

# 14

## CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ENTIDADES

### ORGANIZATIONAL CULTURE IN ENTITIES

Juan Alfredo Velásquez Vásquez<sup>1</sup>

E-mail: [jvelasquezv@unmsm.edu.pe](mailto:jvelasquezv@unmsm.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9003-8699>

Karol Susan Peralta Gutarra<sup>2</sup>

E-mail: [englishbiz20@gmail.com](mailto:englishbiz20@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7535-6787>

Manuel Jesús Landa Rojas<sup>1</sup>

E-mail: [manuel.landarojas@gmail.com](mailto:manuel.landarojas@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2716-2670>

Miguel Ángel Chiscul Padilla<sup>1</sup>

E-mail: [mchisculp@unmsm.edu.pe](mailto:mchisculp@unmsm.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1463-0199>

José Alberto Gamonal Montoya<sup>1</sup>

E-mail: [jose.gamonal@unmsm.edu.pe](mailto:jose.gamonal@unmsm.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6009-7551>

<sup>1</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

<sup>2</sup> Universidad Privada del Norte. Perú.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Velásquez Vásquez, J. A., Peralta Gutarra, K. S., Landa Rojas, M. J., Chiscul Padilla, M. Á., & Gamonal Montoya, J. A. (2022). Cultura organizacional en las entidades. *Revista Conrado*, *18*(S1), 159-170.

#### RESUMEN

Las entidades deben desarrollar en su organización, la autonomía, la estructura y la identidad, para incidir en la satisfacción de los empleados, y conllevar a la continuidad y coordinación de los objetivos de la entidad, y consecuente disminuir los problemas organizativos existentes. Por ellos, el presente estudio está dirigido a visualizar las deficiencias en la cultura organizacional y potenciar soluciones para mitigar el impacto negativo en la entidad. Para la modelación del estudio se desarrollaron los métodos PESTEL, AHP Saaty, TOPSIS y IADOV para la obtención de las propuestas y alternativas para lograr la adecuada cultura organizacional, donde consolide los procesos organizativos por medio de establecimiento de procesos, normas, reglas y procedimientos flexibles que defina las principales acciones técnicas y conductuales del empleado, a fin de mejorar un producto o servicio con la calidad requerida.

#### Palabras clave:

Cultura organizacional, organización, proceso de cambio.

#### ABSTRACT

The entities must develop in their organization, autonomy, structure and identity, to have an impact on the satisfaction of the employees, and lead to the continuity and coordination of the objectives of the entity, and consequently decrease the existing organizational problems. Therefore, this study is aimed at visualizing the deficiencies in the organizational culture and promoting solutions to mitigate the negative impact on the entity. For the modeling of the study, the PESTEL, AHP Saaty, TOPSIS and IADOV methods were developed to obtain proposals and alternatives to achieve an adequate organizational culture, where organizational processes are consolidated through the establishment of processes, norms, rules and flexible procedures that define the main technical and behavioral actions of the employee, in order to improve a product or service with the required quality.

#### Keywords:

Organizational culture, organization, change process.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones como los individuos poseen rasgos distintivos que las diferencian unas de otras. Cada una de ellas está conformada por principios y valores, un comportamiento colectivo en particular, resultado de la interacción y por el vínculo generado entre sus integrantes. La calidad de servicio o producto es un factor clave de éxito y está determinada por la opinión de los clientes o usuarios que puede ser de aprobación o desaprobación en función del nivel de satisfacción de las necesidades y la respuesta oportuna a los problemas que aquejan a los clientes (Dolors, 2004). Además, se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo para aquellas que logran alcanzarla.

En el Perú existen numerosas organizaciones culturales, las cuales buscan ser representativas en el ambiente cultural, las que ofrecen alternativas de productos y servicios culturales orientados a la necesidad de los usuarios.

La relación existente entre la cultura organizacional y la calidad de servicio demuestra que (Alvarez et al, 2015):

- La institución considera que la cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales,
- El desarrollo de una cultura de valores sólidos consolida el alcance del éxito;
- Permite a los integrantes de la institución sentirse identificados con los objetivos de la misma; y
- La cultura organizacional promueve la participación responsable de todos sus integrantes.

La Cultura Organizacional se manifiesta al compartir valores y creencias por los miembros de una organización. Es por lo que el conocimiento de la cultura en una organización es de gran importancia, ya que ésta expresa claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados en su área de trabajo. Este trabajo de investigación aunque reconoce la complejidad de lo cultural en términos conceptuales y define la necesidad de medir que procesos y acciones se desarrollan desde esta perspectiva, con la finalidad de acceder a la oferta de productos culturales existentes, en base las tendencias y preferencias de los usuarios que desean recibir un servicio de calidad y de esta manera encontrar la relación existente entre cultura organizacional y calidad de servicio o producto ofertado (Montaña & Torres, 2014).

