

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL Y DESEADA, Y SU  
RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL: UN ESTUDIO APLICANDO  
EL MODELO DE VALORES COMPETITIVOS DE QUINN EN EL  
INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FUERZAS  
ARMADAS DEL ECUADOR**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER  
EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**MARÍA PAULINA BRUZZONE GUERRA**

mpbruzzone@yahoo.com

**Director:** Dra. Valentina Ramos

[valentinaramos@epn.edu.ec](mailto:valentinaramos@epn.edu.ec)

**2016**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por María Paulina Bruzzone Guerra, bajo mi supervisión.

---

**Dra. Valentina Ramos**

**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN**

Yo, María Paulina Bruzzone Guerra, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**María Paulina Bruzzone Guerra**



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ORDEN DE ENCUADERNACIÓN**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de tesis de grado presentado por MARIA PAULINA BRUZZONE GUERRA

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
Dra. Valentina Ramos	Director	
	Examinador	
	Examinador	

---

Ing. PhD Efraín Naranjo  
DECANO

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo a mi esposo Fredy, quien en todo momento me ha impulsado a continuar mi crecimiento profesional, brindándome su apoyo incondicional y su amor.

A mis padres que forjaron mi personalidad con amor, respeto y responsabilidad, y a mi familia quienes también formaron parte de este proyecto colaborando de una u otra manera.

*"Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas."*

*Josué 1:9  
Santa Biblia*

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi agradecimiento a Dios, quien con su bendición me ha permitido culminar con éxito este ciclo de formación.

A la Escuela Politécnica Nacional y a sus docentes por haberme brindado la oportunidad de fortalecer mis conocimientos y adquirir nuevas experiencias con maestros de gran calidad profesional y humana.

A mis compañeros de maestría, con quienes compartí hermosos momentos de aprendizaje, amistad y apoyo.

Es importante también agradecer al Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, organización que por diecisiete años me ha permitido crecer personal y profesionalmente, en especial al personal de la Unidad de Administración de Talento Humano y de la Unidad de Tecnología de la Información y Comunicaciones, quienes colaboraron en la consecución exitosa de este proyecto.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
1. INTRODUCCION.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 FORMULACION Y SISTEMATIZACION.....	3
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	3
2. MARCO TEORICO.....	5
2.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL.....	5
2.2 EL INDIVIDUO Y EL COMPORTAMIENTO EN GRUPO.....	10
2.3 EL MODELO DE VALORES COMPETITIVOS DE QUINN.....	11
2.4 EL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS.....	18
3. METODOLOGIA.....	22
3.1 DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION.....	22
HIPOTESIS.....	22
3.2 INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE INFORMACION.....	25
3.3 PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION Y TECNICA DE ANALISIS DE LA INFORMACION.....	27
4. RESULTADOS Y ANALISIS.....	29
4.1 PRESENTACION Y ANALISIS EN RELACION A LA CULTURA DOMINANTE ACTUAL Y DESEADA DE ACUERDO CON EL MODELO APLICADO.....	29
4.2 ANALISIS DEL CLIMA LABORAL EXISTENTE.....	36

<b>4.3</b>	<b>ANALISIS DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA ACTUAL QUE AFECTAN AL CLIMA LABORAL Y SU RELACION CON LA CULTURA DESEADA.....</b>	<b>37</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>41</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>45</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>47</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipología de la Cultura Organizacional.....	13
Figura 2 – Características de los tipos de Cultura Organizacional.....	15
Figura 3 – Cuadro de integración del modelo MVC con el cuestionario OCAI.....	17
Figura 4 – Ejemplo graficando la cultura actual y la deseada.....	17
Figura 5 – Mapa de Procesos del ISSFA.....	19
Figura 6 – Cadena de Valor del ISSFA.....	20
Figura 7 – Organigrama Estructural del ISSFA.....	20
Figura 8 – Género de la Muestra.....	23
Figura 9 – Estado Civil de la Muestra.....	23
Figura 10 – Nivel Académico de la Muestra.....	24
Figura 11 – Sede de la instalación a la que pertenece.....	24
Figura 12 – Proceso al que pertenece.....	24
Figura 13 – Tiempo de trabajo en el ISSFA.....	25
Figura 14 – Tiempo total de trabajo en general.....	25
Figura 15 – Características Dominantes de la Cultura.....	30
Figura 16 – Liderazgo Organizacional.....	31
Figura 17 – Administración del Recurso Humano.....	32
Figura 18 – Unión de la Organización.....	33
Figura 19 – Enfoque Estratégicos.....	34
Figura 20 – Criterio de Éxito.....	35

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Dimensiones de la Cultura Organizacional y su descripción de acuerdo a los elementos que la integran.....	8
Tabla 2 – Características Dominantes.....	29
Tabla 3 – Liderazgo Organizacional.....	31
Tabla 4 – Administración del Recurso Humano.....	32
Tabla 5 – Unión de la Organización.....	33
Tabla 6 – Enfoque Estratégicos.....	34
Tabla 7 – Criterio de Éxito.....	35
Tabla 8 – Fuerza del Clima.....	36
Tabla 9 – Correlación entre climas de: puesto, grupo y organización.....	36
Tabla 10 – Correlación de la variabilidad del clima con los elementos de la cultura Organizacional.....	37
Tabla 11 – Correlación con la diferencia de cultura actual y deseada y clima laboral.....	37
Tabla 12 – Correlación entre el tipo de cultura y los elementos de la cultura que influyen en el clima laboral.....	38
Tabla 13 – Correlación del clima del puesto, del grupo y de la organización con los elementos de la cultura organizacional.....	39

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Orden de encuadernación .....	48
ANEXO B – Instrumento de caracterización del Clima Laboral.....	49
ANEXO C – Instrumento de caracterización de la Cultura Organizacional.....	53
Cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)	
ANEXO D – Encuesta de Datos Socio – demográficos.....	55
ANEXO E - Correlación de la variabilidad del clima con los elementos de la cultura Organizacional (cuadro completo).....	56

## RESUMEN

Esta tesis de Maestría tiene la intención de analizar la situación actual de la cultura organizacional y la deseada en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, aplicando el modelo de Valores Competitivos de Cameron y Quinn, y como esta cultura se relaciona con el clima laboral. El modelo define cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

La cultura y el clima organizacional son dos elementos relacionados pero diferentes, cuyo análisis es importante pues tienen influencia en la satisfacción laboral, suposición que aún sigue en investigación, por tanto el propósito de este trabajo es efectuar un análisis que no se ha realizado en el ISSFA, en relación a la cultura y el clima laboral, y como esto influye en el rendimiento de sus servidores y en el logro de los objetivos institucionales, realizando un análisis e identificación de los factores que actúan en la misma, tomando la metodología de Valores Competitivos de Quinn, a fin de identificar la cultura dominante actual y la deseada, que a preferencia de sus servidores debería dominar.

El estudio tiene una relevancia metodológica y práctica ya que está encaminado a la estructuración de herramientas que permitan al ISSFA efectuar periódicamente un análisis de su cultura y clima laboral, a fin de que los resultados obtenidos puedan ser útiles a las autoridades para la toma de decisiones de mejoramiento al establecer estrategias de comportamiento que apoyen el logro de los objetivos institucionales.

Palabras clave: Cultura organizacional actual y deseada, clima laboral, modelo de valores competitivos de Cameron y Quinn.

## **ABSTRACT**

The intention of this thesis is to analyze the current situation of the organizational culture and the expected one at the Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, applying the Competing Values Framework of Cameron and Quinn, and how this culture relates with the work environment. The model defines four types of culture: the clan, adhocracy, hierarchy and the market.

The culture and the organizational environment are two elements related but different, which analysis is important due of the fact that they influence in the labor satisfaction, theory that is still under investigation, therefore the purpose of this study is to perform an analysis that haven't been done at the ISSFA, in relation with culture and labor environment, and how this will affect the performance of their employees and the achievement of institutional objectives, performing and analysis and identification of the factors that affect, taking in consideration the Competitive Values Methodology of Quinn, with the purpose of identify the current culture and the expected one, that which most of the employees think will be the right one.

The study posses methodological and practical relevance due of the fact that is intended to built tools that let the ISSFA, conduct a periodical analysis of it culture and labor environment, with the intention that the final results are useful to the authorities in order to take decisions of improvement, establishing strategies to help the achievement of institutional objectives.

Important words: Current Organizational Culture and expected, working environment, competitive values model of Cameron and Quinn.

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad ha cobrado gran relevancia el estudio de la cultura organizacional, ya que al ser el conjunto de valores, normas, símbolos que guían el comportamiento de las personas que conforman una organización, se requiere identificar sus diferentes variables.

Según Chiavenato (2002) “cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos o creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización, así como el sistema de significados, que distinguen a la organización de las demás”

Martínez (citado en Madrid, 2005) plantea que el comportamiento organizacional es “la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.”

El estudio del clima organizacional, entendido como las percepciones individuales de los sujetos en un ambiente determinado, se enfoca en contextos psicosociales del trabajo como: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad e innovación. (Koys, 1991)

El Modelo de Valores por Competencia o Competitivos desarrollado por Cameron y Quinn (Cameron, 1999) sometió a un análisis estadístico a varias organizaciones, definiendo dos dimensiones mayores, organizadas en cuatro grupos: de clan, jerárquica, adhocrática y de mercado.

El trabajo busca identificar la cultura actual dominante en el ISSFA y sus subculturas. Diferentes autores han señalado que la cultura organizacional determina en cierta manera el clima de la misma (González-Romá, 1999).

Desde este punto de vista se puede decir que el comportamiento se encuentra vinculado con el clima laboral ya que en base a sus elementos se pueden generar comportamientos unánimes entre los miembros de la organización para crear un sistema que los haga sentir identificados y estrechamente relacionados con ella. Parafraseando y con el objeto de comprender mejor la relación entre cultura y clima organizacional, se podría precisar que la cultura se relaciona con el “ser” y el clima con el “estar”, por tanto se analizaría “ la forma de ser y estar de una organización”. (Ortiz, 2009)

El objeto del estudio será el personal de servidores públicos del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas – ISSFA del Ecuador en sus sedes Quito y Guayaquil. Su finalidad es proporcionar la seguridad social al profesional militar, a sus dependientes y derechohabientes, mediante un sistema de prestaciones y servicios sociales. (Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, 1992)

Aunque no se han realizado anteriormente diagnósticos y análisis respecto de la cultura y clima laboral en el ISSFA, se ha podido observar que es necesario fortalecer el uso de buenas prácticas de comportamiento dentro de la institución. El comprender el comportamiento de la organización es el primer paso para cambiar un comportamiento organizacional no deseado, ya que varios estudios han demostrado que en el análisis de las percepciones del ambiente laboral, entendido como clima laboral, se centran los modelos de comportamiento organizacional (Patterson, 2005).

El presente estudio permitirá identificar la cultura dominante actual en el ISSFA bajo la metodología de Quinn, así como también la cultura preferida o deseada, y

cómo esta se encuentra relacionada con el clima laboral del ISSFA, lo cual permitirá a la institución establecer mecanismos de mejora.

## **1.2 FORMULACION Y SISTEMATIZACION**

### **Formulación**

¿Cuál es la diferencia entre la cultura actual y la deseada en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, y cómo se relaciona con el clima laboral institucional?

### **Sistematización**

¿Cómo es la cultura organizacional actual de acuerdo al modelo de valores de Quinn?

