, los significados compartidos que proporciona una cultura fuerte garantizan que todos apunten a la misma dirección. Los empleados deben transmitir en su comportamiento la imagen que la organización busca transmitir a la sociedad, en consecuencia, la cultura cumple varias funciones, entre las principales, tenemos:

- Aumenta la estabilidad del sistema social de la organización y la mantiene unida.
- Define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras.
- Transmite una sensación de identidad a sus integrantes.
- Facilita la aceptación de un compromiso con la visión, misión y objetivos de la organización, superando los intereses personales.
- Aumenta la estabilidad del sistema social de la organización (la mantiene unida).
- Proporciona criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer.
- Sirve como mecanismo que crea sentido y permite el control.
- Orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados, “define las reglas del juego”.

### **6.6 Formación de la Cultura**

Robbins (2004) afirmó que, la cultura organizacional procede de la filosofía del fundador, la cual, a su vez, ejerce influencia fuerte en los criterios de contratación; se alimenta con los sistemas de gestión de las personas y se consolida con el estilo de liderazgo de los funcionarios, pues los actos de los directivos fijan el ambiente general de qué comportamiento es aceptable y cuál no lo es.

Por tal razón, existe una transmisión cultural de los trabajadores veteranos a los nuevos; la socialización de los empleados depende tanto del grado en que sus valores se hacen corresponder con los de la organización en el proceso de selección, como de los métodos de socialización preferidos por la administración. La cultura se transmite a los empleados de varias maneras, algunas se consideran más importantes porque a través de tiempo y la práctica se han considerado más valiosas, sin pretender que la lista sea exhaustiva, se destacan las siguientes:

➤ **Anécdotas o historias**

Son narraciones de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, reglas que se rompen, fortunas amasadas desde cero, reubicación de empleados, reacciones a los errores y lecciones de cómo la organización ha afrontado sus retos. Estas historias vinculan el presente y el pasado y explican y legitiman las prácticas actuales, en su mayor parte surgen espontáneamente, pero algunas organizaciones tratan de manejar este elemento de aprendizaje de la cultura.

➤ **Ritos**

Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, resaltan qué metas son las más importantes, qué personas son importantes, que acontecimientos son importantes, etc.

➤ **Símbolos (artefactos tangibles e intangibles)**

La disposición de las oficinas e instalaciones, su pintura y decoración, logotipos, uniformes, vehículos, celulares, equipos y otros objetos, son algunos ejemplos de símbolos materiales. Son elementos intangibles que conforman el patrimonio cultural los slogans, himnos, videoclips, piezas musicales, coros, equipos deportivos, personajes, mascotas, etc. El tamaño de la oficina, el tipo de mobiliario, las gratificaciones a los ejecutivos u otro personal clave, son símbolos que comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección y los comportamientos apropiados.

➤ **Lenguaje**

Muchas organizaciones y unidades internas identifican por el lenguaje a los miembros de una cultura o subcultura; al aprender este lenguaje, los integrantes dan prueba de que aceptan la cultura y, por lo tanto, la conservan. Con el tiempo, las organizaciones acuñan términos exclusivos para equipos, oficinas, trámites, procesos, proveedores, ciertos empleados, clientes o productos y servicios relacionados con su qué hacer.

Se han resaltado hasta el momento los beneficios y ventajas de la cultura organizacional, pero se debe tener presente los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura en la eficacia de la organización, especialmente si es fuerte; en este sentido, se considerara los siguientes inconvenientes:

➤ **Barrera de cambio**

La cultura es un serio inconveniente cuando los valores compartidos no son los que acrecientan la efectividad de la organización, principalmente cuando el entorno es dinámico; cuando el medio externo pasa por cambios rápidos, una cultura arraigada puede dejar de ser la apropiada.

Esto explica las dificultades que han afrontado en los últimos años los directores de grandes organizaciones para adaptarse a las conmociones de su entorno. Estas organizaciones tienen culturas fuertes que habían funcionado bien en el pasado pero que se convirtieron en barreras de cambio cuando hacer las cosas a la manera de siempre, dejó de ser eficaz.

➤ **Barrera a la diversidad**

Las culturas fuertes pueden ser un inconveniente cuando, en la práctica, eliminan las ventajas únicas que traen a la organización personas de diversos orígenes. Más aún, las culturas fuertes pueden ser un inconveniente si sustentan prejuicios institucionales o se vuelven insensibles a los que son distintos.

### **6.7. Dimensiones de la Cultura Institucional**

Goffee y Jones (2001) afirman que, en el enfoque sociológico de la cultura de los conceptos de “sociabilidad” y “solidaridad” constituyen dos dimensiones de la cultura organizacional y describen dos clases generales de relaciones humanas existentes, situándolas una contra la otra. Las dimensiones de la cultura organizacional, en el enfoque sociológico son:

#### **a. La dimensión sociabilidad**

Es una medida de “amigabilidad” entre los miembros de una comunidad. A veces, ocurre naturalmente; las personas suelen mostrarse amables con los otros porque quieren, no hay obligaciones ni tratos para que eso sea así. Las relaciones con alta sociabilidad tienen valor en sí mismas. La sociabilidad florece entre personas que comparten valores similares, ideas, historias personales, actitudes e intereses comunes, también está presente en el trabajo, de hecho el nivel de sociabilidad de una organización es lo primero que suele percibir un nuevo empleado; estimula la moral, el espíritu de equipo y la creatividad; facilita la apertura hacia nuevas ideas; comparte la información.

➤ **El lado negativo de la sociabilidad**

La sociabilidad puede tener también sus rasgos disfuncionales que afectan a la organización. Entre los rasgos disfuncionales encontramos:

1. Tolerancia al bajo rendimiento de algunos miembros, derivada de la amistad;
2. Excesiva preocupación por el consenso;
3. Mínimo debate acerca de los objetivos o las estrategias;
4. Tendencia a aplicar soluciones consensuadas y las mejores soluciones;
5. Generación de camarillas y redes informales ocultas que socaban los procesos;
6. Concentración del poder en pequeños grupos;
7. Tráfico de influencias; y
8. Fuga de información, entre otras.

**b. La dimensión “solidaridad”**

Este término se refiere a solidaridad con los objetivos de la organización y, en contraste con la sociabilidad, la solidaridad está basada más en la mente que en el corazón.

Las relaciones están basadas en tareas comunes, intereses mutuos y objetivos compartidos y claramente entendidos que benefician a todas las partes involucradas, se gusten personalmente o no entre ellas; las personas trabajan juntas para crear el resultado deseado, con una cierta implacabilidad y una actitud penetrante.

➤ **El lado negativo de la solidaridad**

Las relaciones que caracterizan a la solidaridad tienen también un lado oscuro que puede dañar a la organización, entre algunos de sus rasgos se pueden mencionar los siguientes:

- Oposición y desconsideración;
- Indiferencia hacia los problemas de las personas;
- Carencia de sensibilidad hacia las necesidades ajenas;

- Fragilidad de contratos psicológicos;
- Riesgo de cambio de lealtades;

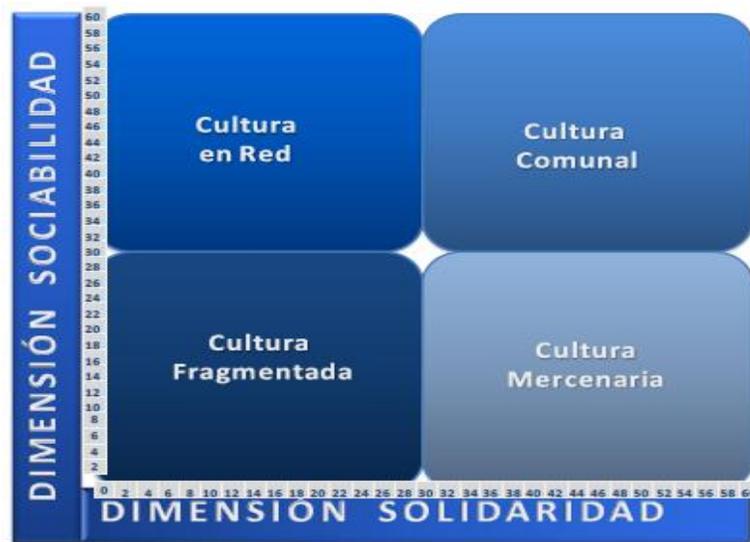
### 6.8. El cubo de la Doble “S”

Las dos dimensiones se entremezclan y el resultado es el “cubo de la doble S” que es un plano cartesiano en el cual el eje vertical corresponde a la dimensión sociabilidad y el eje horizontal presenta la dimensión solidaridad; la presencia de ambas dimensiones, da lugar a cuatro cuadrantes que representan los prototipos culturales.

Goffee & Jones (2001) desarrollaron toda una clasificación de la cultura organizacional que denominaron prototipos culturales derivados del “cubo de la “doble S”, que se muestra en la figura 2, en el cual reconocen ocho tipos de cultura organizacional que resultan de la interacción de las dimensiones sociabilidad y solidaridad para conformar los cuatro tipos básicos, cada una con su contraparte negativa porque, de hecho, algunas organizaciones poseen culturas negativas que las tornan disfuncionales y como tales deben ser observadas y comprendidas.

**FIGURA 2**

**Cubo de la Doble S Rob Goffee y Gareth Jones (2001)**



Fuente: Elaboración Propia

Los cuatro prototipos culturales básicos son:

- Cultura en red
- Cultura mercenaria
- Cultura Fragmentada
- Cultura Comunal

A continuación, la descripción de cada uno de los prototipos culturales:

### **1) Cultura en Red**

Ubicada en el cuadrante superior izquierdo del cubo, se caracteriza por su alto nivel de sociabilidad y bajo nivel de solidaridad, abundancia de interconexiones que buscan constantemente la sociabilidad entre todas las personas que integran un núcleo organizacional. Exalta la priorización de las relaciones, los asuntos personales y familiares antes que el trabajo; se da tanto en organizaciones pequeñas y grandes pero el tamaño de la organización es fundamental. En su forma positiva esta cultura posee amistad, amabilidad, altos niveles de empatía, confianza en los demás, disponibilidad para ayudar, conocimiento mutuo, aprecio y facilidad de hacer amigos.

En su forma negativa la cultura en red puede derivar en amistades que se convierten en camarillas y éstas en grupos, y la posibilidad de compartir información se convierte en cotilleo (chisme) y juego político (tráfico de influencias).

### **2) Cultura Mercenaria**

Se localiza en el cuadrante inferior derecho del cubo, se caracteriza por una alta solidaridad y una baja sociabilidad sus connotaciones son intensidad, enfoque y determinación. Para esta cultura el trabajo es en sí mismo un reto suficiente y socializar es algo instrumental, te aporta algo, por ejemplo información, consejo, ideas, pero no amistad; esa no es la cuestión, las relaciones se basan en asuntos del negocio.

Las organizaciones con cultura mercenaria son organizaciones orientadas a obtener resultados, tienen una conexión directa entre el trabajo realizado y el dinero obtenido;

proporcionan retroalimentación acerca del desarrollo productivo de forma muy clara y abierta y sin segundas intenciones, te apuñalan en el pecho.

En su forma positiva, la claridad de las metas y la competencia hace que las personas estén centradas en ganar. En la forma negativa, alcanzar los objetivos es lo único en que se piensa. Una variedad de dinámicas puede enviar a la cultura orientada en resultados hacia el egoísmo, la deshumanización y hacia conseguir lo peor de la gente y las organizaciones, se puede caracterizar por la intranquilidad y la implacabilidad.

En su forma negativa, puede ser expresada en grupos que hagan imposible la cooperación porque están tan fijados en objetivos locales que pueden llegar a boicotear al resto de la organización; algunos individuos pueden llegar a preocuparse tan sólo de sus resultados y carreras profesionales y olvidar otros aspectos, incluso pierden el interés en el cliente y en resultado global de la organización. El aspecto más peligroso de esta cultura es la naturaleza frágil de sus contratos psicológicos. Las personas están en la organización mientras ésta le sirva a sus fines profesionales, cuando la situación empeora o llega una mejor oferta, se van.

### **3) Cultura Fragmentada**

Se localiza en el cuadrante inferior izquierdo, se caracteriza por una baja solidaridad y una baja sociabilidad. Las personas no son especialmente amigables entre ellas, ni apoyan a la organización para la que trabajan ni sus metas; trabajan en una organización, pero para ellos mismos. Proporciona un amplio espacio para la libertad y creatividad individual, no hay otra cultura que proporcione a sus miembros tal autonomía e inmunidad. También ofrece privacidad, no exige vínculos emocionales, ofrece la mayor flexibilidad; puede resultar muy efectiva en costes de personal; es justa debido a su baja sociabilidad, las personas son ascendidas gracias a sus méritos y no a redes de influencia.

En esta cultura las personas están completamente solas para actuar, trabajan separadamente con sus clientes y no se comparten información ni a los clientes. Es común en hospitales y centros académicos. En su forma paradigmática son poco más que una amalgama de individuos que casualmente trabajan para el mismo empleador, los miembros saben que deben aparecer de vez en cuando.

En su forma positiva puede ser personalmente enriquecedora y una fuente de ventajas competitivas. Lo único que importa es el resultado; crea y recompensa los comportamientos adecuados para conseguir también el éxito económico y lo único que interesa es centrarse en el trabajo, hacer lo que es mejor para sí dentro de la organización.

La forma negativa de la cultura fragmentada puede ser la más perjudicial de todas las culturas; daña a las personas y destruye organizaciones. El mayor problema con la cultura fragmentada es que entorpece el aprendizaje organizacional ya que cuando la información no se comparte, las personas deben aprender por su cuenta; también se debilita la creatividad colectiva porque esta funciona en el seno de la organización.