La Dirección General de esta organización hace énfasis en brindar un buen servicio, para ellos se apoya en la cultura organizacional que se manifiesta a través de las conductas, costumbres y modos de expresión que son compartidos por su personal (Alvarez et al, 2015).

El surgimiento de políticas de estado que tienen como objetivo el desarrollo de las actividades claves y priorizadas del país, con el objetivo de lograr el desarrollo social de la población y de incrementar la participación de los servicios que serán ofrecidos al público usuario

En los procesos y actividades que conforman un servicio o producto, que será ofrecido al usuario, dependerá de su adecuada percepción de calidad, y que tendrán que ser considerados cuando se tenga que perfeccionar el mismo. Otro aspecto importante para implementar un servicio de calidad es la asignación del presupuesto, el mismo que debe ser coherente con los objetivos planteados y las actividades a realizar (Dolors, 2004), pero sobre todo debe ser realista de manera que permita alcanzar las metas establecidas y la correcta realización de las actividades, al tener en cuenta el tamaño, alcance y ámbito de acción del espacio cultural.

Para satisfacer las necesidades de los usuarios es importante contar con la información adecuada, que permita conocer aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan, para determinar el nivel de calidad adecuado (Duque, 2005), con una cultura organizacional orientada al servicio, con finalidad a la satisfacción del cliente.

Para el desarrollo del estudio se pretende realizar un análisis a la cultura organizacional en Perú con objetivo determinar las deficiencias en la cultura organizacional y potenciar soluciones para mitigar el impacto negativo en la entidad.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología utilizada fue de tipo exploratoria, cualitativa y descriptiva. El carácter exploratorio, manifiesto en el análisis y síntesis del estudio de los diferentes enfoques y metodologías para mejorar procesos o buscar oportunidades de mejora.

El cualitativo en la inducción, deducción y análisis lógico para la comprensión, en sus perspectivas respecto a las técnicas para mejorar procesos, en función de extraer aquellas que la convierten en exitosas.

El descriptivo, en la intencionalidad de analizar con un enfoque sistémico las posibles repercusiones de las soluciones en los diferentes sistemas de gestión implantados o por implantar, según requerimientos de las distintas partes interesadas.

El análisis PESTEL es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto, de una forma ordenada y esquemática. El análisis estratégico determina la

situación actual de la organización, con la finalidad de crear estrategias, aprovechar las oportunidades, o actuar ante posibles riesgos. La aplicación del PESTEL consiste en identificar y analizar el entorno, para posteriormente, actuar estratégicamente sobre él, se analizan los factores asociados a la clase política que influyen en la actividad futura de la empresa, las cuestiones económicas actuales y futuras que influyen en la ejecución de la estrategia, los factores socioculturales que ayudan a identificar las tendencias de la sociedad actual, la influencia de las nuevas tecnologías y el cambio que puede surgir en el futuro, los posibles cambios referidos a la ecología y los cambios en la normativa legal relacionada con el proyecto, que pueden afectar de forma positiva o negativa. (Ortega et al., 2019; Robles Zambrano et al., 2020)

El primer paso de un análisis PESTEL es hacerse ciertas preguntas que dan una idea de qué aspectos resultan más relevantes y deben tenerse en cuenta. Se trata de las siguientes:

- ¿Cuál es la situación política del país y cómo puede afectar a la educación en la salud?
- ¿Cuáles son los factores económicos predominantes?
- ¿Qué importancia tiene la cultura en el mercado y cuáles son sus determinantes?
- ¿Qué innovaciones tecnológicas pueden aparecer y afectar la educación en la salud?
- ¿Cuáles son las preocupaciones ecológicas para la educación en la salud?
- ¿Existen legislaciones vigentes que regulen la educación en la salud o puede haber algún cambio en esta normativa?

Todos los aspectos de esta técnica son cruciales porque, además de ayudar a entender el sector, representa la columna vertebral de la gestión estratégica. En este apartado se engloban elementos como las políticas desarrolladas en el país, los niveles de pobreza del entorno, los índices de desigualdad, el desarrollo económico, el acceso a recursos de sus habitantes, así como la forma en que todo ello afecta a la educación en la salud.

El Proceso Analítico Jerárquico (AHP Saaty o *Analytical Hierarchy Process*, AHP por sus siglas en inglés) fue propuesto por Thomas Saaty 1980 (Saaty, 2014). Es uno de los métodos más extendidos para resolver problemas de toma de decisiones de múltiples criterios. Esta técnica modela el problema que conduce a la formación de una jerarquía representativa del esquema de toma de decisiones asociado. Esta jerarquía presenta en el nivel superior el objetivo que se persigue en la solución del problema y

en el nivel inferior se incluyen las distintas alternativas a partir de las cuales se debe tomar una decisión. Los niveles intermedios detallan el conjunto de criterios y atributos considerados. (Ricardo et al., 2021)

