

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL Y DESEADA, Y SU  
RELACION CON LA CULTURA DE APRENDIZAJE: APLICACIÓN  
DEL MODELO DE VALORES COMPETITIVOS DE QUINN EN EL  
HOSPITAL AXXIS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**MARÍA FERNANDA VILLAMARIN ZURITA**  
**fernanda\_villamarin@hotmail.com**

**Director: Dra. Valentina Ramos Ramos**  
**valentinaramos@epn.edu.ec**

**2018**



## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación “La cultura organizacional actual y deseada, y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn en el Hospital Axxis” desarrollado por María Fernanda Villamarin Zurita, estudiante del programa de Maestría en Gestión Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

---

**Dra. Valentina Ramos**

**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, María Fernanda Villamarin Zurita, 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 Fernanda Villamarin Zurita**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al documento escrito del trabajo de titulación presentado por María Fernanda Villamarin Zurita.

Se emite la presente aprobación, con fecha octubre 22 del 2018.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

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

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo a Dios y a mi familia compuesta por mis padres Wandemberg y Elisabeth, a Victoria y Jorge compañeros inseparables y sobre todo a mi querida perrita Milita que esta en el cielo, quienes en todo momento fueron mi apoyo incondicional y sobre todo me brindaron su amor y comprensión en los momentos más difíciles de este reto académico que con fe y paciencia hoy puedo alcanzar.

Así también a mi esposo y hermana, siendo mi hermana el apoyo espiritual que tuve en todo momento que con sus oraciones y sabiduría acompañada de la palabra de Dios me animo cada día a no rendirme y a esperar en el tiempo del Señor para graduarme. Y a mi esposo por su infinito amor y por brindarme su ayuda incondicional con sus conocimientos durante mis estudios y en la elaboración de mi proyecto de tesis para poder salir adelante en la maestría.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi agradecimiento a Dios, quien con su misericordia me bendijo con sabiduría e inteligencia para poder 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 que serán la base de mi desarrollo como profesional.

Al Hospital AXXIS, por haberme abierto las puertas y brindarme todo su apoyo para poder realizar mi investigación, especialmente los departamentos de Recursos Humanos y Calidad.

A mi Directora la Dra. Valentina Ramos por brindarme su ayuda y colaboración en todo momento de la realización de esta investigación, así también, por impartir sus conocimientos de forma abierta y colaborativa.

A mis compañeros de grupo con quienes durante esos años de estudios conté con su respaldo, enseñanzas y trabajo en equipo.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN.....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2 OBJETIVO GENERAL.....	2
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.4 HIPÓTESIS.....	3
1.5 MARCO TEÓRICO.....	3
1.5.1 LA ORGANIZACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	3
1.5.1.1 LA ORGANIZACIÓN.....	3
1.5.1.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO).....	4
1.5.2 CULTURA Y CULTURA DE APRENDIZAJE.....	7
1.5.2.1 CULTURA.....	7
1.5.2.2 ESTRUCTURA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	8
1.5.2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS CARACTERÍSTICAS.....	10
1.5.2.3.1 CULTURA DE APRENDIZAJE.....	11
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>13</b>
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
2.2 MUESTRA.....	13
2.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	13
2.2.1.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	14
2.2.1.2 MISIÓN.....	15
2.2.1.3 VISIÓN.....	15
2.2.1.4 VALORES.....	15
2.2.2 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	16

2.2.2.1	GÉNERO.....	16
2.2.2.2	ESTADO CIVIL.....	17
2.2.2.3	NIVEL ACADÉMICO.....	18
2.2.2.4	DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE.....	19
2.2.2.5	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA.....	19
2.2.2.6	TIEMPO DE TRABAJO.....	20
2.3	INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	21
2.3.1	CUESTIONARIO SOCIO DEMOGRÁFICO.....	21
2.3.2	CUESTIONARIO OLC (ORGANIZATIONAL LEARNING CULTURE), PARA MEDIR LA CULTURA QUE PROMUEVE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	22
2.3.3	CUESTIONARIO OCAI (ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT), SUSTENTADO EN EL MODELO DE VALORES COMPETITIVOS DE CAMERON Y QUINN.....	22
2.4	PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	28
2.5	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	29
<b>3.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIONES.....</b>	<b>31</b>
3.1.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.1.1	CULTURA ACTUAL DOMINANTE EN AXXIS, SEGÚN EL MODELO DE VALORES DE QUINN.....	31
3.1.1.1	VALORES GLOBALES.....	32
3.1.1.2	CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA POR DIMENSIÓN.....	33
3.1.1.2.1	CARACTERÍSTICAS DOMINANTES.....	33
3.1.1.2.2	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.....	34
3.1.1.2.3	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	35
3.1.1.2.4	UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	37
3.1.1.2.5	ÉNFASIS ESTRATÉGICO.....	38
3.1.1.2.6	CRITERIO DE ÉXITO.....	39
3.1.1.2.7	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	40