#### **4) Cultura Comunal**

Ubicada en el cuadrante superior derecho, a primera vista es la más atractiva de las culturas; puede, sin duda, ser la que más contribuye a hacer a una organización invencible ante la competencia. Como tiene altos niveles de sociabilidad, posee altas dosis de amistad y compromiso y los altos niveles de solidaridad le dan énfasis en resultados y energía. Suele presentar profundas amistades junto a una pasión por la organización y los productos, también un interés en el proceso y una preocupación por el resultado. Existe un poderoso sentido de familia, de compromiso a través de los buenos y los malos tiempos. Los empleados en cualquier nivel consideran que están en una especie de misión, tienen amor por el producto.

Las organizaciones comunales tienen un sentimiento de urgencia respecto a sus productos o servicios, un sentimiento que dice que las personas que usan los productos o servicios de la competencia están cometiendo un error.

Los valores son tratados por igual, la primera regla es “vive el credo”, esto quiere decir estar permanentemente centrado en el trabajo. Los líderes comunales inspiran al resto del personal, marcan el tono y las prioridades a toda la organización, representan vívidamente los valores de la organización. El líder es el astro rey alrededor del que gira el resto de la organización, es fuente de sentido para la misma, proporciona autoridad moral a las prácticas, las estrategias e incluso ritos de la organización; los empleados son seguidores de un líder y de una causa a la vez, los líderes se convierten en mitos, abundan los legados.

En su forma negativa la cultura comunal puede tornarse altamente destructiva; altos niveles de sociabilidad llevarán a las personas a sentirse como una familia, a costa de la familia real. Otro riesgo es que por estar tan apasionadas con el producto o servicio las personas se tornen arrogantes, perdiendo la capacidad de identificar oportunidades de mejora y llegando incluso a olvidarse de las necesidades del cliente. Por la alta importancia otorgada al líder, esta cultura puede convertirse en un verdadero clan con el riesgo de que en ausencia del líder, la organización se derrumbe.

### **6.9. Modelo de cambio planeado de Faria Mello**

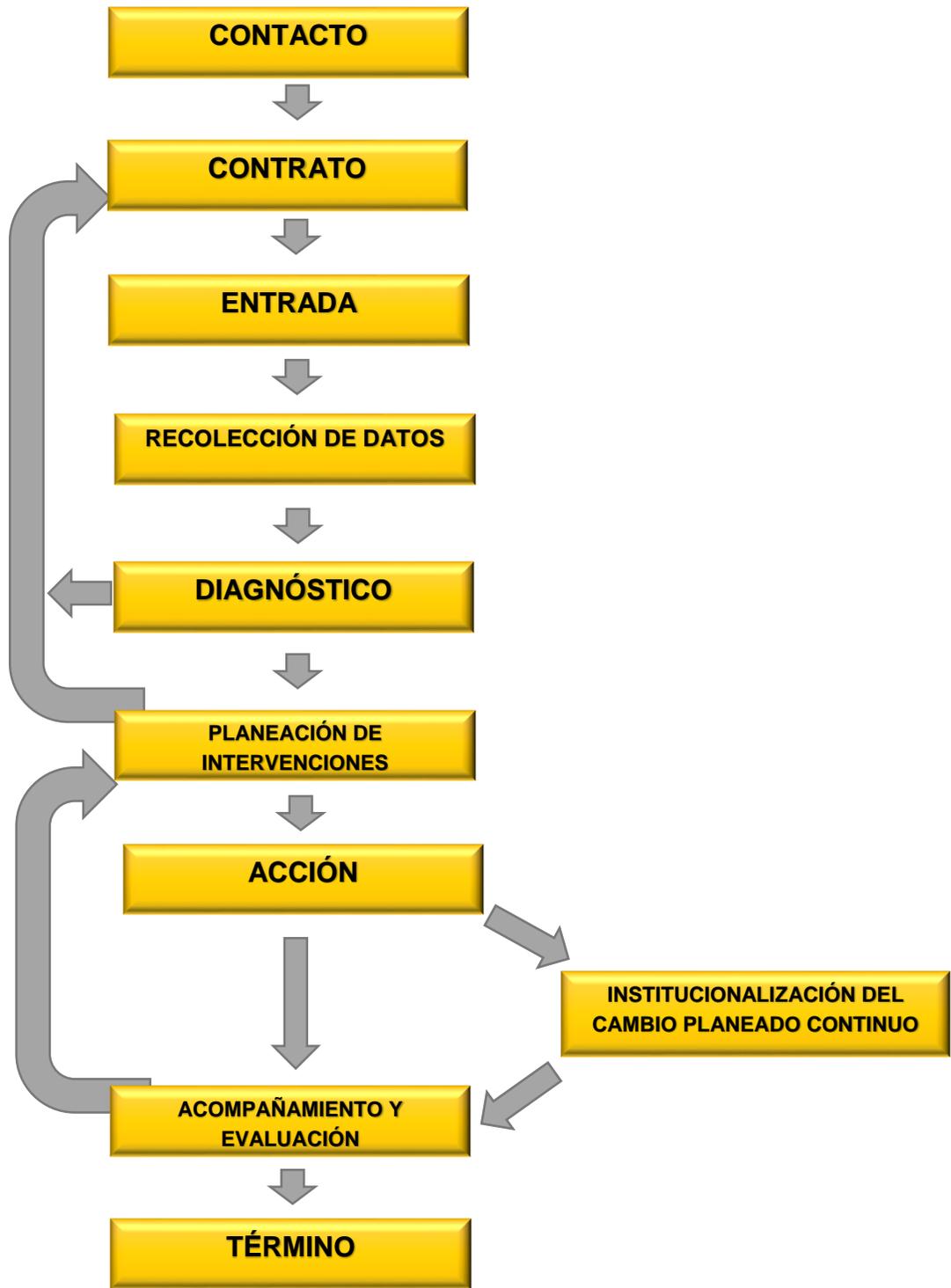
El autor presenta un modelo de cambio planeado el cual divide en fases o etapas de consultoría. La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer, antes del establecimiento del contrato.

Para el autor "contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial con multicontacto, precontrato, subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada" Un contacto, trata de una exploración entre consultor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor. El contrato debe ser el resultado del acuerdo entre el agente de cambio y el sistema - cliente, en el cual se estipularan con claridad las expectativas del cliente como del agente de cambio con respecto al programa. Es importante que el contrato se someta a revisión dado que sobre la marcha puede necesitar modificaciones.

En su libro de Cambio Organizacional, Faria Mello presenta un modelo de cambio planeado al cual divide, como en el caso de los tres modelos en fase o etapas de consultoría. La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del contrato. Es una especie de sub fase del contrato. Algunos autores la consideran como fase entre el primer contacto y el contrato inicial. Por su parte Faria Mello dice que: " contacto, contrato, y entrada se funde en una gran fase inicial con multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada". Ahora bien ¿qué es realmente el contacto? Se puede decir que se trata de una "exploración" entre consultor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor. En la figura 3, vamos a visualizar las fases del modelo de Faria Mello donde se observa el proceso cíclico en las etapas:

**FIGURA 3**

**Modelo de Faria Mello de Desarrollo Organizacional**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## **CAPITULO III**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **7. HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS UNITEPC**

La Universidad Técnica Privada Cosmos UNITEPC, es una Institución de Educación Superior, legalmente establecida y amparada por el artículo 94 de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.

En fecha 8 de marzo de 1993, un grupo de intelectuales a la cabeza del Dr. Saturnino Fernández Villanueva, aprueba el Acta de Fundación de la “ASOCIACION CIVIL UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS”, con domicilio legal en la ciudad de Cochabamba y su primer Estatuto Orgánico que fue aprobado por el Ministerio de Educación y obtiene la Resolución Ministerial N° 527 de fecha 6 de Abril de 1993 que contiene siete programas que fueron reconocidos por el Estado Boliviano mediante el Decreto Supremo 215450 de fecha 10 de marzo de 1995.

La Universidad Técnica Privada Cosmos (UNITEPC), en 1993 inició sus actividades en la Av. San Martín N° 492 entre Jordán y Calama, ofertando las carreras de Licenciatura en Ingeniería Informática, Ingeniería Electrónica, Ingeniería de Sistemas, Administración de Empresas, Medicina, Derecho y Economía. Por el éxito de su oferta académica, UNITEPC, decide ampliar sus instalaciones y traslada parte de las carreras a un edificio ubicado en la calle Uruguay N° 479, que recibe el nombre de “Bloque Uruguay”.

En 1996, El Ministerio de Educación autoriza la apertura de la Carrera de Medicina Veterinaria, con la Resolución Secretarial N° 461 del 28 de agosto de 1996, que inicia sus actividades en el Km. 3 1/2 e incorpora la Clínica Veterinaria para apoyar las prácticas de los estudiantes. El mismo año y con la misma resolución se autoriza el funcionamiento de las carreras de Técnico Superior en Análisis de Sistemas, Mecánica Automotriz y Electrónica Radio Televisión.

En 1997, sobre la Av. Blanco Galindo Cochabamba – Quillacollo, en el Km. 4 1/2 se inauguraron las instalaciones para el funcionamiento de las carreras de: Medicina, Ingeniería Electrónica, Ingeniería de Sistemas.

En esta misma gestión se obtiene la autorización de funcionamiento de la carrera de Odontología, autorizada por la resolución N° 231 del 04/06/97, iniciando sus actividades

en los ambientes del Km 41/2. Al mismo tiempo, se obtiene la autorización de funcionamiento de las carreras de Fisioterapia y de Prótesis Dental a nivel Técnico Superior bajo la Resolución Secretarial N° 292/97 del 22/07/97.

Siguiendo con el desarrollo institucional el Ministerio de Educación autoriza el funcionamiento de las carreras de: Comunicación Social e Ingeniería en Sonido. (Única en Bolivia), ambas carreras son respaldadas bajo la Resolución Ministerial N° 188/98, de inicio de actividades en el Bloque del km. 41/2.

El 28 de noviembre del 2001, mediante la Resolución Administrativa N° 589/2001 el Ministerio de Educación y Cultura otorga el **Certificado de Adecuación Plena al Reglamento Específico para la Apertura y Funcionamiento de Programas o Carreras de Medicina** a la Universidad Técnica Privada Cosmos (UNITEPC). El 27 de Mayo del 2002, el Viceministro de Educación Superior Ciencia y Tecnología, entrega a la UNITEPC el reconocimiento de **Universidad Plena** bajo la Resolución Ministerial N° 143/02.

El 6 de Junio 2002 la Junta Directiva de UNITEPC, inaugura la Facultad de Ciencias de la Salud, ubicado en el Km. 71/2 de la Av. Blanco Galindo de la ciudad de Cochabamba, donde funciona la Clínica Universitaria, la Administración Central y además las Carreras de Medicina y Fisioterapia y Kinesiología. El 12 de septiembre del 2002, el Honorable Consejo Universitario de la UNITEPC, emite la Resolución N° 030/02 creando la “Escuela de Postgrado”, para que a través de ella se desarrollen y administren programas de Diplomados, Maestría y Doctorados.

La carrera de Medicina Veterinaria, amplía su currículo y logra el cambio de nominación al de Veterinaria y Zootecnia, bajo la Resolución Administrativa N° 74/03 de fecha 26 de Mayo de 2003. Las carreras de Licenciatura en Enfermería y de Técnico Superior e Inician su funcionamiento bajo la Resolución Ministerial N° 191/04 de 07 de mayo de 2004.

La carrera de Fisioterapia de nivel Técnico Superior, consigue la autorización de ampliación a Licenciatura a Fisioterapia y Kinesiología, a través de la Resolución Ministerial N° 085/2005 de fecha 15/03/05.

En enero del año 2006, la UNITEPC, Inaugura la Sub Sede Académica EL ALTO del departamento de La Paz bajo la Resolución Ministerial N° 009/06, con las carreras de: Derecho, Ingeniería de Sonido, Administración de Empresas, Comunicación Social, Ingeniería Electrónica e Ingeniería de Sistemas. El mismo año, el Ministerio de Educación emite la Resolución Ministerial N° 015/06 autorizando el funcionamiento de las carreras de: Ingeniería Comercial a nivel Licenciatura y la carrera de Contaduría Pública a nivel de Licenciatura y de Técnico Superior.

Durante la gestión 2009 UNITEPC inaugura el Bloque Heroínas donde presta servicios de: Atención al Cliente, Departamento de Caja, además el funcionamiento de las carreras del Área de Ciencias Sociales y la Facultad de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas. El 6 de Octubre de 2010, deja de existir el fundador, de la "Corporación Científica y Tecnológica para la Educación y la Comunicación Cosmos"(UNITEPC- UB- UNO- TESNAC- UNIDAD EDUCATIVA COSMOS-RED DE CANALES DE TV y RADIO), el Dr. Saturnino Fernández Villanueva (Q.E.P.D.)

Continuando con el proceso de desarrollo, la Universidad logra la autorización de Apertura y Funcionamiento de la Sub Sede Académica en la ciudad de Cobija con Resolución Ministerial N° 640/2011 (21/Oct./11) con las carreras de: Medicina, Odontología, Licenciatura en Enfermería, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Ingeniería Comercial, Ingeniería de Sistemas y Derecho.

El Consejo de Ministros del Gabinete del Presidente Constitucional del Estado Plurinacional de Bolivia, Don Juan Evo Morales Ayma, mediante Decreto Supremo N° 1061 emitido el 28/Nov./2011 ratifica el funcionamiento legal a través de la jerarquización de la UNIVERSIDAD TECNICA PRIVADA COSMOS.

El 9 de Marzo de 2012, con Resolución Ministerial N° 110/12, el Ministerio de Educación aprueba los planes y programas de las carreras a funcionar oficialmente en la Sub Sede en la Provincia Germán Busch (Puerto Quijarro-Puerto Suarez) del Departamento de Santa Cruz: Medicina, Odontología, Ingeniería Comercial, Ingeniería de Sistemas y Derecho.