Algunos autores plantean que el AHP no ha sido bien comprendido, ya que va más allá de ser una simple metodología para situaciones de elección (figura 1). Se plantea entonces, que la mejor manera de entender el método es describir sus tres funciones básicas: estructurar la complejidad, medir en una escala y sintetizar. A continuación, se describen éstas de una manera breve. (Toapanta Orbea et al., 2021)

- Estructuración de la Complejidad: utilizó la estructuración jerárquica de los problemas en subproblemas homogéneos.
- Medición en escalas: permite medir factores tanto subjetivos como objetivos a partir de estimaciones numéricas, verbales o gráficas, lo cual le provee una gran flexibilidad, permitir gran variedad de aplicaciones en campos tan distintos unos de otros.
- Síntesis: su enfoque es totalmente sistémico, analiza las decisiones a partir de la descomposición jerárquica, sin perder el objetivo general y las interdependencias existentes entre los conjuntos de factores, criterios y alternativas, por lo tanto, este método está enfocado en el sistema en general, y la solución que presenta es para la totalidad, no para la particularidad.

El proceso se basa en varias etapas. La formulación del problema de la toma de decisiones en una estructura jerárquica es la primera y principal etapa. Esta etapa es donde el tomador de decisiones debe desglosar el problema en sus componentes relevantes. La jerarquía básica está compuesta por: metas u objetivos generales, criterios y alternativas. Está construida de manera que los elementos sean del mismo orden de magnitud y puedan relacionarse con algunos del siguiente nivel.

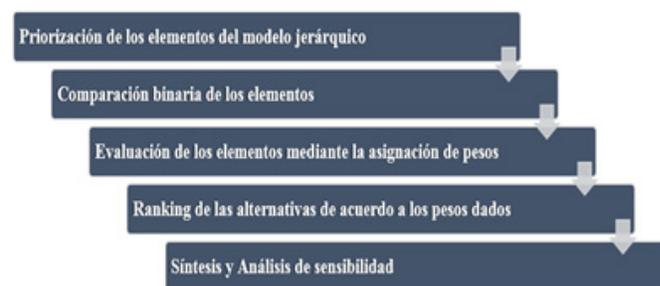


Figura 1. Metodología AHP de Saaty

Para el paso 1 se utilizará la siguiente escala de evaluación propuesta por el autor del método:

Tabla 1. Escala de evaluación de Saaty (Tasa juicio verbal)

<b>Escala</b>
9 extremadamente más preferido
7 muy poderosamente más preferido
5 poderosamente más preferido
3 moderadamente más preferido
1 igualmente preferido

Fuente: Saaty (Saaty, 2008)

A continuación, se presenta un algoritmo para el cálculo de éste (este debe aplicarse para todos los criterios:

- Para cada línea de la matriz de comparación por pares determinar una suma ponderada con base a la suma del producto de cada celda por la prioridad de cada alternativa o criterio correspondiente
- Para cada línea, dividir su suma ponderada por la prioridad de su alternativa o criterio correspondiente
- Determinar la media  $\lambda_{max}$  del resultado de la etapa anterior
- Calcular el índice de consistencia (CI) para cada alternativa o criterio

$$CI = \frac{\lambda_{max} - m}{m - 1} \tag{1}$$

Donde m es el número de alternativas

- Determinar el Índice Aleatorio (IA) de la tabla 2
- Determinar el índice de cociente de consistencia (la razón entre el índice de consistencia y el índice aleatorio)

Tabla 2. Índice aleatorio para el cálculo del coeficiente de consistencia

Número de alternativas para la decisión n	Índice aleatorio
3	0.58
4	0.9
5	1,12
6	1.24
7	1.32
8	1.41
10	1.49

El método TOPSIS fue desarrollado por Hwang y Yoon en el año 1981 y se basa el concepto de que la alternativa seleccionada debe tener la menor distancia euclidiana a una solución ideal y la mayor distancia euclidiana a una

solución anti-ideal. Así, el orden de preferencia de las alternativas puede ser determinado mediante una serie de comparaciones de estas distancias. Ambas soluciones, la ideal y la anti-ideal, son soluciones ficticias (Tabares Urrea et al., 2020).

La solución ideal es una solución para la cual todos los valores de los atributos corresponden a los valores óptimos de cada atributo contenido en las alternativas; la solución anti-ideal es la solución para la cual todos los valores de los atributos corresponden a los valores menos deseados de cada atributo contenido en las alternativas. De esta manera TOPSIS proporciona una solución que es no sólo la más cercana a una solución hipotéticamente mejor, sino también la más lejana a la hipotéticamente peor. A continuación, se describe el proceso:

Determinar el objetivo e identificar los atributos a evaluar.

Elaborar matriz con base en la información disponible sobre los atributos. Cada renglón corresponde a una alternativa y cada columna a un atributo. El elemento de la matriz representa el valor no normalizado del atributo j-ésimo para la i-ésima alternativa.