¿Cuál es la cultura organizacional deseada de acuerdo al modelo de valores de Quinn?

¿Cómo se relaciona la cultura actual con el clima laboral existente en la organización?

¿Qué elementos de la cultura actual que afectan al clima laboral se relacionan con elementos de la cultura deseada?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **Objetivo General**

Determinar la diferencia entre la cultura actual y la deseada en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas del Ecuador, y su relación con el clima laboral institucional.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar la cultura organizacional actual dominante del ISSFA, según el modelo de valores de Quinn.

- Determinar la cultura organizacional deseada del ISSFA, según el modelo de valores de Quinn.
- Determinar la relación entre la cultura organizacional actual y el clima laboral existente en el ISSFA.
- Identificar los elementos de la cultura actual que afectan al clima laboral y cómo estos se relacionan con la cultura deseada.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL**

#### **2.1.1 La Cultura Organizacional**

Según Peters y Waterman (1982) la cultura organizacional es un conjunto dominante y coherente de valores compartidos, transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogans y anécdotas.

Díaz, De la Garza y Ojeda (2010) manifiestan que la cultura organizacional proporciona y estimula estabilidad en los empleados, así como un sentimiento de identidad, valores compartidos y aceptados que orientan su comportamiento.

Robbins (1999) manifiesta que toda organización tiene una cultura dominante y diversas sub-culturas en su interior, entendiéndose como cultura dominante los valores que son compartidos por una gran mayoría de los miembros de la organización, es el significado compartido de la cultura lo que la hace un potente medio para orientar y modelar la conducta de sus miembros.

La cultura organizacional es un potente factor que determina el comportamiento individual y colectivo. Según Davis y Newstrom (2014):

“La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo...esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.”

No es fácil medir la cultura organizacional de una manera sistemática, sin embargo los primeros intentos han basado su análisis en historias, símbolos, rituales, ceremonias, en otros análisis se recurrió a entrevistas y cuestionarios

abiertos cuyo propósito era juzgar valores y creencias, en otros casos se consideraron las declaraciones de la filosofía corporativa, y en otros la ejecución de entrevistas directas al personal para averiguar sus percepciones de la cultura (Davis, 1991).

Una metodología interesante que permite analizar e identificar la existencia de una cultura dominante es la metodología planteada por Cameron y Quinn (1999), misma que será tratada con mayor detenimiento, considerando que es la base del presente estudio, al ser la metodología que cuenta con mayor evidencia empírica. (Hernández, 2014)

### **2.1.2 El Clima Laboral**

Según Schneider et al. (2011) la mayoría de las definiciones conceptualizan al clima laboral u organizacional como un conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su medio laboral. Estas percepciones reflejan interacción entre los elementos individuales y las características y procesos de la organización.

Según McKnight y Webster (2001) el clima organizacional son las percepciones compartidas de los empleados sobre las prácticas y procedimientos de la institución, incluyendo conductas esperadas.

Para Ortiz y Olaz (2009) el clima laboral puede entenderse como la atmósfera que se “respira” en la organización, es una sensación no siempre coincidente entre los miembros, de ahí su subjetividad y la importancia de su análisis, a fin de poder definir el “grado de salud” en la organización.

Al haber mencionado que el clima laboral depende de las percepciones de los miembros de una organización y del hecho de que estas percepciones poseen un alto grado de subjetividad, para su análisis es muy importante caracterizar al clima laboral desde varias dimensiones claves para su comprensión.

Existe una gran diversidad de caracterizaciones que se han venido dando desde los años 1960 y 1970 hasta la actualidad, por la importancia que cobró el estudio de la sociología industrial. Un importante autor, más contemporáneo y un poco más apegado a la realidad latina, Alvarez (1992) sistematiza al clima laboral según los siguientes aspectos: valores colectivos, posibilidades de superación y desarrollo, recursos materiales y ambiente físico, retribución material y moral, estilos de dirección, sentimientos de pertenencia, motivación y compromiso, resolución de quejas y conflictos, relaciones humanas, relaciones jefes – subalternos, control y regulaciones, estructura organizativa y diseño del trabajo.

Una amplia revisión de la literatura, efectuada por Hernández Sampieri (2014), a más de 50 estudios realizados en Estados Unidos, Europa y México entre 1960 y 2003, encontró que las dimensiones, aspectos o facetas más comunes son: percepción de la dirección – gerencia, cooperación – trabajo en equipo, percepción sobre el desempeño – resultados – calidad, recompensas, autonomía, estructura, innovación, comunicación y motivación (especialmente intrínseca).

Al entender que el clima laboral son las percepciones que cada individuo de la organización tiene en las facetas antes señaladas (González - Roma, 1999), las medidas del clima son individuales, pero se puede afirmar un grado elevado de apoyo en uno u otro aspecto de la medición, al existir un elevado grado de acuerdo entre los encuestados (Drexler, 1977), percepciones compartidas o agregadas.

Según se observa muchas son las variables a considerar para medir el clima laboral, pero definir qué variables utilizar es la parte complicada del estudio, por ello se ha considerado vincularlo con otro importante elemento como es la cultura organizacional, estructurándose un cuestionario que incluye los elementos culturales más influyentes en el clima laboral a nivel individual, grupal e institucional.

La herramienta a aplicarse para la medición del clima laboral es un instrumento para estudiar el clima a partir de variables culturales que influyen en el mismo, adaptándolo al contexto ecuatoriano, (Ramos et al, 2016). Se definieron 35 características culturales que fueron agrupadas en 10 dimensiones: innovación organizacional, enfoque y liderazgo gerencial, motivación en la organización, reconocimiento al desempeño, estructura organizacional, cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, procesos de control y justicia, enfocándose en su influencia en el clima del puesto, en el grupo de trabajo y en la institución, a fin de determinar relación y fuerza de su influencia. Anexo B

**Tabla 1-** Dimensiones de la cultura organizacional y su descripción de acuerdo a los elementos que la integran

<b>Dimensiones de la Cultura</b>	<b>Descripción de las Dimensiones</b>
Innovación Organizacional	Nivel de innovación, creatividad y visión de la organización.
Enfoque y liderazgo gerencial	Estilo, percepción y forma de organizar el trabajo por parte de la gerencia.
Motivación en la organización	Sentimientos de motivación, entusiasmo y confianza de los trabajadores en la organización y en su trabajo
Reconocimiento al desempeño	Reconocimiento, recompensas e incentivos basados en el desempeño de los trabajadores.
Estructura organizacional	Características de la estructura organizacional que presenta la empresa.
Cooperación	Participación, trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia que tienen los trabajadores en la empresa.
Relaciones interpersonales	Comunicación, relaciones sociales, relaciones familiares-laborales e interacción social dentro de la organización.
Toma de decisiones	Nivel de autonomía, responsabilidades y delegación de actividades/funciones que tienen los trabajadores.
Proceso de control	Control, tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador.
Justicia	Percepción de la equidad y la justicia dentro de la organización por parte de los trabajadores.

Fuente: Validación de una escala para medir las dimensiones que influyen en el clima laboral en el contexto ecuatoriano. Ramos, V., et al. (2016)

### 2.1.3 Conexión entre cultura y clima organizacional

La cultura y el clima organizacional son condiciones relacionadas y relativamente semejantes, ya que las dos describen las experiencias de sus empleados con respecto a sus organizaciones, sin embargo son diferentes (Hernández, 2014).

La cultura organizacional implica compartir valores y normas relativamente estables que guían las interacciones, mientras que el clima organizacional se encuentra más orientado a la parte conductual, comportamental, como por ejemplo climas o ambientes creativos, de servicio, según Hernández (2014) los climas son “creados” por los gerentes o directivos, y los empleados simplemente trabajan dentro del clima, no lo crean. La cultura, como sistema de valores y creencias, se encuentra más arraigado con el individuo, con lo que es.

Por lo general los estudios de cultura han estado al frente de sociólogos y antropólogos, mientras que los de clima han estado bajo la responsabilidad de los psicólogos. Para comprender el clima organizacional, es necesario conocer la cultura responsable de las vivencias de la organización (Ortiz, 2009).

Según Virtanen (2000) el clima está más presente que la cultura, y esta está más subyacente que el clima, para Patterson *et al.* (2005) el clima puede entenderse como una manifestación de la cultura, sin embargo para estudiar su conexión, es necesario realizarlo a través de un modelo.

Parafraseando una afirmación de Ortiz y Olaz (2009), y para clarificar de mejor manera la diferencia y conexión ente la cultura y el clima, se presenta el siguiente cuadro:

**Cultura y Clima**

Cultura	Relación social en valores, normas, formas de pensar y actuar colectivamente	“SER”
Clima	Percepción Individual	“ESTAR”

## 2.2 EL INDIVIDUO Y COMPORTAMIENTO EN GRUPO

Según Davis y Newstrom (1991) las personas constituyen el sistema social interno de la organización, compuesto por individuos y grupos, estos últimos pueden ser formales e informales. Los individuos son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crean y desarrollan una organización.

El ser humano por su naturaleza es un ser social, y para poder comprender como se desenvuelve en un ambiente colectivo laboral, es necesario, primeramente, analizar al individuo de manera particular, considerando algunos factores básicos, fácilmente disponibles y definibles en la organización, como características biográficas: edad, sexo, estado civil, número de dependientes, antigüedad en la organización (Robbins, 1999).

Hablando de la edad, según Robbins (1999), un trabajador de mayor edad tiende a permanecer más tiempo en su trabajo, debido al hecho, varias veces comprobado, de que conforme envejece el empleado tiene menores oportunidades para conseguir trabajo, sin embargo a mayor antigüedad mayores son las posibilidades de tener un mejor sueldo, vacaciones más largas y mayores beneficios para la jubilación.

Otra característica biográfica analizada por Robbins es el sexo o género, estableciendo que son pocas las diferencias importantes existentes entre hombre y mujer, pero al hablar de productividad o satisfacción, no existe una diferencia significativa. Así también, a pesar de no existir los suficientes estudios que lo soporten, hablando de estado civil de los trabajadores, se ha observado que los casados tienen mayor estabilidad laboral, mayor satisfacción y un porcentaje bajo de ausentismo.

Otro factor básico individual a considerar es la personalidad, entendiéndose como tal a la “estructura dinámica que tiene un individuo en particular; se compone de características psicológicas, conductuales, emocionales y sociales” (Seelbach,

2013). La personalidad está compuesta por el temperamento (herencia genética) y el carácter (características aprendidas en el medio) moderada por circunstancias situacionales. “La personalidad es la forma como el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos” (Robbins, 1999).

Es importante considerar el tema de la percepción, puesto que el presente estudio investigativo basará su análisis en las percepciones respecto de la cultura organizacional y clima laboral, que tienen los servidores públicos del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

Las personas orientan su comportamiento, no basados exclusivamente en la realidad de su ambiente externo, sino en lo que ven o en lo que piensan que es, interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad (Robbins, 1999). Es su percepción de una situación la que fundamenta sus actos. Para poder influir en la productividad, el ausentismo, la rotación de personal, la satisfacción, es importante evaluar cómo los empleados perciben su trabajo.

“La percepción puede definirse como un proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente.” (Robbins 1999). Sin embargo pueden existir distorsiones entre lo que percibimos y la realidad objetiva.

La interacción humana está sujeta a las percepciones, decisiones y a juzgar a otros, situación inmersa en el ambiente laboral, que también influye en la cultura organizacional y en su clima, como se podrá observar en los resultados de la presente investigación.