La Comisión Nacional de Acreditación de Carreras Universitarias (CNACU), resuelve por unanimidad de sus miembros Acreditar a la carrera de Medicina, por haber cumplido los criterios definidos para la acreditación del Sistema ARCU-SUR del

MERCOSUR Educativo. El Dictamen CNACU N° 0032/12, emitido en Sucre el 20 de Julio de 2012, certifica plenamente esta acreditación.

Asimismo es necesario destacar que la UNITEPC ha efectuado y continúa realizando los esfuerzos empresariales de llevar adelante proyectos educativos de Educación Superior, al contar con la aprobación correspondiente de la Sub Sede Académica del Departamento de Santa Cruz y tener varios proyectos presentados al Ministerio de Educación para su aprobación correspondiente, entre ellos podemos citar:

La Sub Sede Académica de Ivirgarzama del Departamento de Cochabamba, la extensión de Aula de Caranavi -Yungas en el Departamento de La Paz, Guayaramerin y Tarija. Al presente, se ha concluido el edificio destinado al Campus Colonial, en la zona central de Cochabamba (calle Bolívar entre España y 25 de Mayo) para establecer la sede administrativa y se debe mencionar la construcción del edificio ubicado en el Km 3 1/2 de la Av. Blanco Galindo, donde funcionará la nueva facultad de medicina.

### **7.1 Misión**

“Aportar al desarrollo sustentable del país y el mundo a través de la investigación científica y tecnológica, las formas innovadoras de producción y la formación de profesionales socialmente responsables, proactivos, investigadores y líderes con capacidad crítica, que ayuden al desarrollo de la diversidad cultural, la justicia social, la convivencia democrática y la prosperidad”.

### **7.2. Visión**

“Ser una Universidad de proyección nacional e internacional, capaz de satisfacer necesidades de alta prioridad estratégica en la formación profesional, con vocación de servicio a la comunidad intercultural en ámbitos de importancia para el desarrollo integral, sustentable, científico y tecnológico, implementando procesos educativos de calidad y equidad”.

**CAPITULO IV**  
**MARCO PRÁCTICO METODOLÓGICO**

**8. MÉTODOS Y TÉCNICAS**

Se utilizó el método deductivo para la contextualización del tema; el diagnóstico es de tipo censal y se realizó utilizando la técnica de la encuesta.

**9. INSTRUMENTOS**

Para la realización del diagnóstico se utilizaron boletas de encuesta para explorar las percepciones de los miembros de la organización y con ello identificar el tipo de cultura, las características y las variables que constituyen fortalezas y áreas de mejora.

**10. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Dada su naturaleza, el presente estudio es de tipo descriptivo porque busca aplicar una metodología para el estudio e intervención de la Cultura Institucional y en cuanto a temporalidad, es de tipo trasversal, pues implicó la recolección de datos en un solo corte en el tiempo, durante el período comprendido de abril a junio 2016.

**11. UNIVERSO Y MUESTRA**

El universo de la investigación será todo el personal administrativo y plantel docente ubicado en las diferentes direcciones tanto en la ciudad de La Paz y el Alto los cuales conforman la Unidad Académica Cosmos La Paz, de acuerdo al siguiente detalle:

**TABLA 1**

**DETALLE DE PARTICIPANTES PARA LAS ENCUESTAS**

<b>N</b>	<b>CARGO</b>	<b>EDAD</b>	<b>GENERO</b>	<b>ANTIGÜEDAD</b>
1	VICERRECTOR LA PAZ Y EL ALTO	68	F	5 años
2	ENCARGADO ADMINISTRATIVO	23	F	2 años
3	ENCARGADO LEGAL	29	F	2 años
4	ENCARGADO DE ACTIVOS FIJOS	27	F	3 años
5	SECRETARIA DE VICERRECTORADO	36	F	3 años
6	COORDINADOR CARRERA MEDICINA	40	M	5 años
7	COORDINADOR CARRERA ODONTOLOGIA	41	F	5 años

8	COORDINADOR CARRERA MECANICA DENTAL	35	M	6 años
9	COORDIANDOR CARRERA DERECHO	38	M	6 años
10	CAJERO EL ALTO	25	F	6 años
11	BIENES Y SERVICIOS LA PAZ	34	F	3 años
12	BIBLIOTECARIA EL ALTO	36	F	3 años
13	DOCENTE MEDICINA	34	F	4 años
14	DOCENTE MEDICINA	29	M	6 años
15	DOCENTE MEDICINA	32	M	6 años
16	DOCENTE MEDICINA	30	F	5 años
17	DOCENTE MEDICINA	31	F	5 años
18	DOCENTE ODONTOLOGÍA	28	F	4 años
19	DOCENTE ODONTOLOGÍA	29	F	4 años
20	DOCENTE ODONTOLOGÍA	25	F	4 años
21	DOCENTE ODONTOLOGÍA	26	F	6 años
22	DOCENTE ODONTOLOGÍA	28	F	6 años
23	DOCENTE ODONTOLOGÍA	25	F	6 años
24	DOCENTE INGENIERIA DE SONIDO	26	F	6 años
25	DOCENTE INGENIERIA DE SONIDO	30	M	8 años
26	DOCENTE INGENIERIA DE SONIDO	36	M	2 años
27	DOCENTE INGENIERIA DE SONIDO	28	M	1.5 años
28	DOCENTE INGENIERIA DE SONIDO	32	F	1 año
29	DOCENTE DERECHO	29	F	2 años
30	DOCENTE DERECHO	35	F	1 año
<b>PROMEDIO</b>		32.16 años		4.21 años

## 12. VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables definidas en este caso son cultura y programa de desarrollo organizacional las cuales nos ayudaran a determinar las incidencias dentro del proceso de diagnóstico y nos ayudara a determinar las acciones a tomar dentro la propuesta que estableceremos al finalizar este estudio.

A continuación determinaremos dichas variables de manera más comprensible:

**TABLA 2**

**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

<u>VARIABLE</u>	<u>DEFINICIÓN</u>	<u>CATEGORIAS</u>	<u>DIMENSIONES</u>	<u>INDICADORES</u>
<b>Cultura Institucional</b>	John Newstrom (2007) entiende por cultura el modelo de comportamiento que una persona sustenta, generalmente formado por las creencias, valores, conocimientos, tradiciones y suposiciones que tiene acerca de las demás y por ciertas interpretaciones que hace de las situaciones. Es por ello que las personas tienden a actuar según piensan, y aprenden a pensar de tal o cual manera, según el entorno cultural en el que se desarrollan y eso varía de país en país y de lugar en lugar aún dentro de un mismo país.	Modelo del doble cubo	<p><b>Cultura en red funcional:</b> Se caracteriza en su forma positiva esta cultura posee amistad, amabilidad, altos niveles de empatía, confianza en los demás, disponibilidad para ayudar, conocimiento mutuo, aprecio y facilidad de hacer amigos.</p> <p><b>Cultura en red disfuncional:</b> Se caracteriza por derivar en amistades que se convierten en camarillas y éstas en grupos, y la posibilidad de compartir información se convierte en cotilleo (chisme) y juego político (tráfico de influencias).</p>	ITEMS DEL CUESTIONARIO
		Cultura Mercenaria	<p><b>Cultura mercenaria funcional:</b> Se caracteriza por una alta solidaridad y una baja sociabilidad sus connotaciones son intensidad, enfoque y determinación</p> <p><b>Cultura mercenaria disfuncional:</b> Se caracteriza por tener una naturaleza frágil de sus contratos psicológicos. Las personas están en la organización mientras ésta le sirva a sus fines profesionales, cuando la situación empeora o llega una mejor oferta, se van.</p>	

		<p>Cultura Fragmentada</p>	<p><b>Cultura fragmentada funcional:</b> Se caracteriza por Las personas no son especialmente amigables entre ellas, ni apoyan a la organización para la que trabajan ni sus metas; trabajan en una organización, pero para ellos mismos. Proporciona un amplio espacio para la libertad y creatividad individual, no hay otra cultura que proporcione a sus miembros tal autonomía e inmunidad. También ofrece privacidad, no exige vínculos emocionales, ofrece la mayor flexibilidad.</p> <p><b>Cultura fragmentada disfuncional:</b> Se caracteriza por ser la más perjudicial de todas las culturas; daña a las personas y destruye organizaciones. El mayor problema con la cultura fragmentada es que entorpece el aprendizaje organizacional ya que cuando la información no se comparte, las personas deben aprender por su cuenta; también se debilita la creatividad colectiva porque esta funciona en el seno de la organización.</p>	
			<p><b>Cultura comunal funcional:</b> Se caracteriza por un poderoso sentido de familia, de <i>compromiso a través de los buenos y los malos tiempos</i>. Los</p>	

		Cultura Comunal	<p>empleados en cualquier nivel consideran que están en una especie de misión, tienen amor por el producto.</p> <p><b>Cultura comunal disfuncional:</b> Se caracteriza por tornarse altamente destructiva; altos niveles de sociabilidad llevarán a las personas a sentirse como una familia, a costa de la familia real. Otro riesgo es que por estar tan apasionadas con el producto o servicio las personas se tornen arrogantes.</p>	
<b>Programa Desarrollo Organizacion al</b>	Se define el Desarrollo Organizacional como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de	Modelo de cambio Planeado de Faria Mello		GUIAS DE ENTREVISTA
		Contacto	<b>Contacto:</b> Es el reconocimiento de la situación, un sondeo del problema	
		Contrato	<b>Contrato:</b> objetivo, esbozo plan, compromiso mutuo entre partes.	
		Entrada	<b>Entrada:</b> Sistema meta ¿Dónde? ¿Cómo comenzar? Hacer contacto con las personas, sondear problemas, insatisfacciones	
		Recolección de datos	<b>Recolección de datos:</b> Entrevistas, observación, convivencia,	

intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento". Beckard (1969)		cuestionarios, consulta de documentos, reuniones.
	Diagnóstico	<b>Diagnóstico:</b> Definir situación, necesidades de cambio, metas, considerar alternativas, efectos, costos, riesgos, resistencia, evaluar potencial de cambio.
	Planeación de intervención	<b>Planeación de intervenciones:</b> Definir estrategias, puntos de acción, apoyo, tácticas, programar actividades, participantes, secuencias, tiempo, recursos.
	Acción	<b>Acción:</b> Implantar el plan actuar sobre y con el sistema meta.
	Acompañamiento y evaluación	<b>Acompañamiento y evaluación:</b> Control de resultados autoevaluación por el cliente, evaluación por parte del consultor, nuevo diagnóstico.

### 13. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

La cultura organizacional es importante para el éxito de una organización, es por ello que su exploración y análisis ayuda a los directivos a interpretar lo que está sucediendo dentro de la organización y así encontrar mecanismos para fortalecerla. En opinión de (Newstrom, 2007) el diagnóstico de la cultura es descriptiva no evaluativa, lo que hacemos cuando exploramos la cultura es averiguar cómo perciben los empleados sus características, cómo ven a su organización, no si les gusta o no su organización.

Para que una organización conozca sus potencialidades deberá estudiar y comprender su propia cultura a partir de la exploración de las percepciones de sus integrantes, la participación del personal de la organización en el estudio de la cultura

organizacional es un factor necesario, ya que el mismo está dirigido a la comprensión de los complejos procesos que se dan en las organizaciones para accionar hacia el mejoramiento de los resultados de las mismas.

Es sabido que no existe una “fórmula mágica” para conocer la cultura organizacional de una entidad; esta tarea debe hacerse combinando diferentes técnicas de investigación y exploración para recabar información que debe ser cuidadosamente analizada e interpretada.

El enfoque sociológico de (Goffee & Jones, 2001) anteriormente explicado, incluye una herramienta diagnóstica para identificar la cultura por medio de una encuesta dirigida a los miembros de la organización. La boleta consta de veintitrés afirmaciones en su primera etapa que los participantes responden con una de cinco opciones que van de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo, según su percepción.

Tales afirmaciones están asociadas a las dimensiones “sociabilidad” y “solidaridad”, el puntaje obtenido por el grupo de encuestados en cada dimensión se integra en un punto en el plano cartesiano del cubo de la doble “S” y como resultado se obtiene el tipo cultural, según el cuadrante en que se encuentre el punto de intersección de los puntajes de ambas dimensiones.

Una vez identificado el tipo cultural, se requiere administrar dos boletas complementarias que permiten establecer las características positivas o negativas de la cultura identificada.

#### **14. MODELO DE CAMBIO PLANEADO DE FARIA MELLO**

Y por último el modelo de cambio de cambio planeado de Faria Mello el cual se divide en fases o etapas de consultoría, la fase de entrada puede considerarse como el comienzo del acontecimiento, por lo menos en parte, adicionalmente se procede al contrato y la entrada que se considera en parte inicial de la consultoría, luego se procede a la recolección de datos, diagnóstico, planeación de la intervención, acción, institucionalización del cambio planeado continuo, acompañamiento y evaluación, terminó.

El modelo de cambio planeado de Faria Mello se detalla a continuación:

### **14.1. Contacto**

En esta fase que, es el primer contacto con la Institución es decir con la Máxima Autoridad Ejecutiva se espera obtener información importante sobre que falencias está percibiendo o en su contra parte si todo está perfecto y cual la necesidad de cambio, para con esta información analizar el conjunto y describir la realidad del caso.

Primeramente se realizó un sondeo de investigación para identificar si las universidades practican el análisis interno de sus instituciones para determinar si van en buen camino o deben realizar algún tipo de corrección y es ahí donde ingresa el Desarrollo Organizacional apoyando el proceso de cambio hacia los mejores resultados a través de sus recursos humanos.