La construcción de la matriz normalizada será como sigue:

$$r_{ij} = \frac{f_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^n f_{ij}^2}} \tag{2}$$

Donde:  $r_{ij}$  es el valor normalizado para la calificación de la alternativa i frente al criterio j y  $f_{ij}$  es el indicador de cada alternativa i frente a cada indicador j.

Para la distancia mínima a la solución ideal positiva y máxima distancia a la solución ideal negativa se realiza acorde a las ecuaciones 3 y 4.

$A^+ = (x_1^+, x_2^+, \dots, x_{j+l}^+)$	(3)
$A^- = (x_1^-, x_2^-, \dots, x_{j+l}^-)$	(4)

Con los valores normalizados se procede a calcular las distancias euclidianas de cada una de las alternativas a las soluciones ideal positiva y la ideal negativa, tal y como se expone en 5 y 6:

$$\rho(A^k, A^+) = \|w * (TA^k - TA^+)\| \tag{5}$$

$$\rho(A^k, A^-) = \|w * (TA^k - TA^-)\| \tag{6}$$

Finalmente, para el cálculo del Índice de Proximidad Relativa (Ri) se hace como sigue:

$$Ri(A^k, A^i) = \frac{\rho(A^k, A^+)}{\rho(A^k, A^+) + \rho(A^k, A^-)} \quad (7)$$

### IADOV

Tabla 3. Derivación del cuadro Lógico de Iadov.

Término	Escala
Claramente satisfecho(a)	3
Más satisfecho(a) que insatisfecho(a)	2,3
No definido	1.5
Más insatisfecho(a) que satisfecho(a)	1
Claramente insatisfecho(a)	0
Contradictorio	2

El término I en se interpreta como una unidad de indeterminación. Otra componente propia del método es la Tabla Lógica de Iadov, que asigna valores numéricos a tres preguntas cerradas que se les aplica a los expertos. En caso de ser necesario se pueden aplicar preguntas abiertas en las encuestas (Andino-Herrera et al., 2019; Hernández et al., 2018).

Tabla 4. Prototipo de Tabla Lógica de Iadov.

1ª pregunta	Sí			No sé			No		
	Sí	No sé	No	Sí	No sé	No	Sí	No sé	No
2ª pregunta									
3ª pregunta									
Es un proceso de investigación consolidado	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Es un proceso de investigación parcialmente consolidado	2	3	3	2	3	3	6	3	6
Me es indiferente	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Es un proceso de investigación menos consolidado de lo que realmente dice ser	6	3	6	3	4	4	3	4	4
Es un proceso de investigación sin consolidar	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Para encuestar el nivel de satisfacción de los expertos, se utilizó la técnica de Iadov. Esta técnica está basada en el uso de variables lingüísticas o su capacidad de aumentar la interpretabilidad en los modelos de recomendación y el empleo de la interpretación de los valores numéricos dentro de la tabla es el siguiente:

1. Clara satisfacción
2. Más satisfecho(a) que insatisfecho(a)
3. No definido
4. Más insatisfecho(a) que satisfecho(a)
5. Insatisfecho(a)
6. Contradictorio

Para procesar los resultados se utiliza la fórmula siguiente del Índice General de Satisfacción (IGS):

$$IGS = \frac{a(+1)+b(0,5)+c(0)+d(-0,5)+e(-1)}{N} \quad (8)$$

Donde:

a = # de sujetos con índice 1

b = # de sujetos con índice 2

c = # de sujetos con índice 3 y 6

d = # de sujetos con índice 4

e = # de sujetos con índice 5

N = Total de sujetos del grupo

Resumir, para aplicar el método de IADOV se procede seguir los pasos siguientes:

1. Se seleccionan los expertos que realizarán la valoración.
2. Se determina cuáles son las posibles estrategias que se desean evaluar para lograr una cultura organizacional que cumpla con los objetivos de la entidad. Se denota por A2, A3 y A5..., estas posibles estrategias.
3. Se designa un grupo de tres preguntas cerradas para evaluar las estrategias, por ejemplo:

1<sup>ra</sup> Pregunta: ¿Considera usted que la aplicación de esta alternativa puede reducir el impacto negativo de la cultura organizacional?

2<sup>da</sup> Pregunta: ¿Considera usted que sea viable la aplicación de esta estrategia en las instituciones?

3<sup>ra</sup> Pregunta: Si tuviera que juzgar su satisfacción por lo que usted piensa de esta estrategia ¿en qué grado evaluaría los resultados de aplicarla en cuanto a mantener un balance adecuado entre el sistema de valores y su influencia en la cultura organizacional?

4. Cada experto responde el cuestionario para cada una de las posibles estrategias y por cada estrategia se calcula los resultados de la Tabla Lógica de IADOV.
5. Por cada estrategia se calcula el IGS, con dependencia de las respuestas de los expertos y utilizando los valores numéricos que aparecen en la Tabla 3.
6. La estrategia de mayor IGS es la seleccionada para aplicarse en la institución.