### **2.3 EL MODELO DE VALORES COMPETITIVOS DE QUINN**

Como ya se había mencionado anteriormente, el estudio de la cultura organizacional es sumamente importante si la institución ha emprendido en cambios internos. Una herramienta teórica interesante que integra una gran

cantidad de tipologías sobre culturas existentes, es el “Modelo de Valores Competitivos”, desarrollado en 1999 por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, modelo que busca identificar la cultura dominante de la organización, que ha sido aplicado en varios estudios de investigación sobre cultura organizacional, demostrando su utilidad y aplicabilidad y que ha sido perfeccionado por los autores conforme se ha ido aplicando.

Considero válido mencionar algunos aspectos importantes sobre los autores:

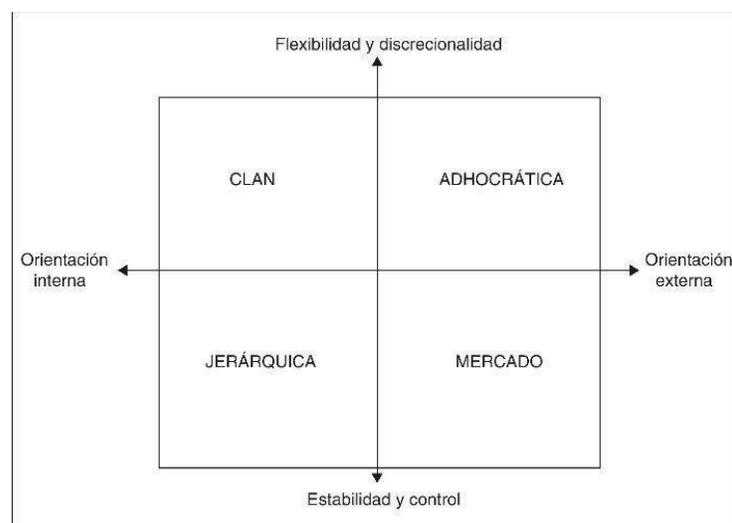
Kim S. Cameron es profesor de gestión y organización de la Universidad de Michigan, ha desempeñado cargos de gran importancia en varias universidades y centros de estudio, ha publicado varios artículos relacionados con cultura y cambio organizacional, obtuvo su doctorado en la Universidad de Yale y ha sido galardonado con varios premios por sus estudios de comportamiento organizacional, actualmente brinda asesoramiento a empresas, gobiernos, organizaciones educativas en América del Norte, Sur América, Asia, Europa y Africa. (Cameron K. &, 2005)

Robert E. Quinn es graduado de la Universidad de Michigan y miembro de la facultad de administración de la misma, tiene publicado catorce libros relacionados con cambio organizacional y efectividad. Es especialmente conocido por su trabajo en el Modelo de Valores Competitivos, reconocido como uno de los cuarenta modelos más importantes en la historia de los negocios y que ha sido utilizado por muchos investigadores que han generado numerosos libros y artículos sobre el tema, obtuvo su doctorado en la Universidad de Cincinnati, actualmente continúa investigando y escribiendo sobre cuestiones relativas a rendimiento extraordinario. (Cameron K. &, 2005)

En el ambiente investigativo de la cultura organizacional a nivel mundial, existe una extensa definición de características y tipologías, según Ortiz y Olaz (2009), el modelo de valores competitivos presta una mejor y especial atención a algunos elementos configurativos como son: 1) cómo se concibe la empresa, 2) las personas y sus patrones de comportamiento, 3) la gerencia y sus pautas de

actuación, 4) el estilo de dirección, 5) los valores compartidos y 6) el éxito empresarial.

El modelo considera dos dimensiones: 1) flexibilidad, discreción y dinamismo *versus* estabilidad, orden y control; y 2) orientación interna, integración y unidad *versus* orientación externa, diferenciación y rivalidad, los cruces de estas dos dimensiones producen cuatro subdominios culturales o tipos de culturas: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.



Fuente: Cameron y Quinn (1999)

**Figura 1** – Tipología de Cultura Organizacional

(Cameron y Quinn, 1999)

Las principales características de cada tipo de cultura son:

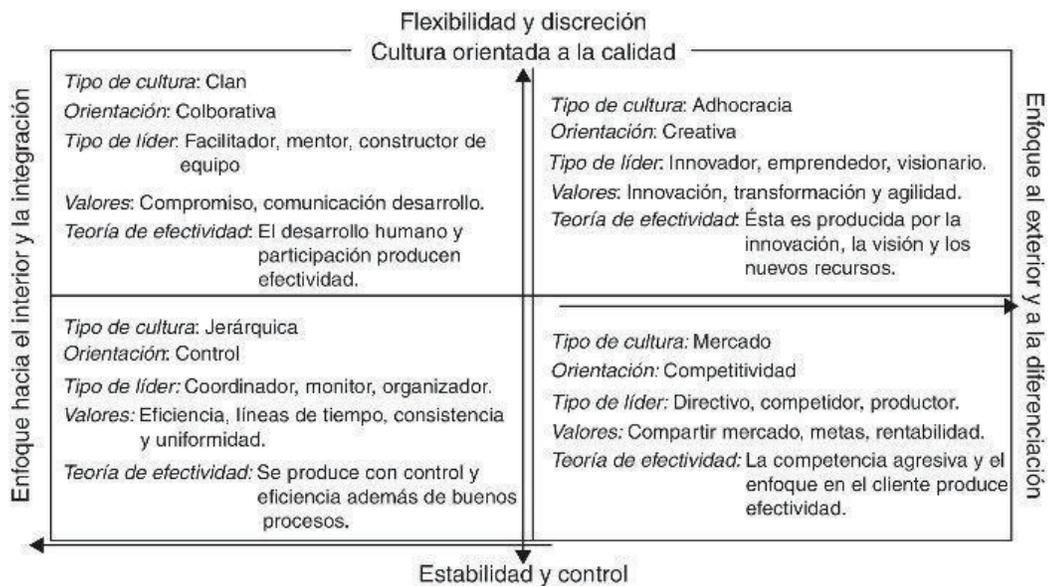
**CLAN:** La organización tiene una estructura de tipo familiar donde sus miembros comparten metas, creencias y valores, se fomenta la cohesión, las relaciones se guían por el trabajo en equipo, el involucramiento del empleado en los programas y compromiso corporativo, se maneja ampliamente el empoderamiento otorgando poder de decisión a los empleados, facilitando su participación, dedicación y compromiso, la organización busca el desarrollo de sus colaboradores a largo plazo y propender a un ambiente humano, amigable y de trabajo colaborativo. Los

líderes actúan como mentores, consejeros y con elementos paternalistas, la organización se fundamenta en la tradición y la lealtad. El éxito de la organización se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas.

**ADHOCRÁTICA** (ausencia de la jerarquía): Este tipo de cultura se fundamenta en las iniciativas innovadoras y pioneras para conseguir el éxito, la organización existe para desarrollar nuevos productos y servicios, preparándose para el futuro con un sentido proactivo (Cameron y Quinn, 2005). El dinamismo y la rapidez de reacción a los retos del entorno da el carácter emprendedor a sus miembros (Ortiz y Olaz, 2009). El estilo de dirección está caracterizado por asumir riesgos en la toma de decisiones. Los valores compartidos giran alrededor de la innovación y el cambio continuo. El éxito de la organización se centra en la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados para convertirse en líderes dentro de su ámbito de acción.

**JERARQUICA**: Cameron y Quinn (2005) fundamentan este tipo de cultura en las características de la burocracia desarrollada por Max Weber (reglas, especialización, meritocracia, supervisión mediante premios (ascensos, incremento de las remuneraciones) y sanciones, jerarquía, propiedad separada, impersonalidad y responsabilidad), y en los trabajos clásicos de Fayol y Taylor (Hernández, 2014). La burocracia genera estabilidad, eficiencia y consistencia en la producción de bienes y servicios, el ambiente se caracteriza por tareas y funciones integradas y coordinadas, empleados y trabajos son controlables, las personas hacen lo que los procedimientos definen, líneas claras de autoridad y toma de decisiones. La cultura organizacional es compatible con trabajo estructurado y formalizado, los procedimientos gobiernan a los empleados. El liderazgo está encaminado a coordinación y organización orientado hacia la seguridad en el empleo y la estabilidad, sus valores se fundamentan en el respeto y acatamiento de normas y su éxito se centra en la eficiencia de uso de los recursos, producción planificada, calidad en el servicio y control de costos.

**MERCADO:** Es un tipo de organización que funciona como mercado, está orientada hacia el ambiente externo enfocándose en las relaciones con entidades del entorno como: clientes, consumidores, proveedores, sindicatos, organismos reguladores y competidores, el valor agregado es importante (Hernández, 2014). Está organizada primariamente por mecanismos económicos e intercambio monetario (Cameron y Quinn, 2011). Sus objetivos principales se centran en las transacciones con los agentes externos materializándose en las ventas, compras, alianzas tecnológicas, rentabilidad, fortalecimiento de nichos de mercado, expansión, lealtad del consumidor. Sus valores principales son la competitividad y la productividad. El liderazgo debe ser asertivo, competitivo, pensante y demandante, el énfasis está en ganar. El éxito está definido por la participación y penetración en el mercado buscando un posicionamiento de liderazgo hegemónico con estrategias agresivas.



**Figura 2** – Características de los Tipos de Cultura Organizacional

(Cameron y Quinn, 1999)

En la figura 1 y 2 además de apreciar los tipos de culturas y sus principales características, también se observan patrones comunes que bordean a cada una de ellas. La orientación interna e integración caracteriza a la organización que

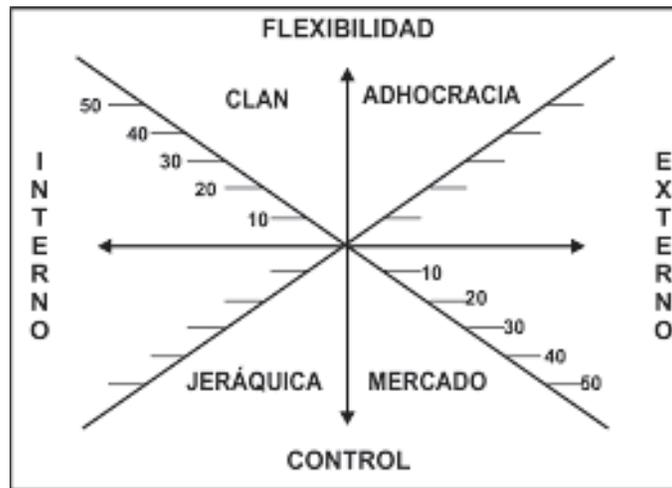
tiende a mirar hacia su interior y por tanto su cultura no se afecta en gran medida por los cambios en su entorno; no ocurre lo mismo en organizaciones cuya orientación es externa y hacia la diferenciación las cuales centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura.

La característica de estabilidad y control está dada en organizaciones cuyo ambiente laboral es controlado y/o rígido, no acepta desvíos a lo establecido y sus integrantes prefieren una forma de trabajo clara y bien definida. La flexibilidad y la discreción orienta a sus miembros a variar su comportamiento en niveles que les permita hacer frente a las circunstancias del entorno.