3.1.2 CULTURA DESEADA EN AXXIS, SEGÚN EL MODELO DE VALORES DE QUINN.	40
3.1.2.1 VALORES GLOBALES .....	41
3.1.2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA POR DIMENSIONES .....	42
3.1.2.2.1 CARACTERÍSTICAS DOMINANTES .....	42
3.1.2.2.2 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL .....	43
3.1.2.2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	44
3.1.2.2.4 UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	45
3.1.2.2.5 ÉNFASIS ESTRATÉGICO.....	47
3.1.2.2.6 CRITERIO ÉXITO.....	48
3.1.2.2.7 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	49
3.1.3 RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ACTUAL Y LA CULTURA DE APRENDIZAJE .....	49
3.1.3.1 CORRELACIÓN CULTURA ACTUAL Y CULTURA DE APRENDIZAJE..	49
3.1.4 RELACIÓN ENTRE LA CULTURA DESEADA Y LA CULTURA DE APRENDIZAJE .....	50
3.1.4.1 CORRELACIÓN CULTURA DESEADA Y CULTURA DE APRENDIZAJE	51
3.1.5 RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES CULTURALES IDENTIFICADAS...	52
3.1.5.1 DIFERENCIA ENTRE CULTURA ACTUAL Y DESEADA.....	52
3.1.5.2 CORRELACIONES ENTRE CULTURA ACTUAL Y DESEADA.....	52
3.1.5.3 CORRELACIONES ENTRE CULTURA ACTUAL Y DESEADA CON LA CULTURA DE APRENDIZAJE .....	53
3.1.5.4 CORRELACIONES DE LA DIFERENCIA ENTRE CULTURA ACTUAL Y DESEADA CON LA CULTURA DE APRENDIZAJE.....	55
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>57</b>
4.1 CONCLUSIONES.....	57
4.2 RECOMENDACIONES .....	59
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>64</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Organigrama Estructural de Hospital AXXIS .....	15
<b>Figura 2</b> Género .....	17
<b>Figura 3</b> Estado Civil .....	17
<b>Figura 4</b> Nivel Académico.....	18
<b>Figura 5</b> Departamento al que pertenece en AXXIS.....	19
<b>Figura 6</b> Antigüedad en la Empresa .....	20
<b>Figura 7</b> Tiempo de trabajo en AXXIS.....	21
<b>Figura 8</b> Tipología de la Cultura Organizacional .....	23
<b>Figura 9</b> Características de los tipos de Cultura Organizacional .....	25
<b>Figura 10</b> Cuadro de integración del modelo MVC con el cuestionario OCAI .....	27
<b>Figura 11</b> Ejemplo gráfico de la cultura actual y deseada .....	27
<b>Figura 12</b> Valores Globales.....	32
<b>Figura 13</b> Características Dominantes .....	34
<b>Figura 14</b> Liderazgo Organizacional .....	35
<b>Figura 15</b> Administración del Recurso Humano .....	36
<b>Figura 16</b> Unión de la Organización .....	37
<b>Figura 17</b> Énfasis Estratégico .....	38
<b>Figura 18</b> Criterio Éxito .....	39
<b>Figura 19</b> Valores Globales.....	41
<b>Figura 20</b> Características Dominantes .....	43
<b>Figura 21</b> Liderazgo Organizacional .....	44
<b>Figura 22</b> Administración de Recursos Humanos .....	45
<b>Figura 23</b> Unión de la Organización .....	46
<b>Figura 24</b> Énfasis Estratégico .....	47
<b>Figura 25</b> Criterio de Éxito.....	48

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Objetivos y sus apartados.....	31
<b>Tabla 2</b> Valores Globales.....	32
<b>Tabla 3</b> Características Dominantes.....	33
<b>Tabla 4</b> Liderazgo Organizacional.....	34
<b>Tabla 5</b> Administración de Recursos Humanos.....	36
<b>Tabla 6</b> Unión de la Organización.....	37
<b>Tabla 7</b> Énfasis Estratégico.....	38
<b>Tabla 8</b> Criterio de Éxito.....	39
<b>Tabla 9</b> Valores Globales.....	41
<b>Tabla 10</b> Características Dominantes.....	42
<b>Tabla 11</b> Liderazgo Organizacional.....	43
<b>Tabla 12</b> Administración Recursos Humanos.....	44
<b>Tabla 13</b> Unión de la Organización.....	46
<b>Tabla 14</b> Énfasis Estratégico.....	47
<b>Tabla 15</b> Criterio de Éxito.....	48
<b>Tabla 16</b> Correlación Cultura Actual y Cultura de Aprendizaje.....	50
<b>Tabla 17</b> Correlación Cultura Deseada y Cultura de Aprendizaje.....	51
<b>Tabla 18</b> Diferencia entre Cultura Actual y Deseada.....	52
<b>Tabla 19</b> Correlación entre cultura actual y deseada.....	53
<b>Tabla 20</b> Correlaciones entre Cultura Actual y Deseada con la Cultura Aprendizaje.....	54
<b>Tabla 21</b> Correlaciones de la Diferencia entre Cultura Actual y Deseada con la Cultura de Aprendizaje.....	56

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo I</b> – Cuestionario Socio Demográfico .....	65
<b>Anexo II</b> – Cuestionario OLC (Organizational Learning Culture), para medir la cultura que promueve la innovación en las organizaciones .....	68
<b>Anexo III</b> - Cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), sustentado en el modelo de valores competitivos de Cameron y Quinn.....	73

## RESUMEN

Esta tesis de Maestría tiene la intención de analizar la situación actual y deseada de la cultura organizacional en el Hospital AXXIS, aplicando el modelo de Valores Competitivos de Cameron y Quinn (1999) y como esta cultura se relaciona con la cultura de aprendizaje. El modelo define cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

La cultura organizacional y la cultura de aprendizaje son elementos relacionados, cuyo análisis es relevante en toda organización, esto debido a que se le atribuye la satisfacción laboral de sus empleados, así como también permite mejorar los procesos internos de aprendizaje, suponiendo que aún sigue en investigación, el propósito es efectuar ese análisis que no se realizó jamás en el Hospital AXXIS, en relación a determinar su cultura actual y deseada, así como su relación con la cultura de aprendizaje, considerando que toda cultura influye en la productividad de sus miembros, el alcance de sus metas y objetivos. Para esta investigación se empleará la metodología de Valores Competitivos de Quinn, a fin de identificar cuál es el tipo de cultura predominante actualmente así como cuál sería la cultura deseada que sus empleados tienen como preferencia.

El estudio tiene relevancia metodológica y práctica ya que está orientado a la estructuración de herramientas que permitan al Hospital AXXIS efectuar periódicamente un análisis de su cultura organizacional y cultura de aprendizaje, con el propósito de que los resultados obtenidos sean de utilidad para quienes administran esta organización en la toma de decisiones, a fin de establecer estrategias que les permita agregar valor a sus servicios y tener ventaja competitiva ante sus potenciales competidores.

**Palabras clave:** Organización, comportamiento organizacional, cultura de aprendizaje, modelo de valores competitivos de Cameron y Quinn, cultura organizacional.

## ***ABSTRACT***

This Master's thesis intends to analyze the current and desired situation of the organizational culture in the AXXIS Hospital, applying the Competitive Values model of Cameron and Quinn (1999) and how this culture relates to the culture of learning. The model defines four types of culture: clan, adhocratic, hierarchical and market.

The organizational culture and the culture of learning are related elements, whose analysis is relevant in any organization, this because it is attributed to the job satisfaction of its employees, as well as improving the internal learning processes, assuming that it is still in research, the purpose is to carry out this analysis that has never been done in the AXXIS Hospital, in relation to determining its current and desired culture, as well as its relationship with the culture of learning, considering that every culture influences the productivity of its members, the scope of your goals and objectives. For this research, Quinn's Competitive Values Methodology will be used, in order to identify which type of culture is currently predominant, as well as which culture would its employees prefer.