Adicionalmente, se puede interpretar cada IGS con ayuda de la escala que aparece en la Figura 3.

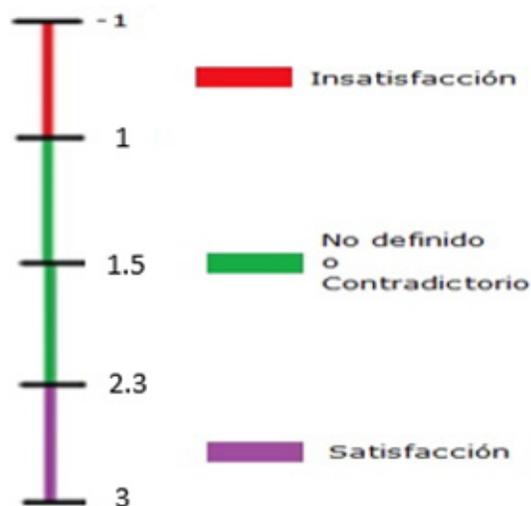


Figura 2. Escala de grado de satisfacción colectiva de los expertos según su IGS interpretada según el grado de satisfacción colectiva.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Caso de estudio.

La cultura organizacional es débil por falta de un compromiso verdadero de los trabajadores con la organización; no obstante, esta situación se origina porque los niveles jerárquicos más altos no han considerado que la difusión de la misión, la identificación y fortalecimiento de valores básicos y el reconocimiento-cercanía con los personajes y la organización (Álvarez et al, 2015).

### Selección del objeto de estudio.

El objetivo del estudio se encamina a visualizar las deficiencias en la cultura organizacional y potenciar soluciones para mitigar el impacto negativo.

### desarrollo del método:

Análisis dimensional de la cultura organizacional en las entidades

Tabla 5. Afectaciones en la cultura organizacional.

Dimensión	Factor	Estado
Político	Poca influencia de las políticas en la cultura organizacional (P1)	Las políticas de liderazgo predominantes en las organizaciones se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo imperante en la organización. Existe cierta disconformidad por la política administrativa, no existe una verdadera orientación hacia la innovación y los recursos humanos.
Económica	Paralización de la economía y sus efectos negativos de la deserción laboral (E1)	Falta de una proyección cultural que ha ocasionado la deserción del personal contratado calificado hacia otras fuentes de empleo en la empresa privada, a raíz de la forma de trato del personal, la intolerancia de estos, por la cultura organizacional y los climas de trabajos tensos, han llevado a los profesionales a buscar mejores oportunidades de trabajo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tenga una verdadera planificación de carrera.
Sociales	Trascendencia social a oponerse al cambio y su efecto en la cultura laboral (S1)	La Cultura organizacional se desequilibra cuando el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia con el área implícita de la misma (creencias, valores), y desencadena en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas. Culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos. Se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización, esto, no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de referencia. Todos saben y cuestionan, pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar en climas restantes, participativos y proactivos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral. Deficiente desarrollo de la cultura en la organización lleva a ésta a manejar una actividad laboral normalizada y reglamentada, al obviar a las personas como sujetos, como seres humanos que necesitan de la satisfacción de necesidades.
Tecnológicas	Bajo uso de los medios de comunicación en la organización (Adler et al, 2005) (T1)	No existe una visión a largo plazo y la comunicación que prima es la informal-horizontal. La información que difunden las direcciones sobre los planes y acciones que se realizan es insuficiente y se da con poca periodicidad El modelo tecno-cultural representa un importante marco para la comprensión y posterior acción aplicada al cambio, debido a su validez aparente y el carácter facilitador que tiene para interpretar y comunicar a la propia organización, las diversas dimensiones que en su cultura organizacional deben ser objeto de redefinición o cambio.
Ecológicas	El COVID-19 y Cultura organizacional en desequilibrio (E1)	La aparición del COVID-19 ha influido en las empresas y en el deterioro organizacional Afectaciones de los planes estratégicos durante la pandemia.
Legales	Lagunas para regir un correcto uso de la cultura organizacional (L1)	Aligerar el proceso administrativo e incrementar la productividad del servicio público, regido por la administración pública (Álvarez, 2000). Poco apoyo institucional para mejoramiento de nivel de vida, procesos, estímulo para la participación en decisiones de trabajo, divulgación sobre estructura, normas y políticas institucionales La ausencia de definición de los valores en los Planes Estratégicos de las entidades constituye una debilidad de gran impacto que afecta seriamente la posibilidad de actuación de sus miembros en pro del cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. La cultura organizacional se reduce al cumplimiento de disposiciones normativas cuya transgresión implica una sanción, contenidas en las leyes y reglamentos sobre deberes y obligaciones. Las normas legales e institucionales resultan insuficientes por sí mismas para cimentar y desarrollar una cultura organizacional, que las directivas internas son una derivación de las normas legales que tienen carácter general, que no expresan comportamientos específicos de una cultura determinada en entidades públicas. Existe un vacío normativo que sienta las bases de la cultura organizacional, a lo que debe agregarse la percepción, ya señalada de la falta de la práctica de valores por parte de los líderes. La conducta laboral se orienta al cumplimiento de obligaciones bajo amenaza de sanción si ello no ocurre, con lo cual se instala una gestión coercitiva en lugar de una motivadora y de reconocimiento del mérito y la capacidad