El Modelo de Valores Competitivos (MVC) utiliza un instrumento de evaluación para diagnosticar la cultura organizacional, este es el cuestionario "Organizational Culture Assessment Instrument" u OCAI por sus siglas en inglés. Esta herramienta mide la mezcla de valores en las culturas actual (la que posee la organización) y la preferida (la deseada por los miembros de la organización (Hernández, 2014).

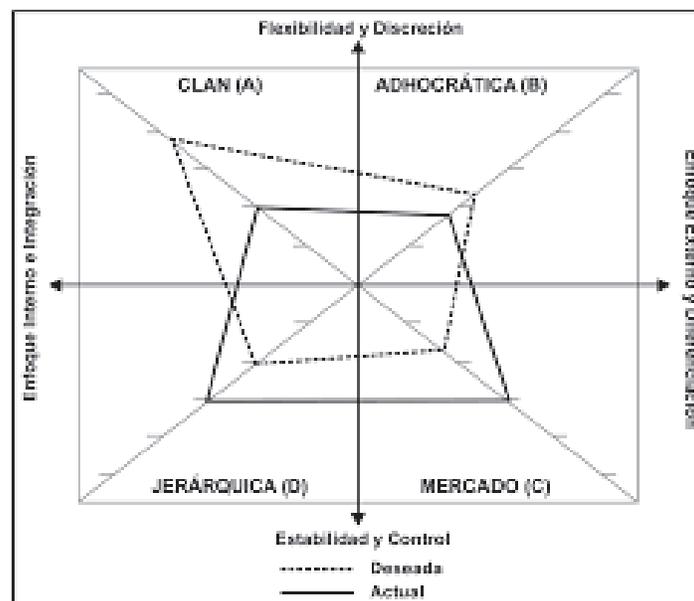
El instrumento OCAI contiene seis preguntas tipo, con cuatro subalternativas cada una, identificadas con las letras A, B, C y D. Cada letra está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura anteriormente descritas. El encuestado, de acuerdo con su percepción de la situación actual de la organización, y conforme a su deseo o preferencia, asigna un puntaje de 1 a 100 entre las cuatro alternativas. Una vez que se obtienen los puntajes en cada columna (actual / preferida) se calcula el promedio de puntos por cada una de las letras sumando todos los puntajes y se divide para seis (6 apartados). El cuestionario OCAI se aprecia en el Anexo C.

Una vez obtenidos los promedios son transferidos al modelo (MVC). Cada cuadrante se divide con una línea recta de 45° que se numera del 1 al 100. Los ejes indican el promedio obtenido por cada letra. Mientras más se acerque al 100 indicará que esa es la cultura dominante, sea la actual o la preferida.



**Figura 3** – Cuadro de integración del modelo MVC con el cuestionario OCAI  
(Cameron y Quinn, 1999)

Los valores obtenidos se grafican en el cuadro del modelo y se unen los puntos. Con línea continua se refleja la cultura actual y con línea entrecortada se refleja la cultura deseada, como se aprecia en el siguiente ejemplo:



**Figura 4** – Ejemplo graficando la cultura actual y la deseada

En los siguientes capítulos se desarrollará con mayor detenimiento el modelo aplicado para diagnosticar la cultura organizacional del ISSFA, vinculándola con el clima existente en la institución.

## **2.4 EL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS**

El Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas – ISSFA es un organismo público, cuya finalidad es proporcionar seguridad social al profesional militar, a sus dependientes y derechohabientes, a los aspirantes a oficiales, aspirantes a tropa y conscriptos, mediante un sistema de prestaciones y servicios sociales. (Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, 1992, p.1).

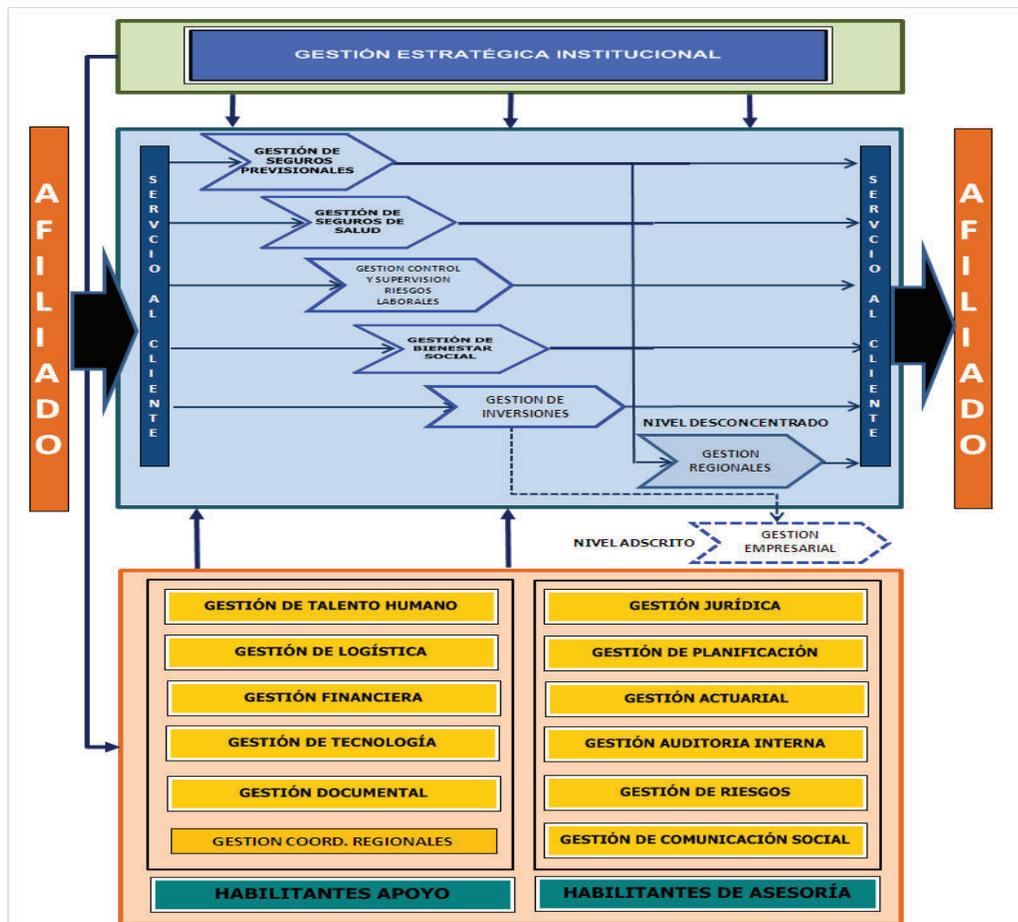
El Estatuto Orgánico por Procesos del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, aprobado en julio de 2013 por parte del Ministerio de Relaciones Laborales, establece su misión, visión, cadena de valor, estructura, mismas que revisaremos a continuación.

**“Misión Institucional.-** Proporcionar prestaciones económicas y sanitarias así como servicios sociales, con un sistema de gestión integrado, procesos ágiles y modernos, con talento humano competente y comprometido con los valores institucionales y con tecnología de última generación, para satisfacer las necesidades básicas del colectivo militar a fin de propiciar su buen vivir.”

**“Visión Institucional.-** Alcanzar la sostenibilidad del régimen especial de seguridad social de Fuerzas Armadas y el otorgamiento de las prestaciones y servicios sociales con eficiencia, eficacia y calidez.”

“La estructura organizacional que ha implementado el ISSFA para promover su desarrollo y fortalecimiento es la Administración por Procesos, como una herramienta de gestión de la entidad, en concordancia con las nuevas tendencias de organización acogidas por el Estado, que permitan agilizar los procedimientos

administrativos y posibiliten el trabajo en equipo para lograr mayor productividad, optimizando los recursos institucionales, manteniendo una estructura que evite su crecimiento desordenado, asegure su evolución y dinamia de manera consistente y coherente a nivel nacional.”



**Figura 5** – Mapa de Procesos del ISSFA

La Cadena de Valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. (Wikipedia, 2015). En la cadena de valor del ISSFA se encuentran graficados los procesos agregadores de valor.

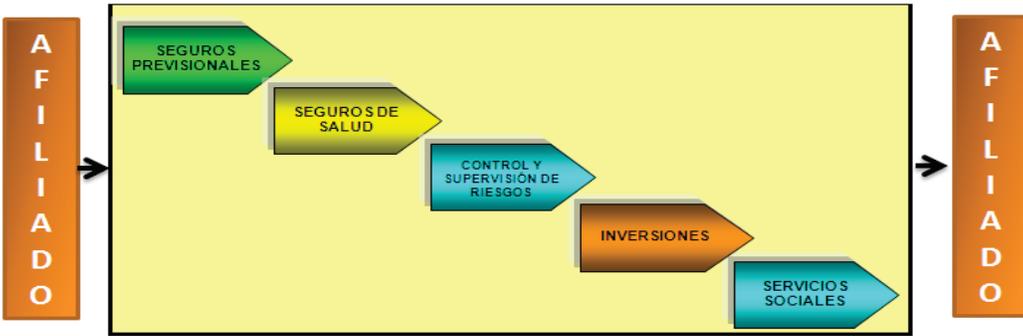


Figura 6 – Cadena de Valor del ISSFA

La estructura orgánica del ISSFA está compuesta por los siguientes niveles: Directivo, Asesor, Apoyo, Operativo y Desconcentrado, cada uno de ellos con detalle de misión, atribuciones, responsabilidades y productos.

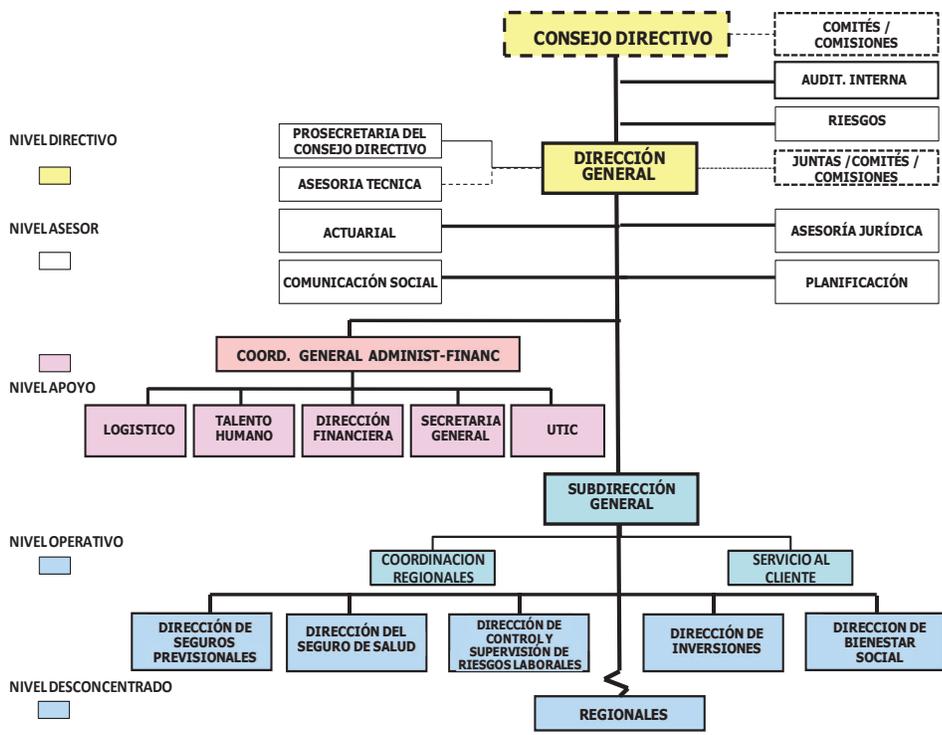


Figura 7 – Organigrama Estructural del ISSFA

El Código de Ética del ISSFA, aprobado por Consejo Directivo en 2013, consagra los valores y principios que guían el comportamiento de sus funcionarios y

servidores públicos, detallando los siguientes: Disciplina, honradez, equidad y justicia, lealtad, solidaridad, vocación de servicio.

El Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, al ser una institución pública, está regida por el ordenamiento jurídico público establecido en el Ecuador. Para la administración de su talento humano, el ISSFA se enmarca en las disposiciones constantes en la Ley Orgánica del Servicio Público, Código del Trabajo, Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar.

El ISSFA cuenta en su plantilla con servidores públicos, entre personal militar activo y personal civil a nivel nacional, encontrándose su mayor congregación en ISSFA Matriz cuya sede es en la ciudad de Quito.

### **3 METODOLOGÍA**

#### **3.1 DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION**

Esta investigación se enfoca en el análisis de la situación actual y deseada respecto de la cultura organizacional del ISSFA aplicando el método de Valores Competitivos de Quinn y su vinculación con el clima laboral, sus relaciones internas y externas, influencias, consecuencias y en la determinación de propuestas de mejora. Se manejó una investigación básicamente cualitativa, pues el ser humano es el principal objeto de análisis, apoyándose en datos cuantitativos para formular conclusiones y recomendaciones.

Se realizó una investigación cuantitativa y correlacional, a fin de determinar relación y fuerza entre variables desarrolladas durante la investigación, respecto a la cultura organizacional y al clima laboral en el ISSFA, identificando factores de influencia.

Se aplicó al personal el cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) para cultura organizacional y otro para clima laboral, para recabar la información necesaria para el estudio.

Además se realizó un análisis de la bibliografía y de investigaciones similares para fundamentar el estudio.

#### **HIPOTESIS**

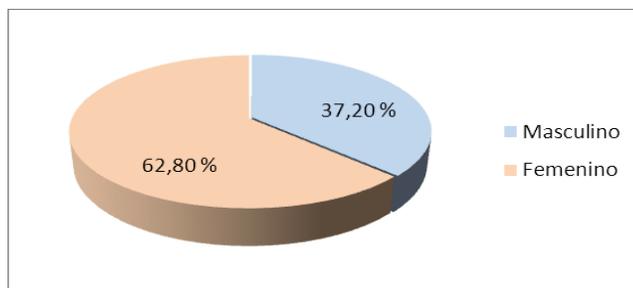
Partiendo de los objetivos del estudio se establecieron las siguientes hipótesis:

1. Existen diferencias entre la cultura actual y la deseada.
2. Hay relación entre la cultura actual, la cultura deseada y el clima laboral de la organización.

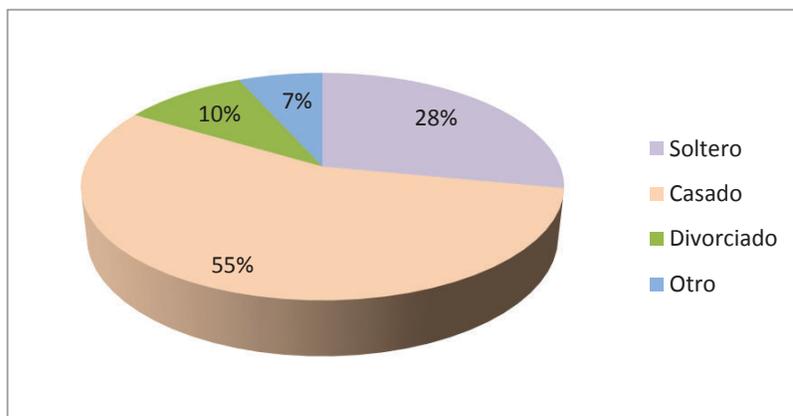
## MUESTRA

De una población de 250 servidores públicos del Instituto, la muestra estuvo compuesta por 164 servidores que accedieron y respondieron las encuestas, esto representa un 95% de nivel de confianza e intervalo de confianza de 4,5 valores aceptados en estadística para los objetivos del estudio.

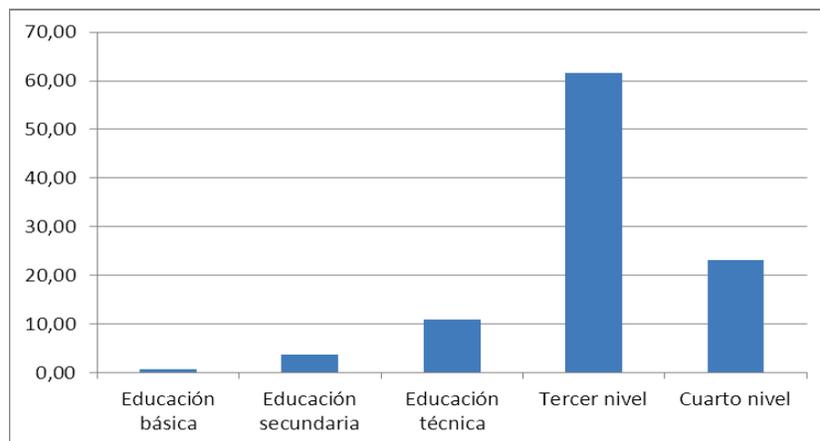
Se obtuvieron los siguientes resultados socio – demográficos: (Anexo D)



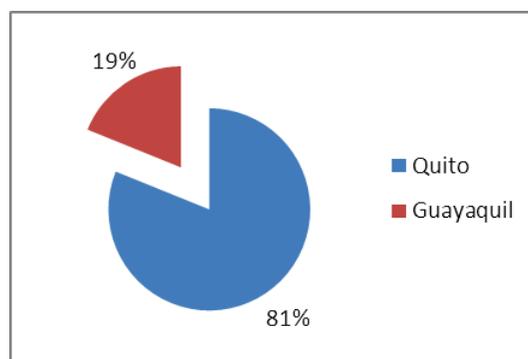
**Figura 8 – Género**



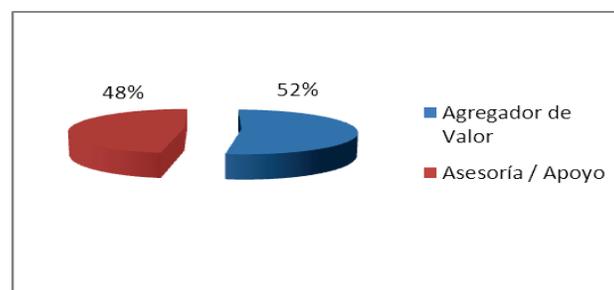
**Figura 9 – Estado civil**



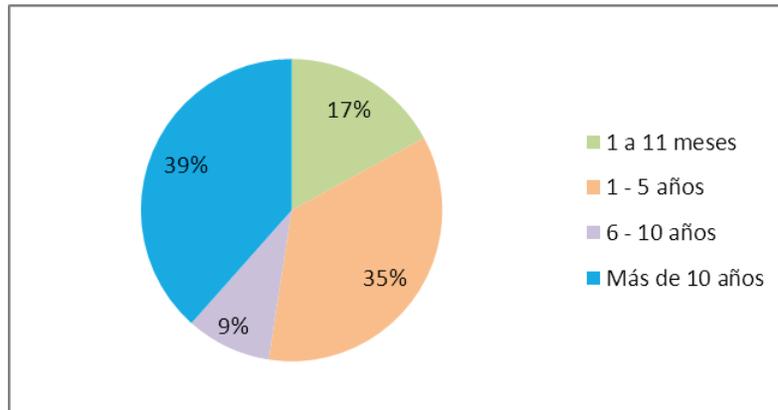
**Figura 10 – Nivel académico**



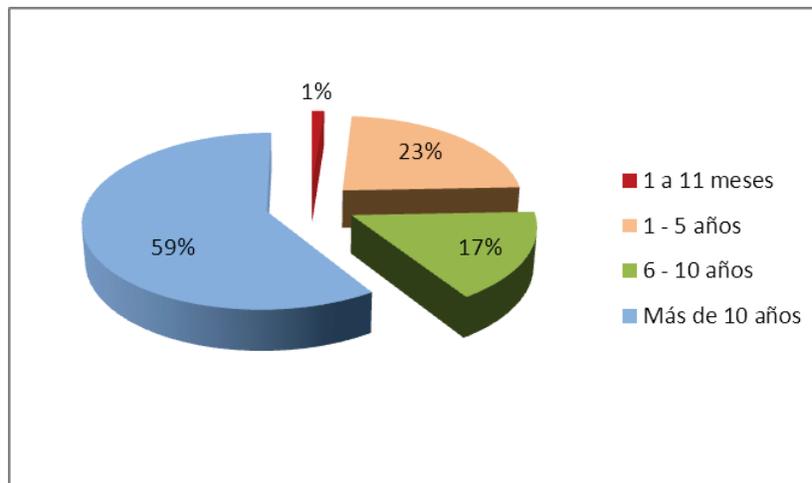
**Figura 11 – Sede de la Institución a la que pertenece**



**Figura 12 – Proceso al que pertenece**



**Figura 13** – Tiempo de trabajo en el ISSFA



**Figura 14** – Tiempo total de trabajo en general

### 3.2 INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

La encuesta aplicada presenta tres secciones que recogen información respecto de: cultura organizacional, clima laboral y datos socio-demográficos.

El instrumento que se utilizó en la investigación de la cultura organizacional es el cuestionario OCAI desarrollado por Cameron y Quinn (1999) el cual contiene seis apartados: características dominantes, liderazgo organizacional, administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégicos y criterio de éxito, cada uno de ellos conteniendo un enunciado que caracteriza al tipo de las cuatro culturas definidas por los autores del método.

Para el análisis del clima laboral se utilizó el cuestionario diseñado por docentes investigadores de la Escuela Politécnica Nacional de Ecuador, como instrumento de validación de una escala para medir las dimensiones culturales que influyen en el clima laboral en el contexto ecuatoriano, (Ramos et al, 2016), que mide variables de clima relacionadas con el modelo de cultura organizacional, definiendo características multidimensionales, realizando preguntas enfocadas en percepción del clima laboral, influencia de la cultura en el clima del puesto, en el grupo de trabajo y en la institución en las siguientes dimensiones: innovación organizacional, enfoque y liderazgo gerencial, motivación en la organización, reconocimiento al desempeño, estructura organizacional, cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, procesos de control y justicia.

Estos dos cuestionarios fueron llenados por los servidores públicos del ISSFA, quienes consignaron el valor que más se ajustaba a su percepción y apreciación.

La tercera sección de la encuesta solicitó consignar datos socio-demográficos relacionados con datos personales y datos con el empleo: género, estado civil, nivel académico, número de hijos bajo su dependencia, tiempo de trabajo en la institución, sede a la que pertenece, proceso al que pertenece y tiempo total de trabajo en el ISSFA y en otras organizaciones.

### **3.3 PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION Y TECNICA DE ANALISIS DE LA INFORMACION**

La encuesta con sus tres secciones o cuestionarios, fue aplicada a los servidores públicos del ISSFA en sus sedes de Quito y Guayaquil, previa la autorización de la Dirección General y con la colaboración de las Unidades de Administración del Talento Humano y de Tecnologías de la Información y Comunicaciones del Instituto, con un porcentaje general de respuesta del 65%.