The study has methodological and practical relevance since it is oriented to the structuring of tools that allow the AXXIS Hospital to periodically carry out an analysis of its organizational culture and learning culture, with the purpose that the results obtained will be useful for those who administer this organization. In making decisions, in order to establish strategies that allow them to add value to their services and have a competitive advantage over their potential competitors.

**Keywords:** Organization, organizational behavior, learning culture, model of competitive values of Cameron and Quinn, organizational culture.

# 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones modernas quieren ser diferenciadas por el valor que ofrecen en sus bienes y servicios con relación a su competencia. Para lograrlo debe considerar de forma relevante el tipo de cultura organizacional que poseen ya que en base a este elemento se puede generar comportamientos unánimes entre los miembros, que en consecuencia les permitiría alcanzar excelencia operativa, adaptabilidad, productividad y satisfacción de sus clientes (Dressler, 2009).

Algunos autores como Schein (1992) sostienen que “La cultura es definida como un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos y/o desarrollados por un grupo, en la medida que se aprende a manejar y resolver sus problemas de adaptación externos y de integración interna (pág. 22). Según Chiavenato (2011) “La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales” (pág. 73). Evidenciando así que toda “cultura organizacional es un sistema compartido de valores, creencias y hábitos dentro de la organización que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento” (Gordon, 1996, págs. 41-42).

Desde estas perspectivas podemos destacar la importancia y la necesidad que tienen las organizaciones de conocerse a sí mismas, identificar sus potencialidades, sin dejar de lado el aspecto humano de los individuos que las conforman. Por tal motivo, podemos decir que es necesario construir en toda organización una cultura de aprendizaje que continuamente mejore su capacidad para crear y expandir su futuro, esto conlleva reestructurar los esquemas tradicionales de trabajo, mejorar el rendimiento de las personas a largo plazo y hacer uso de métodos eficientes de aprendizaje, siendo “este tipo de aprendizaje un proceso más lento y reflexivo, enfocado en lo más importante” (Guns, 1998, pág. 37). En fin es aprovechar las oportunidades y ventajas que contribuirán tener este tipo de cultura en beneficio de una organización.

Sin embargo autores como Cameron y Quinn (1999) han encontrado que existen diferencias culturales que pueden representar obstáculos cuando la integración y la coordinación de diferentes áreas funcionales son necesarias. Al momento, no existen definidos los criterios que determinarían cuándo una unidad funcional de la organización

establece diferencias significativas en sus apreciaciones de la cultura organizacional como para ser considerada como una subcultura.

La herramienta teórica que integra una gran cantidad de tipologías sobre culturas existentes, es el “Modelo de Valores Competitivos” desarrollado por los autores Cameron y Quinn (1999) modelo que busca identificar la cultura dominante de la organización. Este ha sido aplicado en varios estudios de investigación sobre cultura organizacional, demostrando su utilidad y aplicabilidad y ha sido perfeccionado por los autores conforme se ha ido aplicando.

Además, el Modelo 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 la cultura actual y la deseada (Hernández, 2014).

## **1.1 Pregunta de investigación**

¿Existe relación entre la cultura organizacional actual y deseada de acuerdo al modelo de valores competitivos, y la cultura de aprendizaje, en AXXIS?

## **1.2 Objetivo general**

Determinar la diferencia entre la cultura actual y deseada en el Hospital AXXIS, y su relación con la cultura de aprendizaje.

## **1.3 Objetivos específicos**

- Determinar la cultura actual dominante en AXXIS, según el modelo de valores de Quinn.
- Determinar la cultura deseada en AXXIS, según el modelo de valores de Quinn.
- Determinar la relación entre la cultura actual y la cultura de aprendizaje.
- Determinar la relación entre la cultura deseada y la cultura de aprendizaje.
- Establecer las relaciones entre las variables culturales identificadas.

## **1.4 Hipótesis**

Existe relación entre la cultura organizacional actual y deseada de acuerdo al modelo de valores competitivos, y la cultura de aprendizaje, en AXXIS.

## **1.5 Marco Teórico**

El marco teórico, que se desarrolla a continuación, permite conocer las definiciones necesarias para el entendimiento del desarrollo de esta investigación. Para ello se ha considerado el estudio de la organización, el comportamiento y cultura organizacional, los tipos de cultura, la cultura de aprendizaje y el modelo de valores competitivos de Quinn.

### **1.5.1 La organización y el comportamiento organizacional**

La organización y el comportamiento organizacional están fuertemente relacionados, el segundo es resultado del primero. Por lo tanto se describirá en los siguientes apartados sobre su importancia y relevancia en este estudio.

#### **1.5.1.1 La organización**

La organización es un sistema administrativo que tiene el propósito de cumplir metas y objetivos. El autor Chiavenato (2011) afirma: “Toda organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de una organización” (pág. 12).

Sin embargo, la estructura de una organización se complementa si sus empleados están alineados a los propósitos establecidos. Robbins (2005) manifiesta que una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Es decir que el factor humano es imprescindible en el éxito de toda organización (Hellriegel, 2009).

Así también, Ponce (2014) señala “la organización es una estructura de relaciones que debe existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (pág. 1031). En este sentido se resalta los tipos de relaciones dentro de una organización, cuyo comportamiento, puede influir de forma positiva a negativa en su desempeño (Gibson, 2011).

Por lo tanto, la organización tiene como propósito el alcanzar un determinado objetivo acompañado de la eficiencia de recursos y el manejo adecuado de sus relaciones. Velásquez (2007) afirma:

La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno (pág. 129).

Desde esa perspectiva, una organización no constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo vivo y dinámico que está en constante cambio. Es decir la organización moderna busca ser diferenciada de su competencia por el valor que ofrecen en cada uno de sus bienes y servicios (Dressler, 2009).

En ese sentido (Dailey, 2012) señala que toda organización debe saber cómo generar valor, analizar el tipo de cultura organizacional que posee y revisar los factores que influyen en él comportamiento unánime de sus miembros. Lo que en consecuencia le permitiría alcanzar productividad y satisfacción de sus clientes tanto internos como externos (Pedraza, 2015).