Se contactó a la Vicerrectora de la Universidad Técnica Privada Cosmos Licenciada Luisa Balderrama de Jiménez, en sus oficinas localizadas en la ciudad de La Paz en la calle Indaburo # 1196, con el fin de brindarle un apoyo respecto a un análisis de la Universidad para ver cómo se encuentra actualmente.

Y se le explico en que consiste este tipo de estudio y los beneficios que traerá la aplicación del mismo, posteriormente se remitió la carta de solicitud de autorización para la aplicación de las boletas de encuestas y entrevistas necesarias para determinar los resultados de la misma.

### **14.2. Contrato**

El objetivo del contrato es establecer los lineamientos sobre los cuales se desarrollara el trabajo de consultoría para poder brindar un servicio de calidad y demostrar la seriedad con la que se cuenta en ambas partes describiendo las clausulas donde comprometen a ambas partes a cumplir con lo descrito en cada una de ellas, estas a su vez son de libre y mutuo acuerdo.

Se estableció los objetivos, el plan a seguir, las expectativas, cronograma y compromisos de ambas partes con el fin de obtener los mejores resultados. A continuación se mostrara el modelo de contrato utilizado para el desarrollo y aplicación del presente estudio, así también mostraremos el cronograma de actividades el cual contempla fechas aproximadas de ejecución y está sujeta a cualquier tipo de variación que se considere importante:

## CONTRATO DE PRESENTACIÓN DE SERVICIOS

En la ciudad de La Paz, Bolivia, a los 11 días del mes de abril de 2016, comparece por una parte el consultor en Desarrollo Organizacional Marco Antonio Ramirez Baldiviezo, boliviano, originario de esta ciudad, a quien en lo sucesivo se denominará el **Consultor**, y por la otra la universidad Técnica Privada Cosmos, ubicada en la calle Indaburo # 1196, a quien en lo sucesivo se denominará el **Ciente**. Ambas partes manifiestan haber concertado un contrato de prestación de servicios profesionales que formalizan al tenor de las siguientes cláusulas:

### CLÁUSULAS

**Primera.** El **Consultor** se compromete a dar un servicio de consultoría en desarrollo organizacional en la universidad Técnica Privada Cosmos, de acuerdo con lo estipulado en las pláticas preliminares acordando que el **Ciente** proporcionará toda la información requerida por el consultor para diagnosticar, evaluar y aplicar intervenciones en esta área.

**Segunda.** El estudio se realizará básicamente en las instalaciones del **Ciente**, en cuanto a la recopilación, acopio, realización de entrevistas, observaciones y demás elementos de información que se requieran para la realización del estudio.

**Tercera.** El **Consultor** se compromete a realizar la labor de consultoría conforme a las etapas fijadas en el estudio, anexándose el cronograma respectivo conteniendo la calendarización de las diversas etapas. Para ello se establece un plazo inicial de dos meses para reportar al **Ciente** los resultados obtenidos en la etapa de recopilación de información.

**Cuarta.** El **Consultor** percibirá por concepto de honorarios la cantidad de \$15000 por la realización de la primera etapa de consultoría. Posteriormente, y en función a las necesidades que surjan, se procederá a negociar con el **Ciente** la continuación de la asesoría.

**Quinta.** En caso de incumplimiento de alguna de las partes, se dará por terminado el presente contrato, exigiendo la parte afectada la indemnización correspondiente. De toda la información que se haya recopilado, se le otorgará el uso y goce al **Ciente**, obligándose el consultor a guardar estricta confidencialidad de la información Desarrollo Organizacional.

Ambas partes firman el presente contrato en compañía de los testigos Joaquín Valdés y Guillermina Peñaloza, bolivianos, mayores de edad, originarios y vecinos de esta ciudad y con amplias facultades para ejercer los derechos que el Código Civil les asigna. Asimismo, declaran ser aptos para contratar y obligarse sin que conste nada en contrario.

---

Marco Antonio Ramirez Baldiviezo  
Consultor

---

Luisa Balderrama De Jiménez  
Vicerrectora

---

Joaquín Valdés Cárdenas  
Testigo

---

Guillermina Peñaloza  
Testigo

### 14.2.1. CRONOGRAMA

ITEM	ACTIVIDAD	GESTIÓN 2016																						
		ABRIL		MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	CONTACTO ENVIO DE CARTA DE SOLICITUD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS RESPUESTA A CARTA DE SOLICITUD	■	■																					
2	CONTRATO REUNIÓN Y AUTORIZACIÓN DE INICIO DEL PLAN PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ENTREVISTA CON VICE RECTORADO			■	■																			
3	ENTRADA DEFINICIÓN DE DONDE SE COMENZARA HACER CONTACTO CON LAS PERSONAS SONDEAR PROBLEMAS, INSATISFACCIONES RECONOCIMIENTO DE CAMPO					■	■	■																
4	RECOLECCIÓN DE DATOS ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ENCUESTAS APLICACIÓN DE ENCUESTAS APLICACIÓN DE ENTREVISTAS							■	■															
5	DIAGNOSTICO ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS									■	■													
6	PLANEACIÓN DE INTERVENCIONES DEFINIR ESTRATEGIAS, PUNTOS DE ACCIÓN PROGRAMAR ACTIVIDADES											■	■	■										
7	ACCIÓN IMPLANTAR PLAN													■	■	■	■	■						
8	INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CAMBIO PLANEADO CONTINUO SOLUCIÓN DE PROBLEMAS															■	■	■	■	■				
9	ACOMPañAMIENTO Y EVALUACIÓN															■	■	■	■	■	■	■		
10	TERMINO																						■	

FUENTE: Elaboración Propia

### **14.3. Entrada**

La entrada tiene el objetivo de establecer el donde y como comenzar, hacer contacto con personas de la institución, saber que piensan, que opinan, como perciben a la institución, testimoniar, sondear problemas ir profundizando a la Universidad Cosmos para conocer más de ella.

Se concertó una reunión con la Vicerrectora Balderrama para establecer el lugar donde se ejecutaran las encuestas requeridas y las entrevistas necesarias, al contar la Universidad Técnica Cosmos con dos sucursales se optó a sugerencia de la Lic. Balderrama ejecutar primeramente la subsede El Alto localizada en la zona Villa Dolores y posteriormente la central ubicada en la calle Indaburo.

También se sostuvo conversaciones informales con diferentes empleados de la universidad Técnica Cosmos como ser la secretaria, docentes tiempo completo, bibliotecaria y coordinadores de carrera, los cuales proporcionaron datos importantes como se describe a continuación:

“Faltan actividades deportivas en la Universidad”

“Se cuenta con buena infraestructura pero no se la aprovecha mejor”

“No se cuenta con contratos indefinidos, solo anuales”

Estos comentarios como otros más fueron transmitidos por empleados de diferentes áreas que expresaron su incomodidad, misma que más adelante será planteada junto a una solución eficiente.

### **14.4 Recolección de datos**

Dentro la recolección de datos se mantuvieron reuniones, entrevistas, convivencias, cuestionarios y observación realizada a todo el personal de la universidad Cosmos para obtener los indicadores necesarios para poder así determinar cómo se encuentra actualmente y en que se debe mejorar, mantener o corregir sus políticas actuales.

Permanentemente se mantuvo reuniones con la Máxima Autoridad Ejecutiva en este caso la Vicerrectora de la Universidad Cosmos para determinar los plazos, tiempos, verificaciones y guías necesarias para realizar las encuestas al personal.

La información de importancia para nuestro estudio se verificara el conocimiento de la visión, misión, valores, clima organizacional, comunicación, motivación, coordinación, liderazgo y trabajo en equipo, todo esto con el fin de saber cuál es la percepción actual que se tiene del personal y determinar en qué área debemos trabajar más.

#### **14.5. Diagnóstico**

Al obtener los datos necesarios se podrá definir situaciones y necesidades de cambio dentro de la Universidad pudiendo determinar que falta? saber si se tiene conocimiento de la visión, misión de la Universidad?, así también el cómo identificar y evaluar el ingreso de más clientes en este caso alumnos, definir objetivos de cambio y metas planteándolo por gestión o por semestre plazo en el cual se llevan a cabo reuniones generales para determinar políticas necesarias a corto plazo.

Se debe considerar alternativas haciendo participes a todos los actores plantel administrativo, plantel docentes quienes aportaran ideas para la solución de los problemas y/o actividades que se presenten, eso también llevara a la obtención de consecuencias o efectos causados por las decisiones tomadas pero con pleno conocimiento de los involucrados, el costos que implicara, los riesgos que traerá, la resistencia y la evaluación del potenciales de cambio.

#### **14.6. Planeación de intervenciones**

En este punto se deberá definir estrategias, el cómo obtendremos resultados, como lo haremos cuáles serán los puntos de acción para cambiar o mejorar el clima organizacional de la Universidad a que altura se realizará el apoyo y las tácticas si será a nivel alto, nivel medio, nivel bajo dependiendo de la recolección de datos que se tenga.

Además de planear la aplicación de las mismas programando actividades como ser talleres, capacitaciones actividades grupales, reuniones, entrevistas individuales coaching ontológico, se deberá definir los participantes si todos serán parte o solo se tomara a algunas personas, las secuencias de intervención si serán seguidas o pausadas, esto mucho dependerá de los resultados obtenidos en la recolección de datos, los tiempos estimados para la realización de todas las actividades, los recursos financieros para la aplicación de la misma y todo lo necesario para la ejecución de un buen programa de cambio planeado.

#### **14.7. Acción**

La acción es ya la implementación de la planeación todo lo que se definió anteriormente se ejecuta actuando sobre el sistema meta, es decir con el fin de alcanzar los objetivos planeados a través de la intervención. En esta parte es muy importante el contar con la plena participación de la MAE quien sería la Vicerrectora debido a que este proceso la involucra para obtener así buenos resultados, además de unir y vincular relaciones entre todo el personal de la institución.

#### **14.8. Institucionalización del cambio planeado continuo**

En este punto es menester que todo el grupo plantel administrativo y plantel docente se encuentre en tal un nivel alto de sinergia que pueda definir técnicas y estrategias de solución de problemas que no necesiten contar con el consultor, es decir puedan solucionar los problemas de manera eficiente y eficaz de manera interna y con el apoyo de la MAE.

Si bien el consultor se convierte en el guía para la obtención de mejores resultados es importante generar esa cohesión necesaria para que el procedimiento sea continuo.

#### **14.9. Acompañamiento y evaluación**

El control de resultados estará a cargo del cliente en este caso la Universidad Cosmos realizándose una autoevaluación y una evaluación por parte generando un nuevo diagnostico el cual ayudara a determinar si se debe generar algún tipo de medidas pueden ser correctivas o de mantención de la misma. Y así determinar si es necesario realizar un nuevo contrato, si corresponde o si es llevadero y objetivo terminar el proceso ahí.

#### **14.10. Término**

En este punto la consultora finaliza concluyendo que se ejecutó un proyecto de cambio planeado para mejorar la cultura dentro de una institución lo cual conlleva a una mejor relación entre partes y el incremento sustancial de la institución, haciéndose más fuerte, con procesos eficientes y con un equipo altamente competitivo.

## CAPITULO V RESULTADOS

### 15. RESULTADOS OBTENIDOS MODELO EL CUBO DE LA DOBLE S

#### 15.1 Boleta de encuesta para determinar el tipo de Cultura

Boleta que consta de veintitrés afirmaciones, once de ellas asociadas a la dimensión sociabilidad, once a la dimensión solidaridad y una se computa para ambas dimensiones. (Ver Anexo 1. *Boleta de Diagnóstico del tipo de Cultura*). Los encuestados respondieron marcando una de cinco opciones que corresponde a un puntaje creciente que va de totalmente en desacuerdo (1 punto) a totalmente de acuerdo (5 puntos) como se puede observar en el siguiente cuadro:

**TABLA 3  
CATEGORIAS Y PUNTAJES**

CATEGORIA	PUNTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1
EN DESACUERDO	2
INDIFERENTE	3
DE ACUERDO	4
TOTALMENTE DE ACUERDO	5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### 16. OBTENCIÓN DE RESULTADOS RESPECTO A LA TABULACIÓN DE ENCUESTAS

Los resultados obtenidos con respecto a la tabulación de datos son los siguientes:

**TABLA 4**  
**TABULACIÓN DE DATOS**

	CANTIDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS																														TOTALES	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	S	
<b>ITEMS</b>	1	4	5	4	2	5	4	4	3	3	2	4	4	5	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	3	2	5	4	5	4	111
	2	3	3	5	4	4	5	4	1	4	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	113
	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	2	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	112
	4	4	3	5	1	4	5	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	5	4	5	3	4	4	2	0	3	5	3	3	4	5	104
	5	5	4	5	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	5	3	2	5	4	4	4	3	4	5	120
	6	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	0	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	97
	7	5	4	5	5	2	5	4	4	4	4	3	4	5	3	2	5	3	3	4	3	2	5	4	2	3	4	4	4	4	5	114
	8	3	4	4	3	2	4	4	3	5	3	4	3	3	3	3	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	108
	9	2	4	4	5	2	4	3	3	5	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	0	2	4	104
	10	4	4	2	4	4	4	3	5	3	2	4	4	3	3	3	3	4	2	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	2	4	110
	11	4	5	4	5	2	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	2	3	4	2	3	4	4	3	4	4	104
	12	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	4	4	4	5	3	4	3	3	0	3	5	5	3	2	4	92
	13	4	4	5	4	2	3	3	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	101
	14	3	4	3	5	2	4	2	2	3	3	4	2	4	3	3	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	1	4	2	2	3	96
	15	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	1	1	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	3	2	2	4	4	2	2	4	73
	16	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	1	4	4	4	3	3	3	3	99
	17	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	112
	18	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	2	5	4	2	3	2	4	4	4	4	121
	19	1	3	1	4	4	4	3	4	3	3	1	2	3	3	1	3	5	5	2	3	1	3	3	1	3	4	4	3	4	5	89
	20	4	4	4	3	2	4	3	2	3	4	4	1	5	3	4	4	1	1	4	3	2	5	4	2	3	1	3	3	4	4	94
	21	3	3	5	5	2	3	3	2	3	3	4	1	3	4	3	2	4	4	1	3	2	4	3	2	3	1	4	3	2	4	89
	22	5	3	4	5	3	4	3	3	3	2	4	4	5	2	5	5	5	3	1	3	4	4	4	4	3	1	3	3	2	3	103
	23	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	4	3	1	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	100