Se implementaron los tres cuestionarios en el módulo de encuestas que ha desarrollado el ISSFA y que es utilizado por varias áreas institucionales para medir diversos aspectos dirigidos a nuestros afiliados y clientes internos. En este caso específico se utilizó la intranet institucional. Con el apoyo de la Unidad de Administración de Talento Humano, a través del correo electrónico interno, se difundió y motivó al personal para que acceda a la encuesta y la llene, enfatizando en su objetivo investigativo y en la confidencialidad y anonimato a fin de obtener mayor acogida. La encuesta estuvo habilitada desde el 22 de diciembre de 2015 hasta el 08 de enero de 2016.

El apoyo de esta herramienta informática permitió consignar las respuestas de los encuestados con sencillez y orden, así como también permitió procesar y tabular los datos con seguridad y facilidad utilizando tablas dinámicas de Excel.

Para determinar la cultura actual y deseada se hizo una comparación entre las medias obtenidas en los datos consignados por los encuestados en cada tipo de cultura establecido por la metodología de Quinn y Cameron, escogiendo el valor más alto y graficándolo para mejor comprensión.

Para el análisis de los datos de clima laboral se identificaron las dimensiones de mayor influencia considerando las respuestas de frecuencia, y para la

determinación de la percepción del clima entre pésimo y excelente se obtuvo la media en función del rango escogido por el encuestado.

Para el análisis de correlación y asociación entre variables se utilizó la herramienta informática estadística SPSS versión 20, la cual permitió determinar que los datos son significativos, y se usó como atributo la media, como medida de tendencia central o promedio.

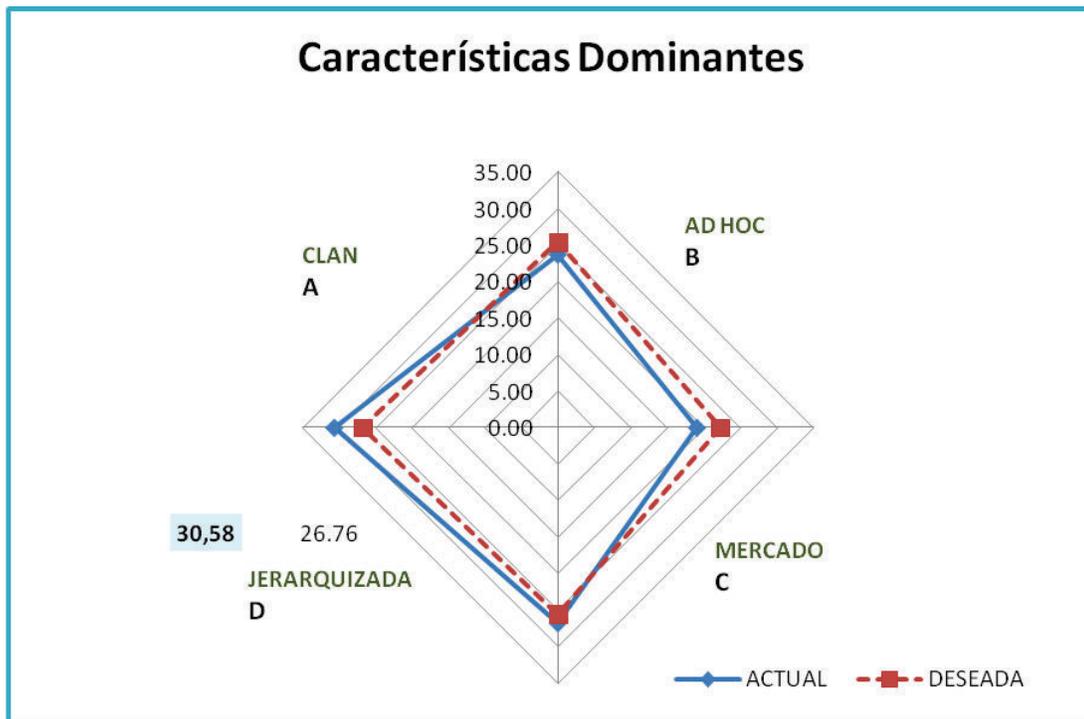
## 4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

### 4.1 PRESENTACION Y ANALISIS EN RELACION A LA CULTURA DOMINANTE ACTUAL Y DESEADA DE ACUERDO CON EL MODELO APLICADO

La aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn para definir la cultura actual y deseada en el ISSFA arrojó los siguientes resultados en cada uno de sus apartados:

**Tabla 2-** Características Dominantes de la Cultura Organizacional

Apartado 1.	MEDIA		SIGNIFICACION
	ACTUAL	DESEADA	
A Clan	23.67	25.38	.000
B Ad hoc	19.04	22.24	.000
C Mercado	26.71	25.61	.006
D Jerarquizada	30.58	26.76	.000



**Figura 15** – Características Dominantes de la Cultura

En relación a las características dominantes en cada tipo de cultura, se observa que el personal del ISSFA actualmente mantiene una cultura jerarquizada, misma que también es la de su preferencia, por tanto no existe diferencia en el tipo de cultura actual y deseada.

Tabla 3- Liderazgo Organizacional

Apartado 2.	MEDIA		SIGNIFICACION
	ACTUAL	DESEADA	
A Clan	22.34	27.30	.000
B Ad hoc	20.66	25.13	.000
C Mercado	29.27	22.62	.000
D Jerarquizada	27.73	25.22	.000

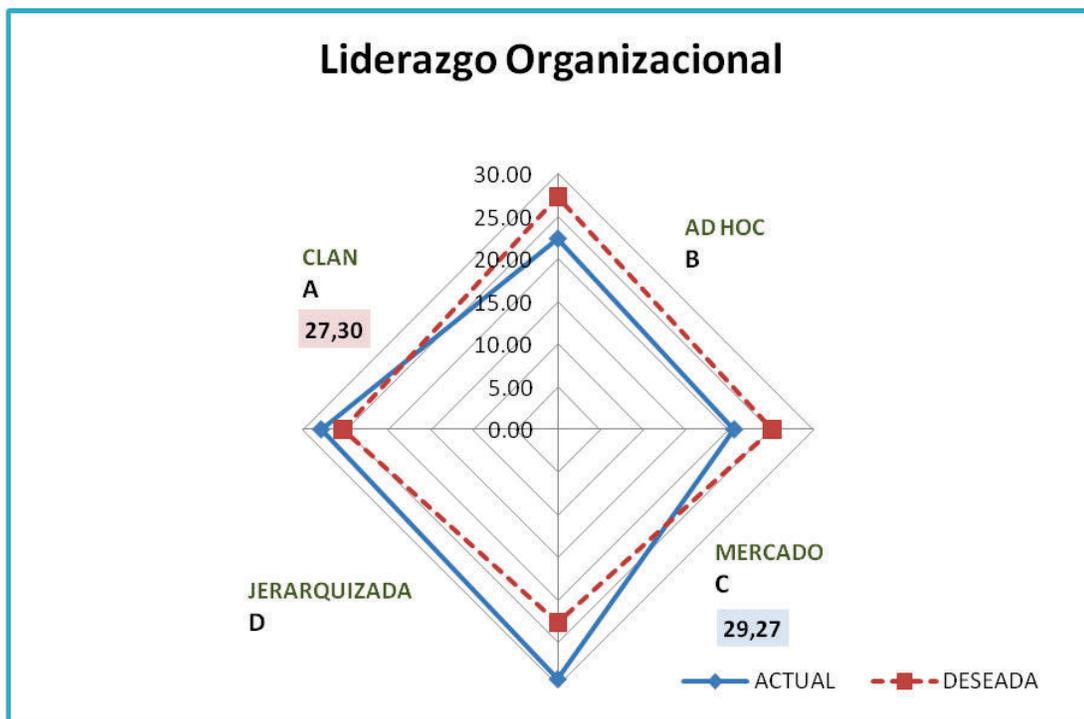
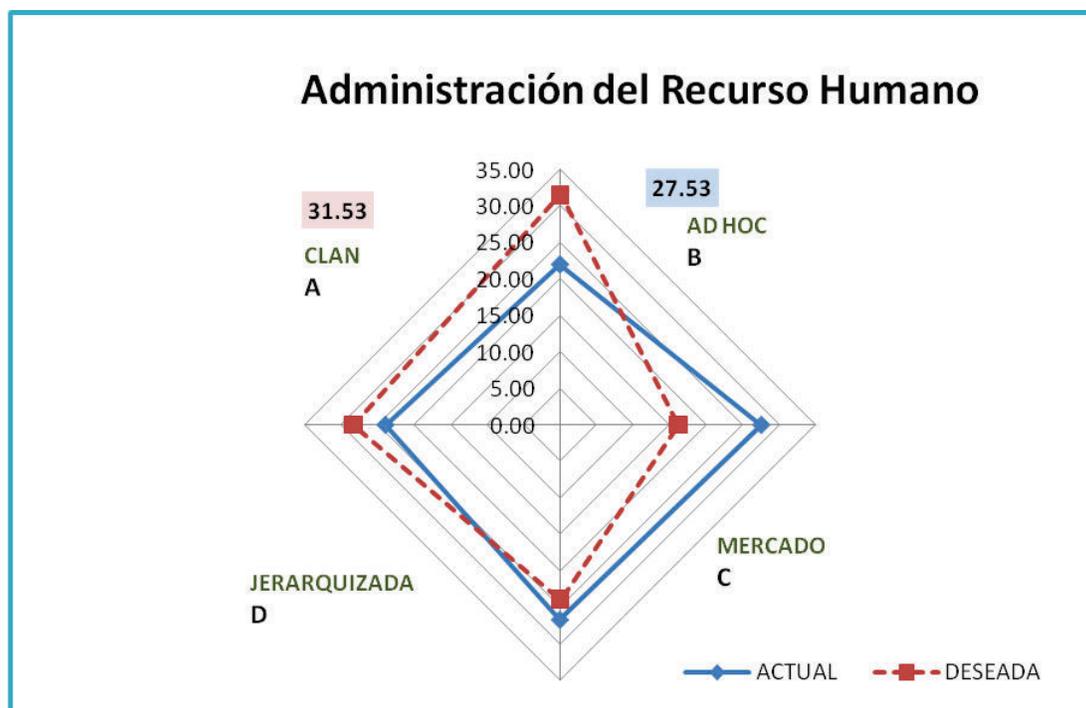


Figura 16 – Liderazgo Organizacional

Actualmente el ISSFA posee un liderazgo de mercado orientado a asegurar el logro de los objetivos, sin embargo el liderazgo de preferencia del personal es de clan orientado a la guía y la enseñanza, existiendo diferencia entre el liderazgo actual y el deseado.