Para ello los expertos proponen a trabajar en 6 alternativas para mitigar sus negativos:

A1	Impulsar el equilibrio dinámico y las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización
A2	Permitir la interacción de los miembros de la organización en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos de la empresa
A3	Transmitir una conducta aprendida y compartida por los miembros de una comunidad empresarial a las nuevas generaciones.
A4	Formación y preparación de líderes ante incidentes y crisis de la organización en épocas de peligro, de pandemias o cambios significativos que afecten la organización.
A5	Prever un sistema y procedimientos organizacionales que asegure los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, en donde la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos.
A6	Mejorar un ambiente de trabajo emprendedor y proactivo por parte de empleados y empleadores.

El grupo de expertos determinó trabajar sobre el enfoque de procesar las alternativas (ver tabla 6-8). Del resultado obtenido por los expertos se concluye:

Tabla 6. Matriz A de comparación por pares de los criterios o factores

Factores	A1	A2	A3	A4	A5	A6
A1	1	1/9	1	3	3	1
A2	9	1	5	3	5	5
A3	1	0.2	1	5	1/7	9
A4	0.3	0.3	0.2	1	1/9	9
A5	0.3	0.2	7	9	1	9
A6	1	0.2	0.1	0.1	0.1	1
Suma	12.67	5.07	6.53	10.22	27.11	32.00

Tabla 7. Matriz Normalizada

Criterios	A1	A2	A3	A4	A5	A6	PESO
A1	0.08	0.05	0.07	0.14	0.32	0.03	0.12
A2	0.71	0.49	0.35	0.14	0.53	0.15	0.40
A3	0.08	0.10	0.07	0.24	0.02	0.26	0.13
A4	0.03	0.16	0.01	0.05	0.01	0.26	0.09
A5	0.03	0.10	0.49	0.43	0.11	0.26	0.24
A6	0.08	0.10	0.01	0.01	0.01	0.03	0.04

Tabla 8. Estudio de la consistencia de la matriz pareada

Criterios	A x Peso	Valores propios aprox.
A1	1.29	11.17677756
A2	3.71	9.374473287
A3	1.14	8.973113402
A4	0.66	7.470161057
A5	2.38	10.12454467
A6	0.28	7.359992199

Valor propio= 9.0798437

IC=0.62 y RC=0.49 <= 1.24 Consistente

Para determinar las alternativas claves a potenciar la cultura organizacional mediante un sistema de valores conlleva a proponer un esquema progresivo con la siguiente jerarquización:

A2> A5> A3>A4>A5>A6, según la modelación de AHP de Saaty.

La modelación del AHP Saaty define como factor de mayor nivel jerárquico a:

- Permitir la interacción de los miembros de la organización en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos de la empresa.
- Prever un sistema y procedimientos organizacionales que asegure los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, en donde la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos.
- Transmitir una conducta aprendida y compartida por los miembros de una comunidad empresarial a las nuevas generaciones

Una vez calculado los pesos se decide aplicar la técnica TOPSIS para la evaluación de los enfoques, sobre los criterios antes mencionados y utilizar los pesos resultantes del AHP de Saaty. A continuación, se exponen los resultados (ver tabla 9-11):

Tabla 9. Matriz normalizada

Alternativas / Criterios	A1	A2	A3	A4
Promover la colaboración e interés por programas de proyección social y extensión social	0.800641	0.468165	0.714286	0.680414
Incentivar el personal administrativo y de recursos humanos	0.160128	0.585206	0.285714	0.408248
Crear un clima favorable para la resolución de conflictos que mitiguen las paralizaciones de actividades y procesos	0.480384	0.468165	0.285714	0.272166
Crear mecanismos de supervisión y control para la exigencia del cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones de los docentes	0.320256	0.468165	0.571429	0.544331

Tabla 10. Matriz normalizada ponderada

Alternativas / Criterios	A1	A2	A3	A4
Promover la colaboración e interés por programas de proyección social y extensión social	0.067082	0.128015	0.235714	0.110581
Incentivar el personal administrativo y de recursos humanos	0.044721	0.128015	0.094286	0.022116
Crear un clima favorable para la resolución de conflictos que mitiguen las paralizaciones de actividades y procesos	0.089443	0.160019	0.094286	0.044233
Crear mecanismos de supervisión y control para la exigencia del cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones de los docentes	0.089443	0.096011	0.188571	0.088465
Pesos	0.15	0.26	0.33	0.15