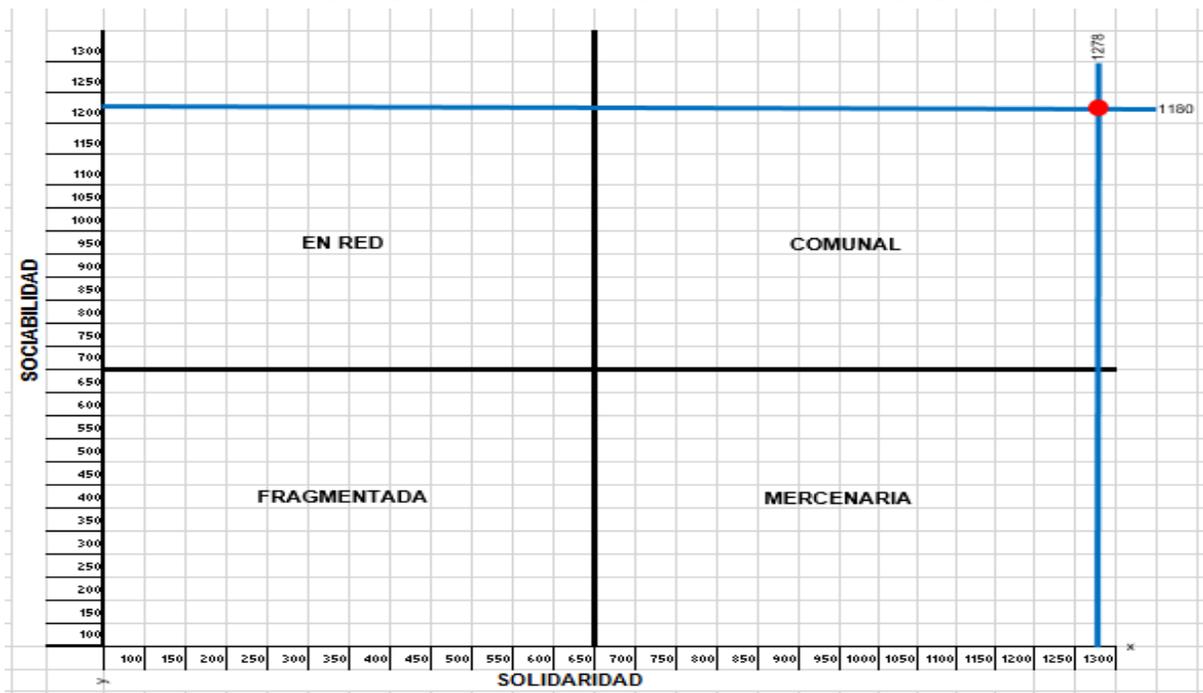
FUENTE ELABORACION PROPIA

Estos resultados nos proporcionaron los siguientes datos:

$$\begin{array}{r}
 \begin{array}{cccccc}
 2 & + & 4 & + & 6 & + & 8 & + & 10 & + & 12 \\
 \boxed{113} & & \boxed{104} & & \boxed{97} & & \boxed{108} & & \boxed{110} & & \boxed{92} \\
 \end{array} \\
 \text{Sociabilidad:} \\
 \begin{array}{cccccc}
 13 & + & 15 & + & 17 & + & 19 & + & 21 & + & 23 \\
 \boxed{101} & & \boxed{73} & & \boxed{112} & & \boxed{89} & & \boxed{89} & & \boxed{100} \\
 \end{array} \\
 \\
 \begin{array}{cccccc}
 1 & + & 3 & + & 5 & + & 7 & + & 9 & + & 11 \\
 \boxed{111} & & \boxed{112} & & \boxed{120} & & \boxed{114} & & \boxed{104} & & \boxed{104} \\
 \end{array} \\
 \text{Solidaridad:} \\
 \begin{array}{cccccc}
 14 & + & 16 & + & 18 & + & 20 & + & 22 & + & 23 \\
 \boxed{96} & & \boxed{99} & & \boxed{121} & & \boxed{94} & & \boxed{103} & & \boxed{100} \\
 \end{array} \\
 \\
 \begin{array}{r}
 = \boxed{1188} \\
 \\
 = \boxed{1278}
 \end{array}
 \end{array}$$

Los resultados fueron graficados en un plano cartesiano conocido como “Cubo de la Doble S” en el cual el eje de las “Y” corresponde a la dimensión sociabilidad y eje de las “X” a la dimensión solidaridad; ambos ejes cuentan con una escala que va de 100 a 1200 puntos, en donde 650 es el punto medio. La combinación de ambas dimensiones en el plano cartesiano conforman los cuadrantes que corresponden a las diferentes culturas y el punto de intersección de los puntajes de ambas dimensiones es el que indica el prototipo cultural. De manera tal que el cuadrante se determina de la siguiente forma:

**FIGURA 4**  
**CUBO DE LA “DOBLE S” UNIVERSIDAD COSMOS**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como se puede observar en figura 1. Y de acuerdo a los resultados obtenidos la cultura organizacional con la que cuenta la Universidad Cosmos es **CULTURA COMUNAL**, ahora se deberá determinar si la misma es positiva o negativa.

### 16.1 Boleta de encuesta para determinar si la cultura es positiva o negativa

Esta boleta que permite establecer si la cultura identificada se encuentra presente en su forma positiva o negativa; consta de seis afirmaciones que las personas responden marcando la opción que corresponde a su percepción. (Ver Anexo 2. Boleta de características predominantes de la cultura). Los encuestados respondieron marcando una de cinco opciones que corresponde a un puntaje creciente que, va de totalmente en desacuerdo (1 punto) a totalmente de acuerdo (5 puntos), se determinó los siguientes resultados:

**TABLA 5**  
**TABULACION DE DATOS CULTURA COMUNAL**

		CANTIDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS																															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	total	
<b>COMUNAL</b>	<b>items</b>	<b>1</b>	4	4	5	5	1	4	3	4	4	4	3	3	5	3	4	3	5	1	3	4	4	0	4	4	4	3	3	2	3	3	102
		<b>2</b>	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	1	4	96	
		<b>3</b>	2	2	2	2	3	3	2	4	3	2	5	1	4	4	5	3	2	2	1	5	1	2	3	1	5	1	3	3	2	3	81
		<b>4</b>	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	3	3	93
		<b>5</b>	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	4	98
		<b>6</b>	4	3	4	4	2	4	3	3	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	106

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Para establecer si la cultura es positiva o negativa, se procesaron los resultados individuales; luego se calculó un promedio simple por dependencia y luego en forma global para obtener el porcentaje para rasgos positivos y para rasgos negativos, de acuerdo al siguiente cálculo:

## CULTURA COMUNAL

$$\begin{array}{ccccccc} & 1 & + & 3 & + & 5 & \\ & \boxed{102} & & \boxed{81} & & \boxed{98} & = \boxed{281} \\ & 2 & + & 4 & + & 6 & \\ & \boxed{96} & & \boxed{93} & & \boxed{106} & = \boxed{295} \end{array}$$

**Altas puntuaciones en 1, 3 y 5 sugieren que su cultura comunal es positiva.**

**Altas puntuaciones en 2, 4 y 6 sugieren que su cultura comunal es negativa.**

Los datos obtenidos sugieren que la cultura comunal con la que cuenta la Universidad Cosmos es Positiva.

### 17. ANALISIS

- 1) La cultura actual de la Universidad Técnica Cosmos es comunal, con 1188 puntos en sociabilidad y 1278 en solidaridad, con características negativas.
- 2) Las características negativas identificadas en la cultura de la Universidad Técnica Cosmos, se manifiestan en comportamientos compatibles con exceso de autoconfianza, arrogancia, sobrevaloración del servicio, indiferencia hacia las amenazas externas, baja orientación hacia la mejora continua y poco interés por nuevos aprendizajes, las cuales podrían derivar de la certeza que le brinda su situación jurídica y su naturaleza imperativa.
- 3) La cultura de la Universidad Técnica Cosmos presenta un puntaje superior en la dimensión solidaridad (1278), en relación el puntaje obtenido en la dimensión sociabilidad (1188), lo que es congruente con la naturaleza de la organización, para la cual, el logro de metas constituye su razón de ser. Sin embargo, su orientación a los resultados no es significativa porque se separa tan solo 90 puntos.
- 4) La cultura comunal de la Universidad Cosmos presenta puntajes que están tan lejos de la línea media, que posee la suficiente amplitud para considerarla como abiertamente

comunal; esta característica representa que el nivel de confianza entre los empleados y puede conllevar a tener una alianza negativa o comúnmente llamada rosca.

## 18. ENCUESTAS ADICIONALES

A continuación se detalla los resultados obtenidos de las boletas de encuestas (*ANEXO 3.*) sobre cultura organizacional, que en los primeros 9 ítems se muestra si los empleados conocen la visión de la Universidad Técnica Cosmos.

GRÁFICO 1



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Los siguientes ocho ítems que se muestran en el (*ANEXO 4.*) nos mostrar si los empleados de la Universidad Técnica Cosmos conocen la misión la cual es una guía importante para el logro de objetivos, a continuación se detalla en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO 2**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Los valores de la Universidad Técnica Cosmos reflejan eficiencia y eficacia y además son conocidos por los empleados, a continuación se detalla en el gráfico dicha interrogante:

**GRÁFICO 3**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se realizó también un test sobre el clima organizacional, la comunicación, motivación, coordinación, liderazgo y trabajo en equipo. Para poder determinar cuál es percepción que se tiene de parte de los empleados de la Universidad puesto que ellos son los que viven el día a día y se detalla a continuación los resultados obtenidos:

**GRÁFICO 4**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se realizó un test de 9 afirmaciones para determinar cómo se encuentra la comunicación actual entre los empleados de la Universidad Cosmos y se obtuvo un 59% como resultado de buena comunicación contra un 41% que cree que la comunicación es mala. Mostrando así una diferencia de 18% relativamente mínima.

**GRÁFICO 5**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El test de motivación que se realizó según (ANEXO 8.) dio como resultado un 63% como muestra de falta de motivación contra un 37% que cree que si existe sin embargo la diferencia es alta.

**GRÁFICO 6**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el (ANEXO 9.) se propone el test de coordinación el cual consta de cinco ítems el cual muestra como resultado un 84% como falta de coordinación contra un 16% que indica que si existe.

**GRÁFICO 7**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el (ANEXO 10.) Se detalla los cinco ítems los cuales determinan que en un 85% opinan que existe lideres frente a una diferencia abismal que opina que si existe en un 15%.

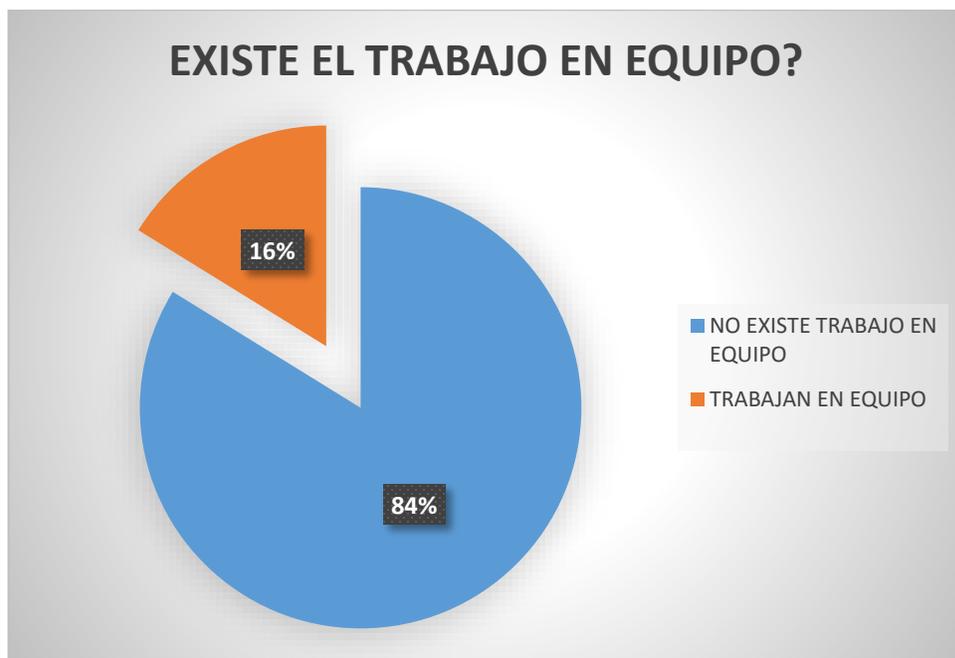
**GRÁFICO 8**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Y los últimos cinco ítems detallados en el (ANEXO 11.) Muestran que en un 84% no existe trabajo de equipo frente a un 16% que opina lo contrario.