**Tabla 4-** Administración del Recurso Humano

Apartado 3.		MEDIA		SIGNIFICACION
	ACTUAL	DESEADA		
<b>A Clan</b>	21.94	31.53	.000	
<b>B Ad hoc</b>	27.53	16.17	.000	
<b>C Mercado</b>	26.67	23.98	.000	
<b>D Jerarquizada</b>	23.85	28.33	.000	

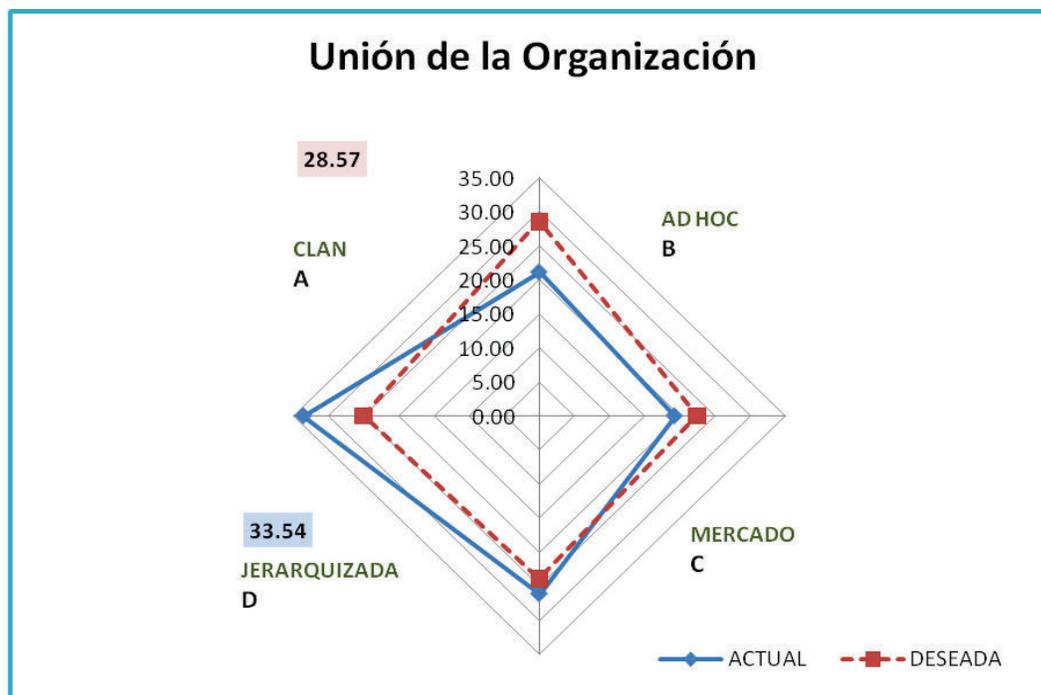


**Figura 17** – Administración del Recurso Humano

La cultura actual posee una administración del recurso humano con características ad hoc muy competitivo, siendo su deseo una administración de trabajo en equipo y participación, característica propia de una cultura de clan.

**Tabla 5-** Unión de la Organización

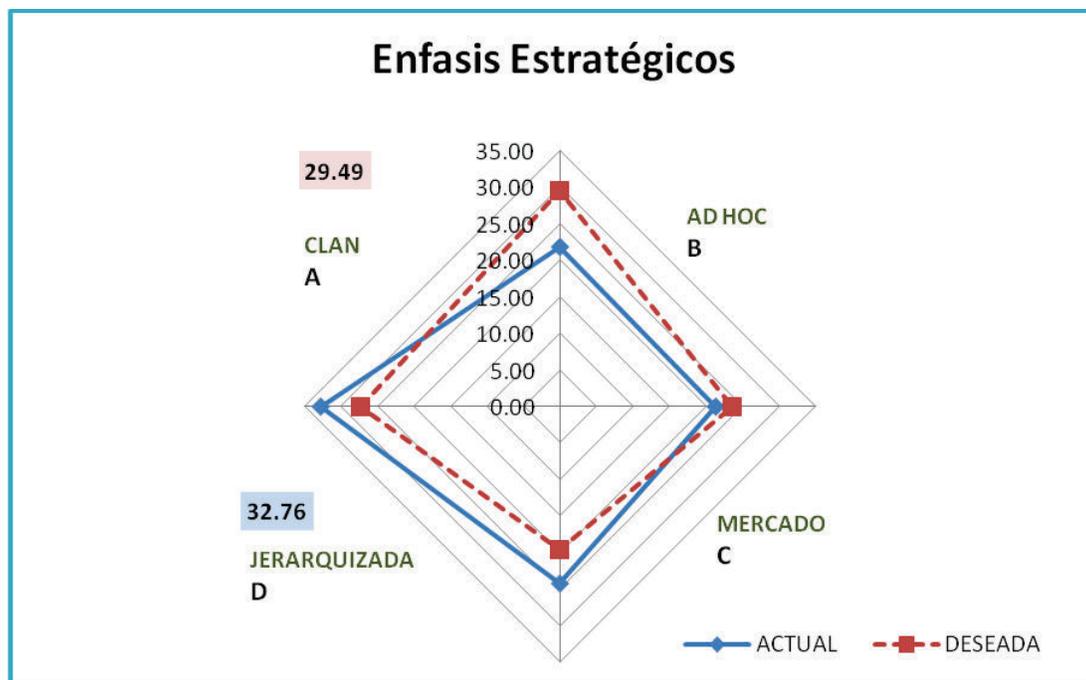
Apartado 4.	MEDIA		SIGNIFICACION
	ACTUAL	DESEADA	
A Clan	21.10	28.57	.000
B Ad hoc	19.26	22.43	.000
C Mercado	26.11	23.95	.000
D Jerarquizada	33.54	25.05	.000

**Figura 18** – Unión de la Organización

Actualmente la unión de la organización es jerarquizada cohesionada por políticas y reglas, el personal prefiere una unión de clan cohesionada por la lealtad y la confianza mutua.

**Tabla 6-** Enfasis Estratégicos

Apartado 5.	MEDIA		SIGNIFICACION
	ACTUAL	DESEADA	
A Clan	21.78	29.49	.000
B Ad hoc	21.33	23.65	.000
C Mercado	24.13	19.58	.000
D Jerarquizada	32.76	27.28	.000



**Figura 19** – Enfasis Estratégicos

Las estrategias de la organización acualmente es jerarquizada enfatizando la permanencia y estabilidad general, el deseo del personal es el desarrollo de estrategias de tipo clan orientadas a la confianza, participación y apertura.

Tabla 7- Criterio de Exito

Apartado 6.	MEDIA		SIGNIFICACION
	ACTUAL	DESEADA	
A Clan	21.62	31.71	.000
B Ad hoc	20.19	21.10	.205
C Mercado	20.41	18.85	.000
D Jerarquizada	37.79	28.34	.000

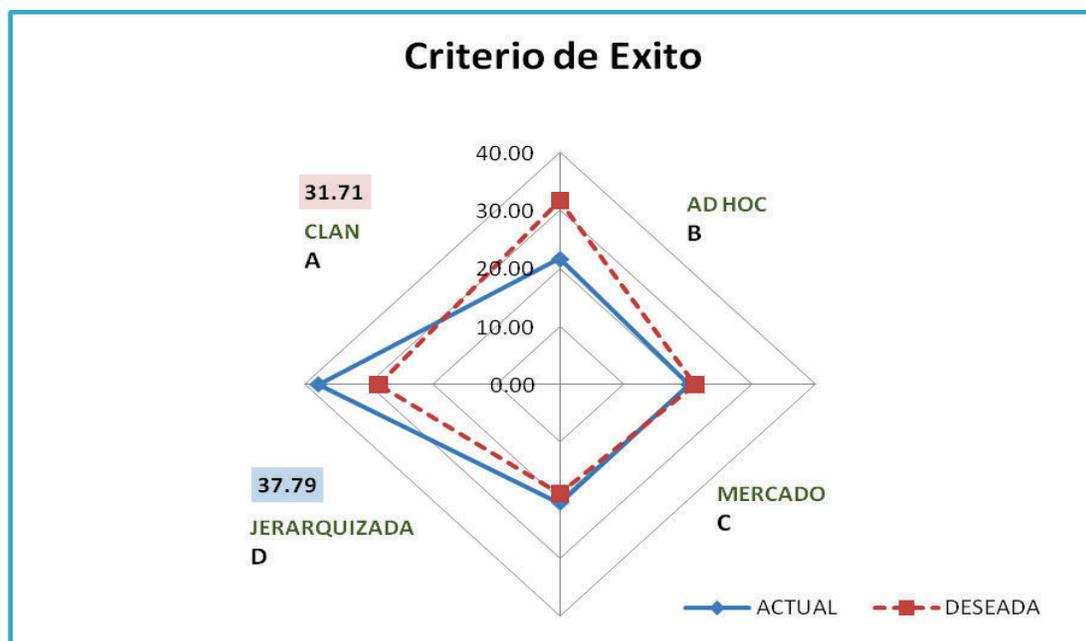


Figura 20 – Criterio de Exito

La organización en la actualidad define su éxito en esquemas jerarquizados que evalúen eficiencia en el uso de sus recursos y cumplimiento de tareas, mientras que el personal desea que el éxito de la organización sea evaluado en función del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, es decir bajo un esquema de clan.

## 4.2 ANALISIS DEL CLIMA LABORAL EXISTENTE

**Tabla 8-** Fuerza del Clima

	Rango	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.	Varianza
clima en el puesto	6	1	7	851	5,19	1,29	1,663
clima en el grupo	6	1	7	852	5,2	1,172	1,373
clima en la organización	6	1	7	772	4,71	1,057	1,116

El clima laboral con relación al puesto de trabajo y al grupo es entre bueno y muy bueno, mientras que la relación del clima laboral con la organización se ubica entre regular y bueno.

**Tabla 9-** Correlación entre climas de: puesto, grupo y organización

	Correlación	Sig.
Clima en el puesto y clima en el grupo	,832	,000
Clima en el puesto y clima en la organización	,158	,043
Clima en el grupo y clima en la organización	,200	,010

Los datos significativos demuestran correlación entre el clima del puesto, del grupo y de la organización, lo que implica que cualquier cambio aplicado a uno de estos factores tiene impacto positivo o negativo entre ellos y su clima, por tanto el clima laboral es débil.

### 4.3 ANALISIS DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA ACTUAL QUE AFECTAN AL CLIMA LABORAL Y SU RELACION CON LA CULTURA DESEADA

**Tabla 10-** Correlación de la variabilidad del clima con los elementos de la cultura organizacional

Variabilidad del clima	MEDIA										
	Variabilidad del clima	Innovación Organizacional	Enfoque y Liderazgo gerencial	Motivación en la organización	Reconocimiento al desempeño	Estructura organizacional	Cooperación	Relaciones Interpersonales	Toma de decisiones	Procesos de control	Justicia
Variabilidad del Clima	1	,206**	,332**	,346**	,348**	,292**	,350**	,341**	,331**	,341**	,338**

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Todos los elementos de la cultura organizacional tienen una correlación significativa con la fuerza del clima laboral debido a su variabilidad, lo que indica que mientras más variable sea el elemento más débil se hará el clima, o si el elemento es más estable, el clima será más fuerte. Solo el elemento de innovación obtuvo un valor bajo de influencia, considerando que al ser el ISSFA un organismo público está sujeto a realizar únicamente lo que está permitido y escrito en la normativa que lo rige, por lo que la innovación posee limitaciones.

**Tabla 11-** Correlación con la diferencia de cultura actual y deseada y Clima Laboral

CLIMA LABORAL	TIPOS DE CULTURAS			
	CLAN	AD HOC	DE MERCADO	JERARQUICA
Clima del Puesto	,390**	-,218**	-,271**	-,107
Clima del Grupo	,397**	-,203**	-,237**	-,065
Clima de la Organización	,231**	-,184	-,175	-,306**

El clima laboral del puesto y del grupo correlacionan de forma significativa y positiva con la diferencia entre lo actual y deseado con la cultura de clan, siendo esta la de preferencia del personal del ISSFA, mientras mejor es el clima, la gente

desea más este tipo de cultura, mientras que el clima de la organización tiene una correlación significativa y negativa con la cultura actual que es la jerárquica, aceptando la hipótesis 2.