### **1.5.1.2 Comportamiento organizacional (CO)**

El comportamiento organizacional es un campo interdisciplinario que se basa en las ideas y la investigación de muchas disciplinas relacionadas con el comportamiento humano y la interacción. Estos incluyen psicología, psicología social, psicología industrial, comunicaciones y antropología (McGinnis, 2007).

Por lo que se debe considerar aquellos aspectos que son parte del entorno y que impactan en el comportamiento organizacional. Robbins (2004) señala “el comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el impacto que generan individuos, grupos y estructuras en la conducta dentro de las organizaciones” (pág. 12). Esto con la finalidad de aplicar estos conocimientos para la mejora de la eficacia en las organizaciones.

Pues, sin una orientación adecuada la organización puede tambalear en su comportamiento organizacional hacia el cumplimiento de metas y objetivos. El autor Mc Shane (2008) afirma: “El comportamiento organizacional enfatiza el análisis de lo que las personas piensan, sienten, hacen en y alrededor de las organizaciones” (pág. 33). Demostrando así que existe una sinergia entre la organización y las personas para alcanzar el éxito deseado.

Por otra parte es relevante conocer que el comportamiento organizacional ha sido motivo de varios estudios científicos, Kreitner (2007) menciona que este concepto existe hace más de 200 años. Sin embargo su teoría y práctica contemporánea son producto del siglo XX. En la investigación realizada por Pedraza (2015) menciona los antecedentes de cómo inició este concepto una vez que se consideró “el lado de la gente” dentro de las organizaciones. Predominando así este tipo de estudios y trayendo un nuevo énfasis respecto del factor humano en las organizaciones.

Sin dejar de lado, el hallazgo importante de Rouquette & Saleme (2000) en su investigación, donde, describen que después de una amplia revisión de la literatura sobre el comportamiento organizacional, existen coincidencias entre los especialistas Gibson (2011) y Schein (1992) respecto de los tres niveles de análisis en los que se agrupan. Proporcionando así directrices claras para actuar dentro de la organización. Siendo estos niveles de análisis los siguientes:

- *El nivel individual:* aquí la psicología aporta teorías para explicar la conducta de los trabajadores desde diferentes perspectivas y permite plantear alternativas de solución a los conflictos que se presentan.
- *El nivel de grupo:* se analiza el comportamiento de los diferentes grupos dentro de las organizaciones, ya que los individuos cuando están agrupados actúan en forma diferente a su comportamiento individual. La sociología, la psicología social, la antropología y la ciencia política contribuyen al conocimiento y análisis de los procesos de grupo.
- *El nivel de la estructura organizacional:* esta es la forma como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas a realizar en los diferentes puestos. El objetivo sería analizar cómo dicha estructura influye en la conducta de los trabajadores tanto en lo individual como en lo colectivo. En este nivel la administración aporta los conceptos y avances sobre las formas

como se pueden integrar las actividades que se deben ejecutar para lograr los objetivos de las instituciones.

Donde, los dos primeros niveles de análisis para las autoras Bauer & Erdogan (2012) se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. Mientras que el tercer nivel de análisis corresponde a la perspectiva “macro” o “global” que parte de la organización como unidad de análisis primaria denominándolo teoría organizacional. La misma que se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional (Champoux, 2011).

El autor Dailey (2012) define a la teoría organizacional como aquella que está directamente relacionada con el comportamiento organizacional y se basa en conceptos e investigaciones de la antropología, sociología (naturaleza y comportamiento de grupo de personas) y teorías de organizaciones complejas (cómo se forman, crecen, compiten y colaboran). Mientras que para McGinnis (2007) el comportamiento organizacional se basa en conceptos derivados de los campos de la psicología individual (personalidad y cognición), psicología social (interacción entre personas), psicología industrial (personas en el trabajo), ciencias políticas (poder e influencia), antropología (sistemas culturales) y economía (incentivos y transacciones).

Por lo tanto, dichos niveles de análisis permiten a la organización focalizar estrategias orientadas a dar resultados y evidenciar cumplimiento de objetivos en función del nivel al que corresponda. Surgiendo según Hellriegel (2009) las estrategias más conocidas del comportamiento organizacional y que son investigados por expertos como lo son: la motivación, el liderazgo, diseño de trabajo y satisfacción laboral.

Sin embargo, Fondas (2012) reconoce que el comportamiento organizacional viene dado por las variables del “que” y del “saber” cuáles son los factores relevantes para así comprender los fenómenos de conducta. Actualmente el comportamiento organizacional es estudiado y aplicado en un contexto contingente, debido a que las organizaciones son dinámicas, varían en su tamaño, tienen incertidumbre, modifican sus actitudes, necesidades y experiencias. En este sentido se puede concluir que no existen principios universales que funcionen para todas estas situaciones sino que dependerán del entorno en el que se encuentren (Kreitner, 2007).

## **1.5.2 Cultura y Cultura de Aprendizaje**

Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización. Es una fortaleza que enrumba a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito. A continuación se explicará ambos conceptos y su influencia dentro de la administración y de las organizaciones.

### **1.5.2.1 Cultura**

El gran éxito de una organización según Llanos (2016) viene dado en gran parte por la cultura que posee, hábitos arraigados profundamente en quienes integran la organización. Schein (1992) menciona “La cultura es definida como un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos y/o desarrollados por un grupo, en la medida que se aprende a manejar y resolver sus problemas de adaptación externos y de integración interna” (pág. 45).

Para el autor Lucas Martin (1997) “La cultura se considera como la característica básica de una sociedad y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad” (pág. 22). Estos conceptos permiten a los expertos identificar la personalidad de la organización agrupando el conjunto de características que tienen en común, considerando que dichos parámetros influyen y afectan en cada uno de los ámbitos con los cuales se relacionan (Bauer & Erdogan, 2012).

Es decir la cultura es la forma de ser de una organización. El autor Adler (2005) afirma:

Al igual que las personalidades humanas, las culturas organizacionales que atraen a un tipo de personas, repelen a otras. Mucha gente aborrece las burocracias, con sus jerarquías laborales claramente definidas y sus pesadas reglas, otras se sienten muy cómodas en ese contexto. Algunas personas adoran la desorganización caótica y el cambio constante que suele caracterizar a las empresas de campos nacientes, otras se sienten como en casa en compañías que tiene puestos claramente definidos (pág. 18).