**GRÁFICO 9**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## 19. ANALISIS

- 1) Solo el 67% de los empleados conocen la Visión mientras que un 33% desconoce o no tiene ningún conocimiento de la misma, sin embargo se pudo evidenciar que existe en la página web de la Universidad dicha información pero no está promocionada como debería.
- 2) De igual manera solo el 60% de las personas que trabajan en la Universidad Técnica Cosmos conocen o vieron de casualidad la misión de la Universidad sin embargo un 40% desconoce esta información.
- 3) Los valores de la Universidad Técnica Cosmos refleja eficiencia y eficacia tan solo en un 60% y un 40% indica desconocerla.
- 4) Las encuestas realizadas sobre el clima laboral demuestran que en un 82% si existe buen clima laboral y en concordancia con el análisis del cubo de la Doble S, se sienten como en familia, aunque un 18% piensa lo contrario.
- 5) La motivación no existe para un 63% de las personas encuestadas y solo un 37% cree que si, esto puede ser debido a que el personal de supervisión se encuentra mayormente en la oficina de la Calle Indaburo y no así en la sucursal El Alto.
- 6) De los resultados obtenidos respecto a la comunicación se determinó que, un 59% de las personas creen que existe buena comunicación sin embargo un 41% cree lo contrario, este factor puede ser resultado del espacio compartido por todos, lo cual conlleva a esos resultados.
- 7) La coordinación demuestra una puntuación de 84% frente a un 16% que indica que no existe, esto se pudo observar que al organizar actividades y al encontrarse cerca todos en un mismo espacio es más fácil coordinar.
- 8) Se determinó en un 85% de las personas encuestadas de la Universidad Cosmos le hace falta de liderazgo, esto por la ausencia constante de un líder.
- 9) No existe el trabajo en equipo en un 84%, como decíamos anteriormente esto debido a que las personas asumen que los demás empleados sí conocen sus obligaciones.

## **CAPITULO VI**

### **MARCO PROPOSITIVO**

#### **20. HALLAZGOS**

Se determinó falencias en los siguientes puntos:

- Cultura comunal negativa que, en sus características describe al grupo como una familia, primando el exceso de confianza entre sí, que significa no te preocupes por la competencia, confía en que tus colegas lo sepan, deja a tu familia, el trabajo es más importante y ríndete ante el líder.
- Desconocimiento de la visión y misión de la Universidad.
- Mejorar canales de comunicación.
- Falta de coordinación.
- Falta de liderazgo por parte de los empleados.
- Falta de trabajo en equipo.

#### **21. OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Desarrollar actividades grupales e individuales para identificar la problemática planteada, transmitiendo la importancia del tiempo, el balance trabajo – familia, tomar conciencia de la competencia, desarrollar mecanismos más eficientes de comunicación y mejorar las relaciones con el líder. Estas actividades deberán ser apropiadas por todo el personal sin excluir a nadie porque esto beneficiara a todos.

Desarrollar en los participantes el trabajo en equipo, fomentar la cohesión del grupo establecer nuevos mecanismos para solidificación de todo el personal.

Nuestras intervenciones son experiencias únicas, diseñadas para las necesidades específicas de cada caso. Una fusión de factores organizacionales con simulaciones que motivan el desarrollo personal y organizacional.

Las actividades recreacionales, dinámicas ayudaran a fortalecer la conciencia autocrítica de las personas. Mostrará en cada uno que está haciendo mal, hacia donde se está orientando, si tomo el camino correcto. Con el fin de desarrollar el trabajo en equipo la cohesión del grupo es necesario hacerlos parte de todo el proceso a todo el personal, los talleres de cuerdas altas y bajas ayudaran en el objetivo primordial del proceso de cambio.

Se quiere establecer procesos nuevos salir de la zona de confort e ingresar en una nueva era de mejora continua no solo personal sino institucional.

### 21.1. Cronograma de la propuesta

ITEM	ACTIVIDAD	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	REUNIÓN CON EL PERSONAL PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES ACADEMICAS LLUVIA DE IDEAS NUEVAS ACTIVIDADES DE CONFRATERNIZACIÓN	■	■																			
2	PRIMERA ACTIVIDAD DEPORTIVA DONDE PARTICIPA TODO EL PERSONAL TANTO ADMINISTRATIVO COMO PLANTEL DOCENTE			■	■																	
3	DINAMICAS DE CUERDAS BAJAS					■																
4	DINAMICA DE CUERDAS ALTAS							■														
5	SOCIALIZAR LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	SOCIALIZAR LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	SOCIALIZAR LOS VALORES DE LA UNIVERSIDAD	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	ANÁLISIS Y RETROALIMENTACIÓN																■	■	■			
9	ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN																■	■	■	■	■	■
10	TERMINO																					■

Fuente: Elaboración Propia

### 21.2 Inicio de la propuesta

Primeramente el consultor deberá reunirse con la Máxima Autoridad Ejecutiva en este caso la Licenciada Vicerrectora Luisa Balderrama y se debe comentar a detalle los hallazgos en la investigación, así también hacerle saber que no se encuentra sola frente a esta realidad y que el cambio depende de todos, es por esta razón que se requiere inicialmente dinámicas de autocritica y apertura al cambio.

A continuación se detallan los objetivos y las actividades de la propuesta:

**TABLA 6**

**FASES DE LA PROPUESTA**

<b>FASE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESULTADOS</b>
1	Establecer apertura al cambio, romper el hielo.	Dinámica de CHANGESETTE R.	09:30 am a 13:30 pm 4 horas	Facilitará la apertura ante los cambios, ayudara a comprender porque es bueno el cambio.
2	Reunión con todo el personal.	Lluvia de ideas.	09:30 am a 12:30 pm 3 horas	Establecer unidad y participación de todos en opinión y congruencia.
3	Participación de todo el personal en el deporte.	Actividad deportiva futsal, volibol, básquet.	09:30 am a 13:30 pm 4 horas	Trabajo en equipo, sinergia, confraternización, unión del grupo.
4	Resolución de problemas, autoanálisis, trabajo cooperativo, trabajo en equipo.	Dinámicas de cuerdas bajas.	09:00 am a 14:00 pm 5 horas	Resolución de problemas, autoanálisis, trabajo en equipo.
5	Integración positiva del grupo, orientación al mejoramiento personal.	Dinámicas de cuerdas altas.	09:00 am a 14:00 pm 5 horas	Integración positiva del grupo, mejoramiento personal.
6	Transmitir y socializar la visión de la universidad Cosmos	Socialización de la visión.	Todos los días	Conocimiento e identificación con la visión.
7	Transmitir y socializar la misión de la universidad Cosmos	Socialización de la misión.	Todos los días	Conocimiento e identificación con la misión.

Elaboración propia

• **1ra. Fase: Dinámica de Changesetter**

La dinámica de CHANGESETTER tiene como objetivo acompañar a las empresas para que los integrantes de la organización sean más abiertos al cambio y lo dinamicen. Haciendo que el cambio se instale de forma más sencilla en la organización. Así también identificar de una forma lúdica los obstáculos que un proyecto de cambio pueda tener.



**Metodología:** Este simulador permite situar a los equipos en diferentes momentos de la implantación de un cambio, así como identificar las palancas, obstáculos y problemáticas que existen en la puesta en marcha de este nuevo proyecto.

**Componentes:** es necesario contar con un tablero, piezas, simuladores, letreros de actividades.

Modalidad de intervención a través de juego de roles donde se desarrollara escenarios, situaciones vivenciales que ayudaran a ver los beneficios del cambio planeado, esto se llevara a cabo con la participación de todo el personal recalcando la importancia de la presencia de la MAE en todo este proceso, es en este sentido que describimos a continuación el cronograma de actividades de la propuesta:

### **2da. Fase: Reunión con el personal, programación de actividades académicas y lluvia de ideas sobre nuevas actividades de confraternización**

Se debe comunicar al personal los hallazgos más importantes y esto nos ayudara a escuchar su opinión y el saber cómo se sienten, lo que piensan, generando un involucramiento del personal para que se sientan parte de un todo. Conocer en detalle que actividades académicas se encuentran pendientes y programar las nuevas con el fin de establecer que días se encuentran libres para realizar las siguientes actividades del cronograma.

Es bueno saber qué tipo de actividades deportivas les gusta para que todos puedan participar sin excusas y además obtener una retroalimentación para conocer más a los empleados. Así también podemos proponer actividades deportivas que incluyan a los clientes en este caso los alumnos para así fortalecer los lazos no solo internos, sino externos de la Universidad.

#### **Objetivo de la actividad**

Establecer una programación de las actividades académicas y las de confraternización, fomentando la participación de todos a través de una lluvia de ideas, para de tal forma coadyuvar en el desarrollo de las actividades como equipo.

#### **Tiempo y duración de la actividad**

La reunión con el personal se llevara a cabo los días viernes 08 de julio de 2016 y el viernes 15 de julio de 2016 en los horarios de 16:30 pm a 18:30 pm. Estos días se trabajan

de manera continua en la Universidad Cosmos y no se perjudicara a los estudiantes y se podrá contar con la biblioteca el cual es el ambiente más amplio para reuniones de ese nivel.

### **Participantes**

Todo el personal.

### **Materiales**

Los materiales a ser utilizados tienen un fin compuesto primeramente establecer que los accesorios entregados contarán con logotipo de la Universidad Cosmos además de contar con el estampado de la visión y misión de la Universidad. Estos serán los siguientes:

- 30 unidades de bolígrafos
- 30 unidades de cuadernillos
- 3 unidades de marcadores de diferentes colores

### **Descripción de la actividad**

Las actividades a desarrollar serán comunicar los hallazgos expresarlos de manera abierta, estableciendo primordialmente la empatía entre todos, dejando que las personas se expresen y muestren sus percepciones utilizando la lluvia de ideas y la coordinación de actividades.

### **Presupuesto**

<b>N°</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
1	Bolígrafos	30 u.	Bs. 1.50	Bs. 45.00
2	Cuadernillos	30 u.	Bs. 5.00	Bs. 150.00
3	Marcadores	3 u.	Bs. 3.00	Bs. 9.00
<b>TOTAL</b>				<b>Bs. 204.00</b>

### **Resultados**

Los resultados de esta actividad se verán plasmados en el incremento de la coordinación, la confraternización y la participación del grupo esto conlleva a apoyar el objetivo el trabajo en equipo.

### **3ra. Fase: Primera actividad deportiva donde participa todo el personal tanto administrativo como plantel docente**

La Universidad Técnica Cosmos al contar con una infraestructura amplia y cómoda puede desarrollar un sinnúmero de actividades deportivas, en su patio se puede armar canchas de fútbol sala, voleibol, actividades recreacionales de gran impacto, fomentando la actividad deportiva y el sentimiento de pertenencia.

**FOTOGRAFÍA 1**



FUENTE: PROPIA

#### **Objetivo de la actividad**

Esta actividad pretende establecer la participación de todo el personal como plantel administrativo y plantel docente, fomentando la actividad deportiva y el trabajo en equipo orientando a la confraternización de todo el grupo.

#### **Tiempo y duración de la actividad**

La actividad con el personal se llevara a cabo los días sábado 23 de julio de 2016 y el sábado 30 de julio de 2016 en los horarios de 09:30 pm a 14:30 pm. Estos días no se trabajan en la Universidad Cosmos y no se perjudicara a los estudiantes pudiendo contar con los espacios libres como es el patio.

#### **Participantes**

Todo el personal.

## Materiales

Los materiales a ser utilizados tienen un fin compuesto primeramente establecer que los accesorios entregados contarán con logotipo de la Universidad Cosmos además de contar con el estampado de la visión y misión de la Universidad. Estos serán los siguientes:

- 3 unidades de trofeos
- 30 unidades de refrigerios
- 2 árbitros

## Descripción de la actividad

Las actividades a desarrollar serán desarrollar el trabajo en equipo, la confraternización, promover las actividades deportivas, promover la competencia sana, Estas actividades físicas traen en si varios benéficos tanto mentales como físicas porque es una manera para disminuir el estrés.

## Presupuesto

N°	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
1	Premios	3 u.	Bs. 100.00	Bs. 300.00
2	Refrigerios	30 u.	Bs. 10.00	Bs. 300.00
3	Árbitros	2 personas	Bs. 100.00	Bs. 200.00
<b>TOTAL</b>				<b>Bs. 800.00</b>

## Resultados

Los resultados de esta actividad se verán plasmados en el trabajo en equipo, la competencia sana, la confraternización, la práctica de actividades físicas fomentando las actividades extra curriculares.

### 4ta. Fase: Dinámicas de cuerdas bajas

Los Talleres de Cuerdas Bajas son excelentes medios para fomentar el espíritu de cuerpo, la solidaridad, el trabajo en equipo, la cohesión, la comunicación, el pensamiento crítico, el liderazgo, los resultados sinérgicos, establecimiento de vínculos de confianza, estímulo de la creatividad, concientización de la importancia de la planificación, la visión, la optimización de los recursos, valoración del tiempo y el vivir los valores personales y compartidos, estimulando la sindéresis, entendiéndose esta última, como capacidad

racional natural del ser humano para ejercer un juicio correcto diferenciando el bien del mal, lo correcto de lo incorrecto, diferenciando los valores de los anti-valores.



Es una alternativa eficaz por sus beneficios integrales porque permite el desarrollo de destrezas, habilidades específicas y mejora las relaciones interpersonales a todo nivel entre los colaboradores en su organización o equipos de trabajo. El programa es altamente participativo y dinámico, se desarrolla preferiblemente al aire libre y la infraestructura requerida es mínima. Los temas de aprendizaje son

desarrollados mediante la experimentación y participación directa en situaciones reales en un marco creativo, interactivo y divertido.

Las sesiones son cuidadosamente diseñadas, según el programa realizamos una entrevista previa en forma virtual o presencial. En ella se revisan las necesidades y requerimientos específicos. A partir de aquí se definen los objetivos, los indicadores de comportamiento observable, las competencias a desarrollar, las estrategias y dinámicas para el programa del día.