**Tabla 12-** Correlación entre el Tipo de cultura y los elementos de la cultura que influyen en el clima laboral

Elementos de la Cultura Organizacional que influyen en el Clima Laboral	TIPOS DE CULTURAS			
	CLAN	AD HOC	DE MERCADO	JERARQUICA
Variabilidad del clima	,115	,005	-,042	,128
Innovación	-,141	,319**	,477**	,465**
Enfoque y liderazgo	-,120	,267**	,422**	,413**
Motivación	-,128	,298**	,427**	,440**
Reconocimiento al desempeño	-,074	,312**	,417**	,481**
Estructura organizacional	-,163	,271**	,460**	,410**
Cooperación	-,141	,289**	,432**	,401**
Relaciones interpersonales	-,147	,260**	,440**	,403**
Toma de decisiones	-,157	,287**	,437**	,372**
Procesos de control	-,125	,276**	,428**	,369**
Justicia	-,114	,265**	,422**	,408**

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Los datos significativos demuestran la existencia de correlación entre los elementos de la cultura que influyen en el clima y los tipos de cultura que define la metodología de Quinn, excepto con el tipo de cultura de clan, donde se observa que no hay correlación con estos elementos, presentándose correlación negativa solo con los elementos de estructura organizacional y toma de decisiones, siendo la cultura de clan la deseada. No existe la correlación significativa con estos elementos de la cultura definidos, sin embargo en la tabla No. 10 se observa una correlación significativa entre la cultura de clan con el clima del puesto, del grupo y de la organización.

**Tabla 13-** Correlación del clima del puesto, del grupo y de la organización con los elementos de la cultura organizacional

Elementos de la Cultura Organizacional	clima puesto	clima grupo	clima organización
Innovación	-,163*		
Enfoque y liderazgo	-,102		
Motivación	-,085		
Reconocimiento al desempeño	-,111		
Estructura organizacional	-,193		
Cooperación	-,091		
Relaciones interpersonales	-,176		
Toma de decisiones	-,153		
Procesos de control	-,075		
Justicia	-,078		
Innovación		-,168*	
Enfoque y liderazgo		-,110	
Motivación		-,139	
Reconocimiento al desempeño		-,098	
Estructura organizacional		-,165	
Cooperación		-,099	
Relaciones interpersonales		-,136	
Toma de decisiones		-,098	
Procesos de control		-,070	
Justicia		-,063	
Innovación			-,297**
Enfoque y liderazgo			-,313**
Motivación			-,333**
Reconocimiento al desempeño			-,350**
Estructura organizacional			-,384**
Cooperación			-,342**
Relaciones interpersonales			-,369**
Toma de decisiones			-,375**
Procesos de control			-,361**
Justicia			-,330**

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

El clima del puesto y del grupo de trabajo se verá afectado de forma positiva o negativa si se genera algún cambio en los elementos de la cultura relacionados con la innovación y la estructura organizacional.

Sin embargo cualquier cambio en cualquiera de los elementos de la cultura afectará positiva o negativamente en el clima de la organización, ya que este es débil.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

El estudio investigativo utilizó la metodología de Quinn para identificar la cultura organizacional actual y deseada en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y su relación con el clima laboral, para lo cual se utilizó un cuestionario que incluyó los elementos culturales más influyentes en el clima laboral a nivel individual, grupal e institucional.

Los datos obtenidos fueron procesados con la herramienta informática estadística SPSS, estableciendo que los mismos son significativos.

Las características que dominan a la organización, tanto actual como deseada, son de una cultura jerarquizada, la cual es muy estructurada y controlada y cuyos procedimientos indican al funcionario lo que debe hacer.

El liderazgo que prefiere el personal del ISSFA es un liderazgo de clan que los guíe y enseñe.

La administración del recurso humano actualmente orienta al personal a una alta competitividad y exigencia, propia de una cultura ad hocrática, mientras que su deseo es tener una administración que fomente el trabajo en equipo, la participación y el consenso, características de una cultura de clan.

La organización actualmente se mantiene unida por su estructura jerarquizada, por sus políticas y reglas claramente definidas, sin embargo el personal desea que la unión de la organización y su personal se enmarque en la lealtad y confianza mutua, características de una cultura de clan.

Actualmente las estrategias organizacionales están enfocadas en la eficiencia, el control y el trabajo bien hecho fomentando la estabilidad y permanencia del

personal, características propias de una cultura jerarquizada, el deseo del personal es que la organización implemente estrategias orientadas a la participación y confianza en el personal, características de una cultura de clan.

El éxito en la organización se evalúa en función del cumplimiento de tareas y uso eficiente de los recursos conforme la cultura jerarquizada, el deseo del personal es que la evaluación del éxito se enfoque en una cultura de clan orientada al desarrollo del recurso humano, el trabajo en equipo, relaciones interpersonales y el reconocimiento.

La opinión general de los integrantes de la organización concuerda que el ISSFA actualmente tiene una cultura jerarquizada, ya que de los seis apartados evaluados con la metodología de Quinn, cuatro demuestran fuertes características de este tipo de cultura.

La opinión general de los integrantes del ISSFA inclina su preferencia o desea que su cultura organizacional sea tipo clan, ya que de los seis apartados evaluados, cinco demuestran fuertes características de este tipo de cultura.

Se acepta la hipótesis 1 pues se ha evidenciado la existencia de diferencias entre la cultura actual y la deseada.

El clima laboral en el puesto y en el grupo es muy bueno, no así el clima de la organización que va de regular a bueno, así como también se lo identifica como un clima débil, ya que cualquier cambio aplicado al puesto, al grupo de trabajo o a la organización tendrá una influencia positiva o negativa en el clima laboral.

El clima de la organización tiene una elevada relación con la cultura actual del Instituto, esto es con la cultura jerárquica, mientras que el clima del puesto y del grupo de trabajo tiene una relación significativa con la cultura de clan que es la deseada por el personal, por lo que se acepta la hipótesis No. 2.

Al ser el clima débil todos los elementos de la cultura organizacional tienen una correlación significativa, lo que indica que mientras más variable sea el elemento más débil se hará el clima y cualquier cambio que se aplique a cualquiera de los elementos de la cultura, influirá positiva o negativamente en el clima laboral de la Institución.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

La cultura organizacional deseada por el personal del Instituto es la de tipo clan, por lo que las medidas a implementarse para el fortalecimiento de la cultura deben ir enfocadas a lograr la cohesión de sus miembros, haciéndoles partícipes de metas, creencias y valores, como en un ambiente familiar, otorgando poder de decisión a los empleados, para ello es importante invertir en su desarrollo a través de capacitación, ya que al tener actualmente una cultura jerarquizada, están acostumbrados a estructuras muy formales y que se les indique qué hacer y cómo hacerlo.

Para poder desarrollar una cultura de clan es importante trabajar con el personal respecto de su actitud al cambio, ya que actualmente existe mucha resistencia, justamente por el hecho de que el clima laboral es débil, lo que limita al personal salir de su zona de confort y estabilidad.

Al ser la cultura de clan la de mayor aceptación, es importante trabajar con sus líderes, a fin de desarrollar y fortalecer competencias relacionadas con trabajo en equipo, empoderamiento, coaching, programación neurolingüística, para otorgarle un rol de facilitador con la capacidad de controlar e influir en las personas, motivando en ellas el interés y agrado en su trabajo, demostrando empatía y preocupación por sus necesidades y sentimientos.

Si bien se ha identificado que la cultura actual dominante es la jerarquizada, y que la deseada es la de clan, es importante considerar lo manifestado por Quinn

(2005) cuando afirma que el óptimo desempeño organizacional depende del adecuado balance de las fortalezas culturales, ya que las culturas no se presentan de forma pura, por lo general se da una combinación de características.

Al existir una significativa relación entre cultura y clima, se deberá vincular los programas de mejoramiento de la cultura con acciones concretas de fortalecimiento del clima, especialmente a nivel de la toda la organización.

El ISSFA debe evaluar periódicamente su cultura organizacional y su clima laboral (semestral o anual), estratificando su análisis en grupos, por ejemplo percepciones de hombres y mujeres, agregadores de valor y apoyo, edad, estado civil de los encuestados, tiempo de trabajo en la institución, nivel de escolaridad u otras variables que se consideren importantes e interesantes en el estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarez, G. (1992). El Constructo clima organizacional: Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes". *Interamericana de Psicología Ocupacional* 11, 25-50.
- Armadas, Instituto de Seguridad Social. (Julio de 2013). *Estatuto Orgánico por Procesos*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Armadas, Instituto de Seguridad Social. (1992). Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas. *Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas*. Quito, Pichincha, Ecuador: Suplemento del Registro Oficial No. 995.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework, edición revisada*. San Francisco, CA.: Jossey - Bass.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Base on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley, Reading.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Davis, K. y J. Newstrom. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Díaz, N., Garza, M. d., & Ojeda, J. (2010). Liderazgo y Cultura Organizacional en la Administración Pública en la Región Laja - Bajío. *Panorama Administrativo*, 111-123.
- Drexler, J. A. (1977). Organizational climate: Its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62, 38-42.
- González-Romá, V. & J. M. Peiró. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Psicología General y Aplicada*, 269-285.
- Hernández, R., S. Méndez y R. Contreras. (2014). Construcción de un Instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59, 229-257.
- Koys, D. J. y T.A. DeCottis. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, 265-285.

- McKnight, D. H. y J. Webster. (2001). Collaborative insight or privacy invasion? Trust climate as a lense for undertanding acceptance of awareness systems. En S. C. G. L. Cooper, *The International handbook of organizational culture and climate* (págs. 533-555). Chichester, West Sussex: Johniley & Sons Ltda.
- Madrid, C. y Segura, L. (2005). *Análisis del Comportamiento Organizacional del Personal para generar satisfacción en los clientes del Hotel Meson Sacristía de la Compañía*. México.
- Ortiz, P. & Olaz, A. (2009). Conexiones entre Cultura Organizativa y Clima Laboral: Aproximación a un Modelo de Auditoría Sociolaboral de Recursos Humanos. En V. I. Managment, *Libro de Actas*. Murcia.
- Patterson, M. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 379-408.
- Peters, T. y R. Waterman. (1982). *En búsqueda de la excelencia*. Nueva York: Harper & Row.
- Ramos, V., Núñez, C. I., Unda, X. L., & Mejía, K. (2016). *Validación de una escala para medir las dimensiones que influyen en el clima laboral en el contexto ecuatoriano*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Pear-son.
- Schneider, G. M. (2011). *Organizational Climate research; Achievements and the road ahead*. Thousand Oaks: Sage.
- Seelbach, G. (2013). *Teorías de la Personalidad*. México: Red Tercer Milenio.
- Sepúlveda, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnostico de la cultura organizacional. *Economía y Administracion No. 63*, 7-23.
- Virtanen, T. (2000). *Commitment and the study of organizacional climate and culture*.

## **ANEXOS**

## ANEXO A - Orden de encuadernación



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación {ó tesis de grado} presentado por NOMBRE COMPLETO DEL ESTUDIANTE.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día del año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
	Director	
	Examinador	
	Examinador	

\_\_\_\_\_  
{Nombre del Decano}

DECANO