Varios autores como Bauer (2012) coinciden que las normas y valores nos enseñan a ser parte de un grupo, siendo estas variables parte de toda cultura en una organización, sin dejar de lado que el núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales y especialmente los valores vinculados a ellos. Por lo tanto debe alinearse las aspiraciones

individuales y colectivas de los miembros de una organización para así poder cumplir con las metas y objetivos del negocio de forma estratégica (Guns, 1998).

Sin embargo, en los últimos años Robbins (2004) menciona que la cultura ha venido cobrando importancia dentro del ámbito organizacional, una vez que se evidenció lo determinante que resulta para una organización contar con una cultura sólida y ampliamente difundida. Actualmente se hace imprescindible que una organización que busca ser competitiva deje de lado el factor cultura como estrategia para superar a su competencia (Champoux, 2011).

Investigaciones realizadas por expertos como McGinnis (2007) revelan que “La cultura no es más que un conjunto aprendido de interpretaciones compartidas sobre creencias, valores y normas que afectan el comportamiento de un grupo de personas” (pág. 27). Entendiéndose que como resultado de esta investigación la cultura es aprendida y no innata (Newstrom, 2011).

Por lo tanto, autores como Sánchez (2006) concluyen que la cultura es un bien o capital intangible, constituida por valores compartidos, que en la medida que genere colaboración, motivación y compromiso, tendrá un mayor valor para la organización. Esto debido a que es un sistema de supuestos y significados compartidos, que, como la identidad, distingue a la organización de cualquier otra (Llanos, 2016).

### **1.5.2.2 Estructura de la cultura organizacional**

Según, el autor Chiavenato (2011) “la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales” (pág. 87). En tal sentido este componente es primordial al momento de tomar decisiones respecto de la selección de personal cuyos valores deberían coincidir con los que cuenta la organización (Dressler, 2009).

Por lo que la cultura organizacional es un potente factor que determina el comportamiento individual y colectivo. Newstrom (2011) afirma:

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

intangibles, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes (pág. 15).

Hay que entender como la cultura de una organización no es inerte sino dinámica y se ve reflejada cuando los miembros emplean esta al momento de cumplir sus funciones (Gordon, 1996). Esto con el fin de alcanzar los objetivos que les fueron asignados, generando así subculturas o culturas específicas que incluirán los valores centrales de la cultura dominante, más los valores adicionales de los miembros del área específica en la que trabajan (Hellriegel, 2009).

Considerando que en la actualidad toda cultura es dinámica existen términos que se hacen necesario conocerlos para este estudio. Para lo cual el autor Robbins (2004) cita los siguientes:

- *cultura dominante*: se sostiene con intensidad y se comparten ampliamente los valores de la organización, mientras más miembros acepten los valores centrales y mayor sea su compromiso con esos valores, más fuerte será la cultura.
- *subculturas*: de igual manera a una oficina o una unidad de la organización podrá adquirir una personalidad diferente. Así mismo los valores centrales se mantienen en esencia, pero se modifican para reflejar la situación distintiva de la unidad separada.

Si bien muchas veces el concepto de subcultura expresa una posición diferente a la cultura dominante, también es empleado para referirse a aquellas costumbres y comportamientos de ciertos grupos. Dailey (2012) menciona “una subcultura organizacional es un subconjunto de miembros de la organización que interactúan frecuentemente” (pág. 41). Por lo que se identifica a este término como un grupo distinto que se diferencia al interno de los demás, que comparten ciertos tipos de características, problemas y soluciones comunes, pero solo entre ese grupo (Mc Shane, 2008).

Otra definición que aporta significativamente es la dada por Deal & Kennedy (1985) quienes señalan que “todas las compañías tienen subculturas porque las diferencias funcionales, ya se trate de ventas, investigación y desarrollo o manufactura, particularizan los aspectos especiales del ambiente del negocio” (pág. 35). Situación que se presenta entre departamentos de una organización de forma permanente.

De alguna manera una subcultura es un grupo diferenciado dentro de una cultura. Kreitner (2007) afirma “si una organización no tiene una cultura dominante y carece de puntos en común, las subculturas prevalecerán en la empresa. Logrando así desconectar los canales de comunicación e interacción, logrando así la desagregación de varias subculturas en la empresa” (pág. 98).

Adicional a los términos ya estudiados es importante conocer que calificaciones se dan a las culturas organizacionales. Robbins (2004) cita los siguientes:

- *cultura fuerte*: se sostiene la intensidad y se comparten ampliamente los valores de la organización. En consistencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros debido al alto grado en que se comparte y la intensidad crea un clima interno de alto control de comportamiento. Este tipo de cultura fuerte genera una menor rotación de los empleados. Tal unanimidad de propósito propicia la cohesión, la lealtad y el compromiso de las organizaciones. A su vez contribuye a la propensión del empleado a no dejar la organización.
- *cultura débil*: obviamente la cultura débil es el contrapunto de la cultura fuerte, volviéndose el salvase quien pueda, empresas de alta rotación de sus empleados y falta de valores y misión en la organización.

Trayendo así lo señalado por Hellriegel (2009) respecto de las costumbres actuales, las tradicionales y la forma general de hacer las cosas se deben principalmente a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que ha tenido esa empresa. Sin dejar de considerar que la última fuente de la cultura organizacional son sus fundadores, quienes tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de la organización, ellos cuentan con la visión de cómo debería ser la organización y no están restringidos por costumbres o ideologías anteriores, sino que imponen su influencia (Velásquez, 2007).

### **1.5.2.3 Cultura organizacional y sus características**

Con frecuencia la cultura organizacional de una empresa no es única, existen varios tipos de culturas que surgen de cambios estructurales y de sus características particulares para poder enfrentar los retos de la organización. Este estudio en particular se enfocará en la cultura de aprendizaje, para lo cual se conocerá su definición y principales características que la describen.

### 1.5.2.3.1 Cultura de aprendizaje

La cultura de aprendizaje según Sahin (2015) puede definirse como una cultura orientada hacia la promoción y facilitación del aprendizaje por parte de sus empleados. Por otro lado Schmitz (2014) señala que fomenta el intercambio y la difusión de lo aprendido, apuntando al éxito de la organización.