Nuestros profesionales facilitan un proceso de adquisición de conocimientos, mediante la experimentación, reflexión, observación, análisis y discusión de situaciones reales, posteriormente incorpora fundamentos teóricos para generar la reflexión y un acompañamiento en el desarrollo de conclusiones aplicables a la realidad del participante en su propio contexto. Durante este proceso el participante podrá evaluar sus capacidades, identificar áreas por mejorar y desarrollar nuevas destrezas.



Finalmente, podrá visualizar, en conjunto con sus colaboradores, la situación de su equipo, identificando cuales son “las mejores prácticas” y cuales comportamientos crean un ambiente socio-laboral más positivo. Como complemento se hace un inventario de áreas de refuerzo y desarrolla un plan de acción para su atención y abordaje futuro.

## **Objetivo de la actividad**

El objetivo de este taller de cuerdas bajas es el fomentar y desarrollar el trabajo en equipo en la organización, dando funcionalidad a la visión y misión de la Universidad Cosmos mostrar las características de un equipo de alto rendimiento además de incrementar el compromiso de todos los participantes de la institución. Así también el desarrollo de la motivación, la comunicación efectiva, el liderazgo y la incrementación del sentido de pertenencia.

## **Tiempo y duración de la actividad**

La actividad con el personal se llevara a cabo el día sábado 13 de Agosto de 2016 y el en los horarios de 09:00 pm a 14:00 pm. Estos días no se trabajan en la Universidad Cosmos y no se perjudicara a los estudiantes pudiendo contar con los espacios libres como es el patio.

## **Participantes**

Todo el personal.

## **Materiales**

Los materiales a ser utilizados principalmente en esta ocasión serán equipos y espacio físico estos requerimientos posee la Universidad sin embargo los costos por servicios de los facilitadores serán otros. Estos serán los siguientes:

- Espacio abierto (patio de la Universidad)
- Espacio cerrado (Biblioteca de la Universidad)
- Data Show prestado por la Universidad
- Equipo de música
- Micrófonos

## **Descripción de la actividad**

El taller de cuerdas bajas incrementara el trabajo en equipo, elevara los niveles de motivación, ayudara en la cohesión del grupo e incrementará el compromiso.

## Presupuesto

N°	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
1	Facilitador	1 persona.	Bs. 3000.00	Bs. 3000.00
2	Ayudantes	2 personas	Bs. 1000.00	Bs. 2000.00
3	Refrigerio	30 u.	Bs. 10.00	Bs. 300.00
<b>TOTAL</b>				<b>Bs. 5300.00</b>

## Resultados

Los resultados de esta actividad se verán plasmados en el trabajo en equipo, el incremento de los niveles de motivación, acercamiento a la cohesión del equipo y desarrollo del compromiso del grupo hacia la institución.

### 5ta. Fase: Dinámicas de cuerdas altas

El talleres de Cuerdas Altas, al igual que otras actividades extremas como el rafting, el canoping, la escalada, entre otras, pueden ser orientadas únicamente hacia la vivencia de las emociones, o pueden ser guiadas desde la Andragogía en el formato de talleres estructurados como herramientas y escenarios para generar aprendizajes significativos alcanzando su máximo sentido y potenciando la inversión de los workshops, cuando son diseñados y facilitados profesionalmente por un Trainer o Facilitador calificado para que más allá de acompañar el impecable manejo de los aspectos técnicos y de seguridad, pueda diseñar, crear, facilitar, dirigir y felicitar aprendizajes orientados a los objetivos del diseño que llevaron a estructurar la experiencia, así como a la entrega y facilitación de las actividades alcanzando los objetivos en los procesamientos y reflexiones.



La metodología que le da el sustento a los Cursos de Cuerdas y cualquier otra actividad de aventura, es el Aprendizaje Experiencial que potencia las experiencias concretas transformándolas en aprendizajes de vida. Esta es una poderosa metodología del aprendizaje, dirigida a la formación y transformación de las personas como individuos potenciando sus competencias en una íntima inter-relación con otros individuos

en la conformación de equipos de alto rendimiento entendiendo los conceptos de complementariedad. El propósito es lograr el "esprit de corps", un espíritu de cuerpo

conjugando una serie de valores compartidos que reflejan el potencial individual y la sinergia colectiva que se produce entre los integrantes del equipo, integrando los 3 elementos clave de la metodología del aprendizaje experiencial: Acción, Reto y Diversión.

### **Objetivo de la actividad**

La dinámica de cuerdas altas permitirá incrementar el desarrollo de ideas, trabajando en equipo, permitiendo el desarrollo personal, motivando el logro de los equipos, estableciendo metas conjuntas, incrementando el desarrollo del RSE (Responsabilidad Social Empresarial).

### **Tiempo y duración de la actividad**

La actividad con el personal se llevará a cabo el día sábado 20 de agosto de 2016 en los horarios de 09:00 pm a 14:00 pm. Estos días no se trabajan en la Universidad Cosmos y no se perjudicará a los estudiantes pudiendo contar con los espacios libres como es el patio.

### **Participantes**

Todo el personal.

### **Materiales**

Los materiales a ser utilizados no implican ningún gasto debido a que la Universidad cuenta con estos facilitando en uso de los mismos a continuación se detallan:

- 3 mesas medianas
- Espacio abierto (patio)
- Espacio cerrado (biblioteca)
- Data Show
- Equipo de música y micrófonos

### **Descripción de la actividad**

La dinámica de cuerdas altas pretende desarrollar el trabajo en equipo a través de experiencias vivenciales, ayudando a manejar el estrés, desarrollando capacidades individuales, motivando a los equipos

## Presupuesto

N°	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
1	Facilitador	1 persona	Bs. 3000.00	Bs. 3000.00
2	Ayudantes	2 ayudantes	Bs. 1000.00	Bs. 2000.00
3	Refrigerios	30 u.	Bs. 10.00	Bs. 300.00
<b>TOTAL</b>				<b>Bs. 5300.00</b>

## Resultados

Los resultados de esta actividad se verán plasmados en las reflexiones positivas por parte de las personas, manejo del control del estrés, generador de la felicidad desarrollando el sentido de pertenencia.

### 6ta. Fase: Socializar la visión de la Universidad



Se efectuara la difusión masiva a través de las redes internas de la universidad para poder socializar entre todos, así también la elaboración de baners los cuales estén repartidos por los ambientes de la universidad y no solo transmitirlos a los empleados sino también a los alumnos.

### Objetivo de la actividad

Transmitir y difundir la visión de la universidad Cosmos a todos los colaboradores es decir plantel administrativo y plantel docente, con el fin de establecer como parte importante de la institución quedando en cada uno de ellos.

### Tiempo de la actividad

Esta actividad será continua y paralela a las demás actividades desarrolladas según el cronograma propuesto.

### Participantes

Todo el personal.

### Materiales

Los materiales a ser utilizados serán medios comunicacionales, como redes sociales, banners, credenciales del personal como de los alumnos.

### Descripción de la actividad

Publicar a través de todos los medios posibles la transmisión de la visión de la universidad Cosmos para adoptarlo propio de las personas.

### Presupuestos

N°	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
1	Banners grandes 2.00 metros * 1.30 metros	6 unidades	Bs. 700.00	Bs. 4200.00
2	Banners medianos 0.50 metros * 0.50 metros	6 unidades	Bs. 400.00	Bs. 2400.00
3	Impresión de credenciales	30 u.	Bs. 50.00	Bs. 1500.00
<b>TOTAL</b>				<b>Bs. 8100.00</b>

### Resultados

Transmite la visión de la Universidad Cosmos promoviendo a la identificación de las personas con la institución posicionando en la mente de cada uno de los empleados.

## 7ma. Fase: Socializar la misión de la universidad



Se propone la difusión masiva a través de las redes internas de la universidad para poder socializar entre todos, así también la elaboración de baners los cuales estén repartidos por los ambientes de la universidad y no solo transmitirlos a los empleados sino también a los alumnos.

### Objetivo de la actividad

Transmitir y difundir la misión de la Universidad Cosmos a todos los colaboradores es decir plantel administrativo y plantel docente, con el fin de establecer como parte importante de la institución quedando en cada uno de ellos.

### Tiempo de la actividad

Esta actividad será continua y paralela a las demás actividades desarrolladas según el cronograma propuesto.

### Participantes

Todo el personal.

## **Materiales**

Los materiales a ser utilizados serán medios comunicacionales, como redes sociales, banners, credenciales del personal como de los alumnos.

## **Descripción de la actividad**

Publicar a través de todos los medios posibles la transmisión de la misión de la Universidad Cosmos para adoptarlo como algo propio de las personas.

## **Presupuestos**

<b>N°</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
1	Banners grandes 2.00 metros * 1.30 metros	6 unidades	Bs. 700.00	Bs. 4200.00
2	Banners medianos 0.50 metros * 0.50 metros	6 unidades	Bs. 400.00	Bs. 2400.00
3	Impresión de credenciales	30 u.	Bs. 50.00	Bs. 1500.00
<b>TOTAL</b>				<b>Bs. 8100.00</b>

## **Resultados**

Transmite la visión y misión de la Universidad Cosmos promoviendo a la identificación de las personas con la institución posicionando en la mente de cada uno de los empleados.

## **22. ANÁLISIS Y RETROALIMENTACIÓN**

Luego de haber realizado todas las actividades programadas realizar una nueva encuesta para ver el grado de avance existente para ver las medidas correctivas y/o mantención de lo obtenido, la información será consensuada con vicerrectorado comunicando los avances sobre toda las actividades realizadas.

## **23. ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN**

El consultor demostrando su profesionalismo y grado de compromiso con la institución presentara un informe final con todos los resultados en base en las actividades realizadas

y desempeñadas durante la ejecución de la misma. Comprometiéndose a brindar cualquier tipo de colaboración necesaria en el transcurso post intervención.

#### **24. TERMINO**

Finalización de la consultoría.

## **CAPITULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **25. CONCLUSIONES**

Se logró elaborar un programa de Desarrollo Organizacional el cual pretende ayudar y orientar el fortalecimiento de la cultura institucional de la universidad Cosmos, haciendo énfasis que todo cambio es bueno siempre y cuando se encuentre planeado, organizado y controlado por buenos líderes quienes guían el día a día dentro de la institución.

La evaluación de la cultura organizacional de la universidad Cosmos derivó en la identificación precisa de cultura, la cual es Comunal Negativa, este estudio permitirá a la MAE es decir Vice Rectorado poder conocer su institución desde adentro para saber que la caracteriza, que falta, como mejorar o que decisiones tomar.

Todo cambio Planeado debe obedecer a un lineamiento el cual guíe de manera eficiente y controlado la dirección a la cual se quiere llegar, Faria Mello con su modelo ofreció un sencillo pero acertado conglomerado de fases las cuales guían el proceso de cambio ampliando las probabilidades de éxito en el desarrollo de la misma.

De acuerdo al estudio realizado a través de las encuestas establecidas por los profesores Goffe y Jones se definió que la cultura actual de la Universidad Técnica Cosmos es comunal, con 1188 puntos en sociabilidad y 1278 en solidaridad, con características negativas.

Las características negativas identificadas en la cultura de la Universidad Técnica Cosmos, se manifiestan en comportamientos compatibles con exceso de autoconfianza, arrogancia, sobrevaloración del servicio, indiferencia hacia las amenazas externas, baja orientación hacia la mejora continua y poco interés por nuevos aprendizajes.

La cultura comunal de la Universidad Cosmos presenta puntajes que están tan lejos de la línea media, que posee la suficiente amplitud para considerarla como abiertamente comunal; esta característica representa que el nivel de confianza entre los empleados y puede conllevar a tener una alianza negativa o comúnmente llamada rosca.

Se pudo identificar el tipo de cultura con la que cuenta la Universidad Técnica Cosmos la cual es una cultura comunal negativa, nos indica que son como una familia entre personal administrativo y plantel docente, mostrando como consecuencia la excesiva confianza entre ellos a niveles altos donde suponen que cada uno sabe lo que tiene que hacer pasando por alto el desconocimiento de diferentes temas que a la larga perjudican a la institución.

La universidad Técnica Cosmos presenta una despreocupación por la competencia, debido a que se encuentran en su área de confort les interesa poco lo que ocurre afuera, no aprovecha sus fortalezas como la infraestructura, sus convenios, reconocimientos y su amplio conglomerado de unidades a nivel urbano y rural simplemente se enfocan en hacer lo necesario.

A través de las encuestas se pudo determinar que existe un miedo hacia el líder en este caso la Vice Rectora si bien demuestra autoridad, conocimiento en el área académica y su amplia experiencia profesional en el área, estos son sobre valorados por los empleados toda vez que la presencia del líder es discontinua es decir los días lunes, miércoles y viernes se encuentra trabajando en las oficinas de la Calle Indaburo ciudad de La Paz y los días martes, jueves y sábados en las oficinas de El Alto, esto confirma una de las características que tiene esta cultura que es la falta de líderes, si bien la líder principal es la Vice Rectora los colaboradores deberían poder sobre llevar o asumir esta ausencia como una oportunidad de desarrollarse y crecer profesionalmente aportando más a la institución asumiendo mayor responsabilidad, sin embargo se demuestra exceso de confianza entre los empleados y las roscas comúnmente llamadas.

Ahora bien los profesores Goffee y Jones nos demuestran que las instituciones pequeñas como la universidad Cosmos tienden a tener este tipo de cultura, por su tamaño y tiempo en el mercado, sin embargo de acuerdo a la propuesta planteada sería posible sacar a la institución de su zona de confort y mejorar sustancialmente el clima laboral actual a través de un programa de cambio planeado, el cual ayudara con estrategias, actividades, coaching, talleres y dinámicas ayudando a incrementaran la posibilidad de éxito en el proceso.