Tabla 11. Cálculo de proximidad relativa a la solución ideal y orden

Alternativas	D+	D-	Ri	Orden jerárquico
Promover la colaboración e interés por programas de proyección social y extensión social	0.04681646	0.17001092	0.78408419	2
Crear un clima favorable para la resolución de conflictos que mitiguen las paralizaciones de actividades y procesos de la cultura organizacional.	0.07686151	0.22544343	0.74574841	1
Incentivar el personal administrativo y de recursos humanos	0.06056983	0.17133763	0.73881898	4
Crear mecanismos de supervisión y control para la exigencia del cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones de los docentes	0.07426209	0.17518764	0.70229638	3

Se debe potenciar la creación de un clima favorable para la resolución de conflictos que mitiguen las paralizaciones de actividades y procesos de la cultura organizacional para lograr los objetivos propuestos de la organización. Para el análisis y satisfacción de las alternativas se evaluó con el uso de la técnica Iadov.

Se formaron 3 subgrupos de expertos para la evaluación de las alternativas. A partir de la aplicación de la encuesta a los tres grupos de expertos obtuvieron los resultados en cuanto a los niveles de satisfacción individuales que se muestran (ver figura 3.)



Figura 3: Niveles de satisfacción

Puede apreciarse niveles de satisfacción positivos para la aplicación de soluciones potenciales para obtener una cultura organizacional que satisfaga los objetivos propuestos por la entidad. Se visualiza un predominio de la alternativa A2 en los tres grupos. Sin embargo, se observan expertos con insatisfacciones sobre todo en la integración de las alternativas A3 y A5. También se encontraron posiciones indeterminadas y contradictorias, aunque escasas.

Los cálculos de los ISG según la frecuencia de observación y los índices de satisfacción individuales de las categorías diseñadas y sus puntuaciones correspondientes se muestran en las tablas 12, 13 y 14, para cada grupo respectivamente.

Tabla 12. Cálculo del Índice de Satisfacción Grupal (ISG)

Término lingüístico	Puntuación	Frecuencia	F*S	(F*S)/n
	(S)	(F)		
Claramente satisfecho(a)	3	21	63	1.05
Más satisfecho(a) que insatisfecho(a)	2.3	16	36.8	0.61
No definido	1.5	8	12	0.20
Más insatisfecho(a) que satisfecho(a)	1	8	8	0.13
Claramente insatisfecho(a)	0	1	0	0.00
Contradictorio	2	6	12	0.20
Índice de Satisfacción Grupal				2.20

Nota: Para permitir la interacción de los miembros de la organización en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos de la empresa

Tabla 13. Cálculo del Índice de Satisfacción Grupal (ISG)

Término lingüístico	Puntuación	Frecuencia	F*S	(F*S)/n
	(S)	(F)		
Claramente satisfecho(a)	3	35	105	1.75
Más satisfecho(a) que insatisfecho(a)	2.5	16	40	0.67
No definido	1.5	5	7.5	0.13
Más insatisfecho(a) que satisfecho(a)	1	2	2	0.03
Claramente insatisfecho(a)	0	0	0	0.00
Contradictorio	2	2	4	0.07
Índice de Satisfacción Grupal				2.64

Nota: Para Transmitir una conducta aprendida y compartida por los miembros de una comunidad empresarial a las nuevas generaciones

Tabla 14. Cálculo del Índice de Satisfacción Grupal (ISG)

Término lingüístico	Puntuación	Frecuencia	F*S	(F*S)/n
	(S)	(F)		
Claramente satisfecho(a)	3	20	60	1.00
Más satisfecho(a) que insatisfecho(a)	2.5	18	45	0.75
No definido	1.5	9	13.5	0.23
Más insatisfecho(a) que satisfecho(a)	1	8	8	0.13
Claramente insatisfecho(a)	0	0	0	0.00
Contradictorio	2	5	10	0.17
Índice de Satisfacción Grupal				2.27

Nota: Para Prever un sistema y procedimientos organizacionales que asegure los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, en donde la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos.

De los tres grupos, solo el ISG del *grupo A3* es igual a 2,64, por lo que se establece que los expertos están de acuerdo en *Transmitir una conducta aprendida y compartida por los miembros de una comunidad empresarial a las nuevas generaciones como un proceso de investigación consolidado*.