Para el autor McLean (2007) en la práctica “Una cultura de aprendizaje organizacional puede ser un aspecto vital de la cultura organizacional y el núcleo de una organización de aprendizaje” (pág. 5). Permitiendo el máximo desarrollo de procesos de cambio e innovación en la empresa.

Las características que distinguen a una cultura de aprendizaje de otros tipos de cultura están los puntos de convergencia que se identifican entre diferentes autores (Rebelo, 2006). Entre esos puntos se destacan: el aprendizaje como uno de los valores centrales de la organización, el enfoque en las personas, la preocupación por todos los interesados, la tolerancia de una diversidad de personas y opiniones para fortalecer la innovación, la simulación de la experimentación, el fomento de una actitud de riesgo responsable, tolerancia de error y disposición a reconocer los errores y aprender de ellos, el compromiso y el apoyo de los líderes, así como la comunicación abierta e intensa (Schmitz, 2014).

Por lo que una organización que posee una cultura de aprendizaje posee una ventaja competitiva ante su competencia. Kreitner (2007) menciona: “Una organización que tiene una cultura de aprendizaje es aquella que tiene una nueva competencia, que se capacita a través de la experiencia pasada y presente, que procesa la información de forma estratégica, corrige los errores y resuelve los problemas de forma creativa o innovadora dejando de un lado la forma tradicional” (pág. 32). En general una organización aprende en función de la mejora de sus procesos y del desarrollo de su estructura organizacional.

Schein (1992) menciona dos elementos que son parte de toda cultura organizacional y son parte del análisis de este estudio de correlación para la cultura de aprendizaje. Estos son los dos componentes: componente 1 (adaptación externa) y el componente 2 (integración interna). Siendo:

- *adaptación externa*: no es más que la supervivencia en términos de las respuestas al entorno en el que está ubicado el grupo y que mantiene una relación de iteración constante.

- *integración interna*: nace, se desarrolla y se transforma a partir de la necesidad del propio grupo de existir y mantenerse como tal. Es la unificación del grupo en el sentido de su adecuación, formación y consolidación sobre la base de los elementos compartidos por los miembros que lo forman.

Se puede destacar la importancia y la necesidad que tienen las organizaciones de conocerse a sí mismas, autodefinirse o redefinirse, identificando sus potencialidades, sin dejar de lado el aspecto humano de los individuos que las conforman (Ponnuswamy, 2014). A fin de poder incrementar las competencias de su personal y orientarlas en beneficio de la organización.

Por lo que la existencia de una cultura de aprendizaje permanente debe poder dar respuestas oportunas a las demandas del entorno. Sahin (2015) afirma:

Toda organización debe transformarse en una organización que se adapta a los cambios, es decir, organizaciones que aprenden, fomentan el aprendizaje, sobreviven y prosperan en este nuevo mundo. Mientras que las organizaciones burocráticas o tradicionales van a declinar con el tiempo (pág. 85).

Sin embargo, no es fácil identificar una cultura de aprendizaje favorable en las empresas a pesar de su influencia positiva para alcanzar los logros de una organización (Megan, 2016). Esto debido a la complejidad de su aplicación por encontrarse enraizados hábitos y creencias propias de la organización.

Por lo que en el contexto actual McLean (2007) menciona que entre las organizaciones es cada vez más alta la competencia por lo que ya no es opcional tener una cultura de aprendizaje peor aún prescindir de una adecuada gestión del conocimiento ya que se consideran claves estos elementos a nivel directivo. Sahin (2015) afirman: “El aprendizaje organizacional se lleva a cabo cuando el aprendizaje se transfiere del nivel individual al colectivo en un proceso dinámico de interacciones entre diferentes niveles existentes dentro de la organización (individual, grupal y organizacional)” (pág. 2). Es decir el aprendizaje organizacional no es más que un proceso técnico y social que debe prevalecer todo el tiempo, esto con el propósito de implementar una cultura de innovación y aprendizaje permanente (Mc Shane, 2008).

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1 Descripción de la Investigación**

Esta investigación está enfocada en el análisis de la situación actual y deseada respecto de la cultura organizacional de AXXIS aplicando el Método de Valores Competitivos de Cameron y Quinn (1999) y su vinculación con la cultura de aprendizaje. Se manejó una investigación 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 de la cultura actual y deseada de la cultura de aprendizaje de AXXIS. Identificando factores de influencia para con ello alcanzar los objetivos propuestos.

Se aplicó al personal el cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) para determinar la cultura organizacional actual y deseada. Mientras que el cuestionario OLC (Organizational Learning Culture) se empleó para la cultura de aprendizaje, esto para recabar información necesaria para el estudio.

El instrumento OCAI contiene seis componentes, con cuatro preguntas tipo cada uno, identificadas con las letras A, B, C y D. Cada letra está relacionado a uno de los cuatro tipos de cultura que se describirán más adelante.

### **2.2 Muestra**

La muestra está representada por los empleados de AXXIS, esta debe ser representativa para poder analizar los datos obtenidos. En función de la aplicación de los cuestionarios mencionados se podrá validar el cumplimiento o no de los objetivos de este estudio.

#### **2.2.1 Descripción de la Organización**

El proyecto AXXIS se inicia con la creación del Centro Médico AXXIS. Esta era una unidad de atención ambulatoria, inaugurado el 7 febrero de 1996 (Axxis Hospital, 2013).

Hospifuturo S.A., fue la encargada de la construcción de Hospital AXXIS, esta se constituye como compañía anónima el 7 de agosto de 2001 (Axxis Hospital, 2013). Esto con el objetivo

de cristalizar proyectos de salud integral en la ciudad de Quito y desarrollar actividades de docencia e investigación médica.