En este tiempo de investigación se pudo observar comportamientos diferenciados, es decir ante la presencia de personas ajenas o la presencia del líder se demuestra un

comportamiento apático y de rechazo, sin embargo las reacciones frente a otro tipo de escenarios cambia radicalmente se observa lo contrario, esto sin duda es una característica de su cultura.

Se pudo identificar adicionalmente el desconocimiento de la visión y misión de la Universidad Cosmos esto muestra de alguna manera un poco de alejamiento de esta subsede, si bien la central de la Universidad Cosmos se encuentra en la ciudad de Cochabamba no se nota la participación o el apoyo a esta subsede, se ve a grandes rasgos que solo les interesa los resultados y no así la unificación de las mismas.

Así también se demuestra como desaprovechan la infraestructura, como se pudo ver cuentan con un patio inmenso el cual claramente puede ser utilizado para áreas deportivas, cafeterías, áreas verdes no solo para los clientes (alumnos), si no para ser usados por la institución a fin de coadyuvar en la propuesta planteada.

Fueron alcanzados los objetivos de la investigación, por cuanto se estableció que la propuesta metodológica para el estudio e intervención de la cultura organizacional es funcional.

La propuesta metodológica es aplicable a las organizaciones que buscan incrementar su efectividad, fomentando el compromiso del recurso humano con los objetivos y valores organizacionales.

## **26. RECOMENDACIONES**

Con la información recabada y los datos obtenidos de las encuestas se plantea una propuesta funcional, las actividades planteadas de confraternización, actividades deportivas, talleres de cuerdas altas y bajas ayudaran a la cohesión del grupo.

Se recomienda tomar medidas promocionales sobre la visión y misión con las actividades mencionadas anteriormente haciendo vivir a los empleados el sentido de pertenencia de los empleados.

Es importante desarrollar el coaching ontológico si bien con la propuesta que se planteó se aplicara se debe hacer un seguimiento por parte del líder hacia los empleados, para ver cómo se encuentran, si sus metas personales, académicas están siendo cumplidas, es probable que algunos estén ahí por la necesidad sin embargo esto puede ser aprovechado de manera beneficiosa para la Universidad.

El trabajo en equipo en la Universidad Cosmos cambiara, con el apoyo de los talleres a desarrollar ayudara a la cohesión del grupo aplicando medidas correctivas en los comportamientos demostrados actualmente, se tocara puntos clave a través de la reflexión personal.

Previo a utilizar la metodología propuesta, se recomienda realizar un proceso de adecuación de las herramientas a las necesidades y características de la organización en la que se pretenda gestionar la cultura.

Una vez realizado el diagnóstico de cultura, en una organización específica, se recomienda implementar intervenciones para orientarla hacia cultura organizacional deseada, potenciar las variables en zona fortaleza hasta alcanzar la zona de excelencia y atender las que se encuentran en zona de precaución y de alerta.

Complementar el diagnóstico de cultura organizacional con mecanismos de medición de otras aristas como servicio al cliente, calidad, productividad, rentabilidad, etc.

Institucionalizar el diagnóstico e intervención de la cultura en forma anual para que se constituya en un proceso sistemático de gestión de la cultura organizacional.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Unidad de Análisis del presente estudio, se recomienda realizar investigaciones de la cultura local en la región occidental

del país, con la finalidad de identificar los factores que generaron diferencias positivas en la cultura organizacional, respecto de otras regiones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. Mexico: McGraw Hill.

Goffee R., & Jones G. (2001). *El Carácter Organizacional*. España: Ediciones Gránica.

Guizar, R. (1997). *Desarrollo Organizacional*. México: McGraw Hill.

Jhon M. & Ivancevich O. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.

Koontz H. & Heinz W. (1998). *Administración, una Perspectiva Global*. México: McGraw Hill.

Newstrom J. & Jhon W. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.

Schein E. (1997). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.

Robbins S. (1993). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Griffin, R.W., & O'Leary-Kelly, A. (Editores). (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. New York: Pfeiffer/Jossey-Bass.

**ANEXO 1.**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS UNITEPC**  
**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**ENCUESTA**

**Objetivo: Obtener su opinión para establecer el tipo de cultura imperante en la Institución, con el fin de diseñar e implementar las acciones necesarias para su fortalecimiento.**

**Instrucciones: Primero, lea cada ítem y según su criterio, encierre en un círculo 1 si está totalmente en desacuerdo, 2. si está en desacuerdo, 3. si le es indiferente, 4. si está de acuerdo o 5. si está totalmente de acuerdo, el ítem cero le sirve de ejemplo. Por favor responda todos los ítems marcando solo una opción.**

**GRACIAS por su participación**

No.	ITEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	El servicio es un elemento importante para la satisfacción de nuestros alumnos.	1	2	3	4	5
1	Las personas conocen claramente los objetivos de la Universidad COSMOS.	1	2	3	4	5
2	Aquí, las personas establecen vínculos de unión entre ellas.	1	2	3	4	5
3	El personal sigue procedimientos e instrucciones claras	1	2	3	4	5

	acerca del trabajo que desempeña.					
<b>4</b>	Las personas se llevan bien y raras veces hay disputas.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Un rendimiento negativo es tratado rápida y firmemente.	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Con frecuencia las personas se relacionan fuera del trabajo.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Mi equipo de trabajo realmente quiere ganar.	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Las personas se hacen favores porque se caen bien.	1	2	3	4	5
<b>9</b>	Cuando surgen oportunidades de ventajas, las personas se mueven con decisión para aprovecharlas.	1	2	3	4	5
<b>10</b>	Las personas hacen amigos en nombre de	1	2	3	4	5

	la amistad y no por interés.					
<b>11</b>	Los objetivos estratégicos son conocidos y compartidos por todos.	1	2	3	4	5
<b>12</b>	Las personas confían a los demás sus asuntos personales.	1	2	3	4	5
<b>13</b>	Las personas construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficios.	1	2	3	4	5
<b>14</b>	La recompensa y el castigo son claros.	1	2	3	4	5
<b>15</b>	Las personas conocen bien a las familias de los demás.	1	2	3	4	5
<b>16</b>	Los miembros de esta dependencia están decididos a vencer adversarios claramente definidos.	1	2	3	4	5
<b>17</b>	Las personas siempre son animadas a	1	2	3	4	5

	solucionar cualquier asunto de manera flexible.					
<b>18</b>	Conseguir los objetivos es lo más importante.	1	2	3	4	5
<b>19</b>	Para que algo se haga, hay que mover influencias.	1	2	3	4	5
<b>20</b>	Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.	1	2	3	4	5
<b>21</b>	Cuando las personas se marchan de la dependencia o de la institución, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va.	1	2	3	4	5
<b>22</b>	Está claro dónde termina el trabajo de una persona y dónde empieza el de otra.	1	2	3	4	5
<b>23</b>	Las personas se protegen unas a otras.	1	2	3	4	5

**ANEXO 2.**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS UNITEPC**  
**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**ENCUESTA**

**Objetivo: Obtener su opinión para establecer el tipo de cultura imperante en la Institución, con el fin de diseñar e implementar las acciones necesarias para su fortalecimiento.**

**Instrucciones: Primero, lea cada ítem y según su criterio, encierre en un círculo 1 si está totalmente en desacuerdo, 2. si está en desacuerdo, 3. si le es indiferente, 4. si está de acuerdo o 5. si está totalmente de acuerdo, el ítem cero le sirve de ejemplo. Por favor responda todos los ítems marcando solo una opción.**

**GRACIAS por su participación**

<b>No.</b>	<b>ITEM</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>1</b>	Hay demasiado chisme en la institución.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Las relaciones personales estrechas ayudan a la gente a comunicarse con rapidez.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Las presentaciones o reuniones son un mero espectáculo y no ofrecen nada de contenido.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Las personas no permiten que las reglas les dominen; rechazan la burocracia.	1	2	3	4	5

5	Con frecuencia la amistad impide tomar decisiones duras.	1	2	3	4	5
6	Las amistades significan que las personas se quedan incluso cuando los tiempos son difíciles.	1	2	3	4	5

**ANEXO 3.**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS UNITEPC**  
**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**ENCUESTA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD	1	2	3	4
1. Le han dado a conocer la visión de la institución.				
2. La visión es integradora: compartida entre todos.				
3. La visión es aspirable.				
4. La visión es positiva y alentadora.				
5. La visión es realista.				
6. La visión comunica entusiasmo.				
7. La visión logra sinergismo.				
8. La visión es difundida de manera interna y externa.				
9. En la visión se visualiza el futuro de la Universidad.				
<b>NUNCA (1) - RARA VEZ (2) - CASI SIEMPRE (3) - SIEMPRE (4)</b>				

**ANEXO 4.**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS UNITEPC**  
**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**ENCUESTA**

MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD	1	2	3	4
1. La misión refleja la imagen de la institución.				
2. La misión declara propósitos duraderos.				
3. La misión indica de manera concreta donde radica el éxito de la Universidad.				
4. La misión refleja las expectativas de los clientes.				
5. La misión se orienta a valores, motivaciones y principios.				
6. La misión manifiesta cohesión alrededor de objetivos comunes.				
7. La misión manifiesta compromiso.				
8. La misión es precisa y factible.				
<b>NUNCA (1) - RARA VEZ (2) - CASI SIEMPRE (3) - SIEMPRE (4)</b>				

**ANEXO 5.**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS UNITEPC**  
**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**ENCUESTA**

VALORES DE LA UNIVERSIDAD	1	2	3	4
1. Calidad de servicio: refleja eficacia, eficiencia y efectividad de la empresa.				
2. Amor por el trabajo: refleja dedicación y respeto al trabajo en equipo.				
3. Responsabilidad: cumple con las tareas asignadas con mucho empeño.				
4. Lealtad: refleja honor y gratitud por sus compañeros y a las organizaciones.				
<b>NUNCA (1) - RARA VEZ (2) - CASI SIEMPRE (3) - SIEMPRE (4)</b>				

**ANEXO 6.**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS UNITEPC**  
**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**ENCUESTA**

CLIMA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4
1. Le agrada trabajar en equipo.				
2. Es capaz de relacionarse fácilmente.				
3. En su trabajo hay mucho compañerismo.				
4. Posee la libertad para tomar decisiones.				
5. En esta empresa todos tratan de hacer bien su trabajo.				
6. Comparten voluntariamente opiniones constructivas.				
7. Existe mayormente compromiso con los objetivos de la institución.				
8. La institución presenta una efectiva coordinación en las áreas de trabajo.				
9. Resuelven los conflictos internos de la institución, como equipo de trabajo.				
<b>NUNCA (1) - RARA VEZ (2) - CASI SIEMPRE (3) - SIEMPRE (4)</b>				

**ANEXO 7.**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS UNITEPC**  
**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**ENCUESTA**

COMUNICACIÓN	1	2	3	4
1. Escucha con mucha atención a su compañero de trabajo.				
2. Tiene dificultad para comunicarse con los demás.				
3. Toma conciencia lo que se le indica.				
4. Es asertivo en comunicar algún problema que tiene la institución.				
5. Cuando se encuentra en un estado de cansancio muestra interés en escuchar sus necesidades.				
6. Existen interferencias en su ambiente donde ocurre la comunicación.				
7. Su superior escucha atentamente sus necesidades.				
8. Cuando comunica algo importante es flexible tanto para el cliente como para el colaborador.				
9. Su superior siempre muestra agresividad para comunicarse.				
<b>NUNCA (1) - RARA VEZ (2) - CASI SIEMPRE (3) - SIEMPRE (4)</b>				

**ANEXO 8.**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS UNITEPC**  
**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**ENCUESTA**

MOTIVACIÓN	1	2	3	4
1. Siente satisfacción con su trabajo.				
2. Muestra felicidad en su trabajo y con el cliente.				
3. Siempre colabora en su centro de labor.				
4. La institución cumple con su remuneración.				
5. La institución brinda la información necesaria para desempeñarse en su trabajo.				
6. La institución le brinda seguridad frente a cualquier situación.				
7. La institución respeta sus horarios de trabajo.				
8. La institución le recompensa de alguna manera por realizar bien su trabajo.				
9. La institución le brinda capacitaciones constantes para desarrollar su potencial.				
10. Percibe hasta el momento el logro de sus objetivos individuales.				
<b>NUNCA (1) - RARA VEZ (2) - CASI SIEMPRE (3) - SIEMPRE (4)</b>				

**ANEXO 9.**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS UNITEPC**  
**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**ENCUESTA**

COORDINACIÓN	1	2	3	4
<b>1. Existe apoyo mutuo.</b>				
<b>2. Se pone de acuerdo en las tareas a realizar.</b>				
<b>3. Existen las mismas expectativas.</b>				
<b>4. Utiliza el consenso.</b>				
<b>5. Coordina con su Jefe durante el trabajo.</b>				
<b>NUNCA (1) - RARA VEZ (2) - CASI SIEMPRE (3) - SIEMPRE (4)</b>				

**ANEXO 10.**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS UNITEPC**  
**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**ENCUESTA**

LIDERAZGO	1	2	3	4
1. Tiene iniciativa.				
2. Es participativo.				
3. Soluciona problemas.				
4. Toma decisiones inmediatas.				
5. Supervisa el trabajo de los demás.				
<b>NUNCA (1) - RARA VEZ (2) - CASI SIEMPRE (3) - SIEMPRE (4)</b>				

**ANEXO 11.**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS UNITEPC**  
**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**ENCUESTA**

TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4
1. Respeta las opiniones.				
2. Existe compañerismo.				
3. Participa en las decisiones.				
4. Compromiso voluntario para los logros de los objetivos.				
5. Ayuda a organizar tareas a sus compañeros.				
<b>NUNCA (1) - RARA VEZ (2) - CASI SIEMPRE (3) - SIEMPRE (4)</b>				