- Para los grupos de A2 y A5, existen un nivel de indeterminación o contradicción entre los expertos sobre la interrelación e investigación de la Cultura Organizacional.
- Estos resultados obtenidos de satisfacción de los expertos ante las alternativas a potenciar para lograr una Cultura Organizacional
- El análisis de una Cultura Organizacional con la modelación de la técnica ladov, reafirma las respuestas de los expertos a las preguntas abiertas. Entre las opiniones más frecuentes se destacan las contradicciones de la alternativa A3 como un proceso para consolidar la cultura organizacional en las entidades, es vital la reflexión de los investigadores actuales y servir de guía para el perfeccionamiento de sus estrategias de investigación al aportar elementos de comparación con la cultura organizacional de otros organismos que se visualizan en estudios similares.
- Es de destacar que existe gran trecho hasta para determinar cada problema que afecta la entidad en esta aco-tación, pero se deben sentar las bases y fundamentos sólidos para lograr una armonía y sincronización con los valores que necesitan la cultura organizacional dentro de una entidad.

## CONCLUSIONES

Los miembros de la organización reflejan un impacto en el grupo de trabajo. Es deber de la organización visualizar el impacto de forma positiva en la entidad. Hay que destacar que tal percepción colisiona con la falta de continuidad en la planificación del trabajo en equipo, debido a que no se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos. Se debe lograr que los individuos sientan pertenencia al equipo lo que refuerza el trabajo individual en detrimento del trabajo colectivo debidamente organizado.

El análisis y modelación de los métodos aplicados en el estudio visualizan que la solución de problemas organizacionales debe estar inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos de la empresa. Para ello se debe lograr un clima favorable para la resolución de conflictos que mitiguen las paralizaciones de actividades y procesos de la cultura organizacional. Como solución para potencializar la cultura organizacional es vital transmitir una conducta aprendida y compartida por los miembros de una comunidad empresarial a las nuevas generaciones para el logro de los objetivos de la entidad.

La organización debe revisar las normas legales e institucionales, hallar las lagunas jurídicas que dan cabida a las insuficiencias que impide el logro y desarrollo de una cultura organizacional. Se debe lograr que las directivas internas

como derivación de las normas legales, expresen un comportamiento específico de una cultura determinada, con características diferenciadas del resto de entidades públicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, B. (2005). *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. Estados Unidos: Mc. Graw Hill.
- Álvarez, H. (2000). *Principios de Administración*. Argentina: Eudecor S.R, L.
- Álvarez, L. P., Salazar, K. O., González, L. V., & Gómez, L. G. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5139907.pdf>
- Andino-Herrera, M., Cuenca-Díaz, Paronyan, H., & Murillo, V. (2019). Use of the Neutrosophic IADOV technique to diagnose the real state of citizen participation and social control, exercised by young people in Ecuador. *Neutrosophic Sets and Systems*, 26, 169-173.
- Dolors, P. A. M. I. E. S. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESICC.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 15(25), 64-80. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>
- Hernández, N. B., Izquierdo, N. V., Leyva-Vázquez, M., & Smarandache, F. (2018). Validation of the pedagogical strategy for the formation of the competence entrepreneurship in high education through the use of Neutrosophic logic and ladov technique [Article]. *Neutrosophic Sets and Systems*, 23, 45-51. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2158706>
- Montaña Rey, A. P., & Torres Reyes, G. A. (2014). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario). <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/TorresReyes-GermanAlonso-2014.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Ortega, R. G., Rodríguez, M. D. O., Vázquez, M. L., Ricardo, J. E., Figueiredo, J. A. S., & Smarandache, F. (2019). Pestel analysis based on Neutrosophic cognitive maps and Neutrosophic numbers for the sinus river basin management [Article]. *Neutrosophic Sets and Systems*, 26, 105-113.
- Ricardo, J. E., Rosado, Z. M. M., Pataron, E. K. C., & Vargas, V. Y. V. (2021). Measuring Legal and Socioeconomic Effect of the Declared Debtors Usign the AHP Technique in a Neutrosophic Framework [Article]. *Neutrosophic Sets and Systems*, 44, 357-366. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85116161925&partnerID=40&md5=948dae6f450340530ee8e2095525636b>
- Robles Zambrano, G. K., Moreno Arvelo, P. M., Gaspar Santos, M. E., & Pupo Kairuz, A. R. (2020). A Trialist Perspective of the Labor Inclusion of Indigenous People in Ecuador through PESTEL and Neutrosophic Cognitive Maps. *Neutrosophic Sets and Systems*, 37, 31-38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4121992>
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International journal of services Sciences*, 1(1), 83-98.
- Saaty, T. L. (2014). *Toma de decisiones para líderes*. Estados Unidos: RWS Publications.
- Tabares Urrea, N., Ramírez Flores, G., & Osorio Góez, J. C. (2020). AHP Difuso y Topsis para la selección de un proveedor 3PL considerando riesgo operacional. *Revista EIA*, 17(33), 1-17. <http://www.scielo.org.co/pdf/eia/v17n33/2463-0950-eia-17-33-89.pdf>
- Toapanta Orbea, L. A., Leyva Vázquez, M., & Hechavarría Hernández, J. R. (2021). AHP Applied to the Prioritization of Recreational Spaces in Green Areas. Case Study: Urban Area of the El Empalme Canton, Ecuador. In *Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 1213 AISC, pp. 292-297).