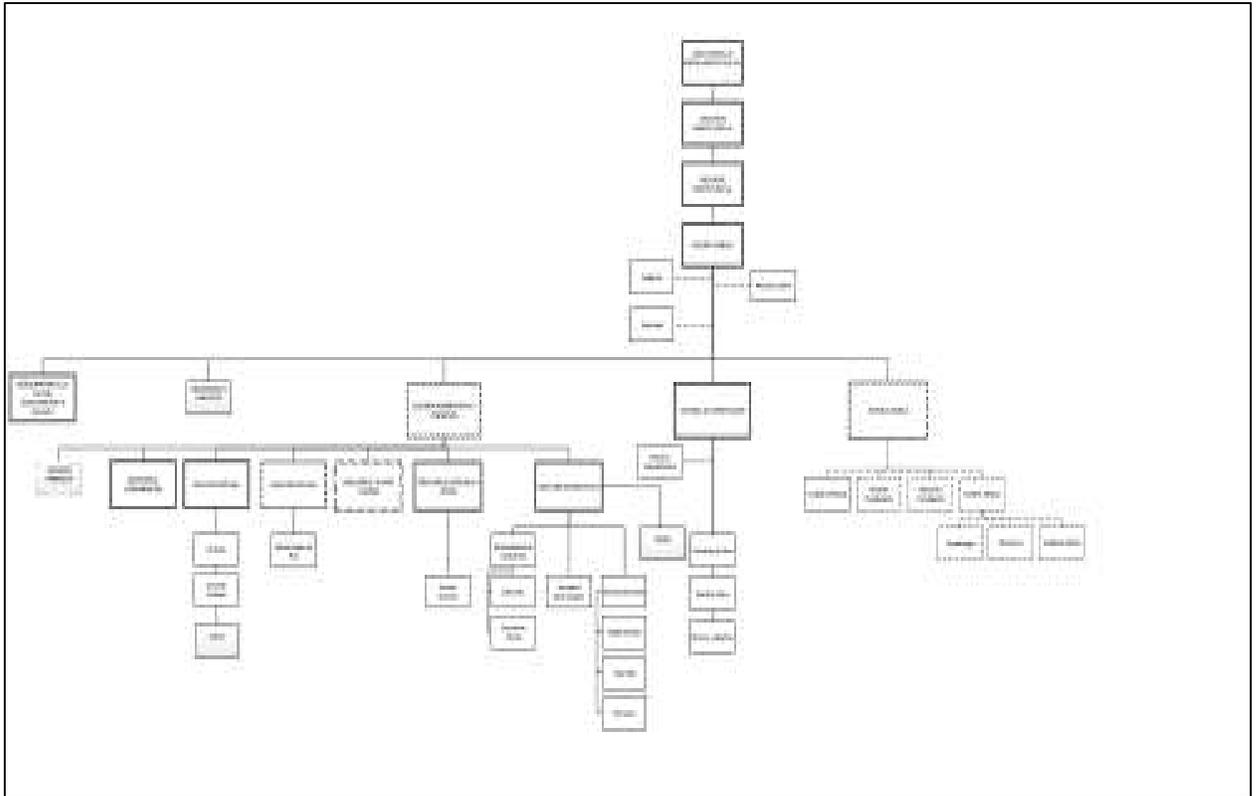
Ante la necesidad de dar el paso desde un centro médico ambulatorio hacia un hospital de alta complejidad, el 22 de febrero del año 2002, se coloca la primera piedra de Hospital AXXIS. Siendo así un hito en el desarrollo de este proyecto, llamado a ser el líder en la prestación de servicios de salud en el país (Axxis Hospital, 2013).

El 4 de septiembre del 2008, se inaugura la nueva la torre de consultorios. En 2009, se incorporan al hospital las Unidades Médicas Axxiscan, AXXIS Cirugía, AXXIS Gastro y Medical Track (Axxis Hospital, 2013). Esto bajo un concepto de organización, con una estructura horizontal y procesos de gestión eficientes.

A partir del 2010 se inicia la construcción del proyecto Hospital AXXIS. Esta gran obra comprende 28.400 m<sup>2</sup> de construcción e incluye: 120 consultorios, 80 camas de hospitalización, UCI, quirófanos, Neonatología, Unidad Obstétrica. Así como también incluye los siguientes servicios: Emergencia, Laboratorios, Imagen, Hospital del Día, Quirófanos, Endoscopia, Gammagrafía, Rehabilitación, entre otros (Axxis Hospital, 2013).

### **2.2.1.1 Estructura orgánica**

Hospital AXXIS en los 5 años de trayectoria ha logrado ganarse un lugar de respeto y confianza en la comunidad. AXXIS ha desarrollado una estructura organizacional matricial que se basa en la formación de unidades de gestión independientes coordinadas bajo un paraguas organizacional común, teniendo como estrategia básica el ser una organización centrada en el cliente (Axxis Hospital, 2013).



**Figura 1** Organigrama Estructural de Hospital AXXIS

(Axxis Hospital, 2013)

### 2.2.1.2 Misión

Somos una organización de salud centrada en la satisfacción del cliente, con procesos de gestión eficientes encaminados a la calidad, con un sistema de comunicación eficaz y bajo una plataforma de responsabilidad social.

### 2.2.1.3 Visión

Ser una organización integral de salud, líder en prevención, atención, administración, investigación y asesoría en la gestión de la salud, con proyección nacional e internacional basada en procesos de calidad y de responsabilidad social.

### 2.2.1.4 Valores

- Ética
- Honestidad

- Responsabilidad
- Respeto
- Mejoramiento Continuo
- Pro actividad
- Puntualidad
- Lealtad
- Transparencia

Actualmente AXXIS, impulsado por la confianza de sus pacientes y la férrea convicción de más de doscientos profesionales que forman la institución, ha decidido dar un paso más en su crecimiento y para el 2014 inauguró sus áreas de hospitalización, emergencia, cuidados críticos y quirófanos (Axxis Hospital, 2013). Con lo cual AXXIS cumple con ser un hospital de alta complejidad para resolver los problemas de salud más prevalecientes en el país.

Finalmente AXXIS a futuro deberá dar el paso de ser un hospital docente y líder en investigación. Contar con nuevas unidades de gestión, programas preventivos y de educación. Sin dejar de aprovechar sus fortalezas como su ubicación privilegiada, su rápido desarrollo tecnológico, su moderna infraestructura y sobre todo la calidez de su gente (Axxis Hospital, 2013).

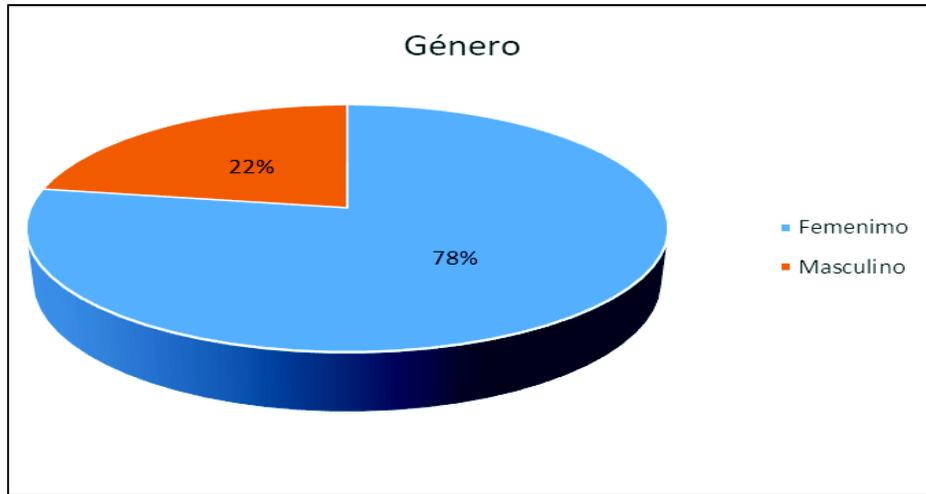
## **2.2.2 Descripción de la Muestra**

De una población de 140 empleados del Hospital AXXIS, la muestra estuvo compuesta de 98 empleados que accedieron y respondieron las encuestas. Con un nivel de confianza del 95% y un error del 5.44%.

Se obtuvieron los siguientes resultados socio-demográficos:

### **2.2.2.1 Género**

Aplicando el cuestionario se identificó el porcentaje correspondiente tanto a hombres como a mujeres pertenecientes a la muestra. El siguiente gráfico muestra los resultados.

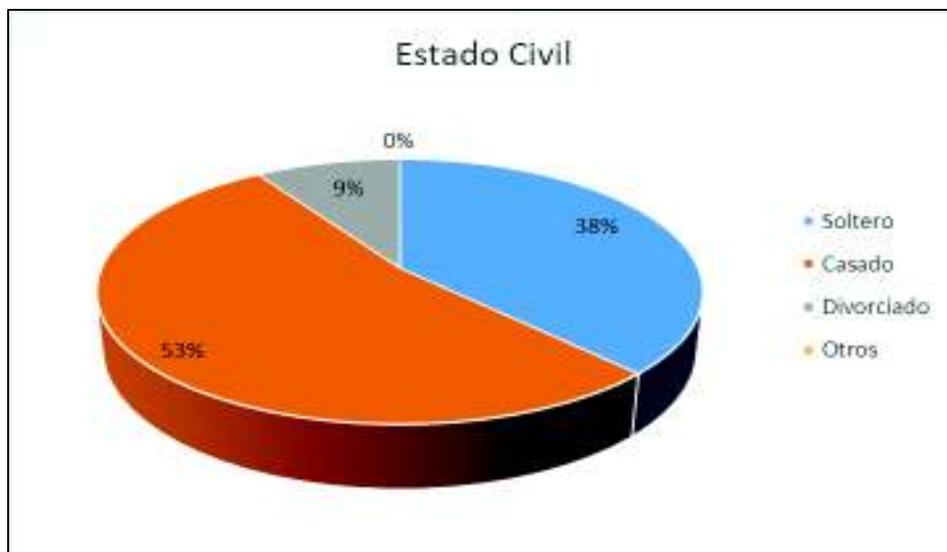


**Figura 2** Género

**Análisis:** Se observa que la mayoría de encuestas aplicadas al personal de AXXIS, son de género femenino, quienes representan el 78% del total de la muestra tomada para esta investigación. Mientras que el 22% representa el genera masculino. Lo cual significa que la mayoría del personal son de género femenino.

### 2.2.2.2 Estado Civil

El cuestionario aplicado presenta los correspondientes porcentajes obtenidos del estado civil de su personal. El siguiente gráfico muestra los resultados.

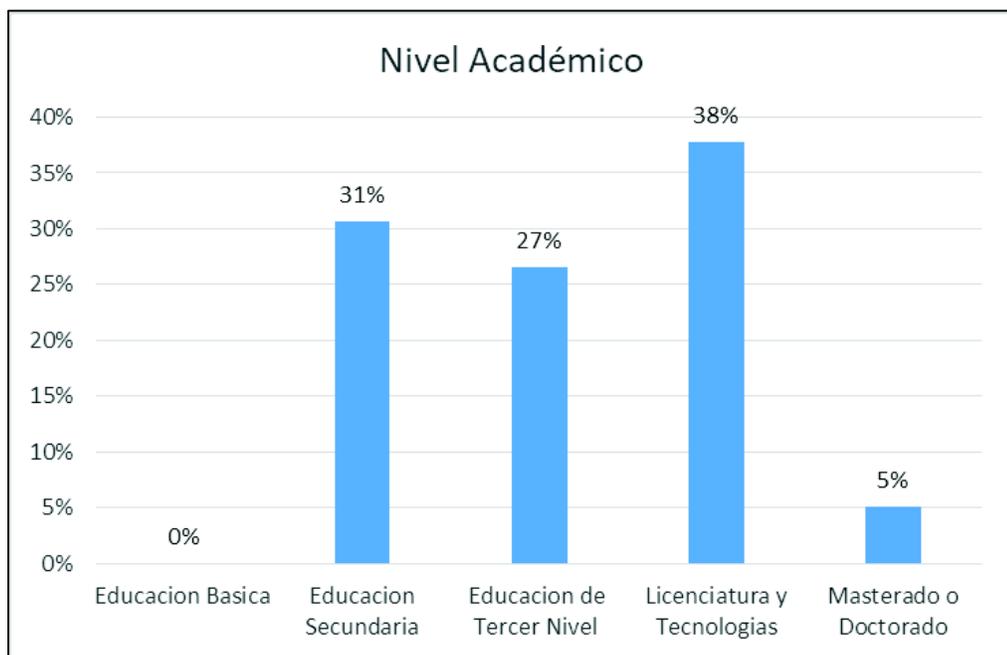


**Figura 3** Estado Civil

**Análisis:** De las 98 personas que respondieron al cuestionario, 53% tienen estado civil casado, mientras que el 38% son solteros y un porcentaje reducido del 9% del personal es divorciado. Por lo tanto la mayor parte del personal tiene familia y un matrimonio establecido.

### 2.2.2.3 Nivel Académico

Aplicando el cuestionario se evidenció el porcentaje de personal que cuenta con un nivel académico básico, secundario, de tercer y cuadro grado. El siguiente gráfico muestra los resultados.

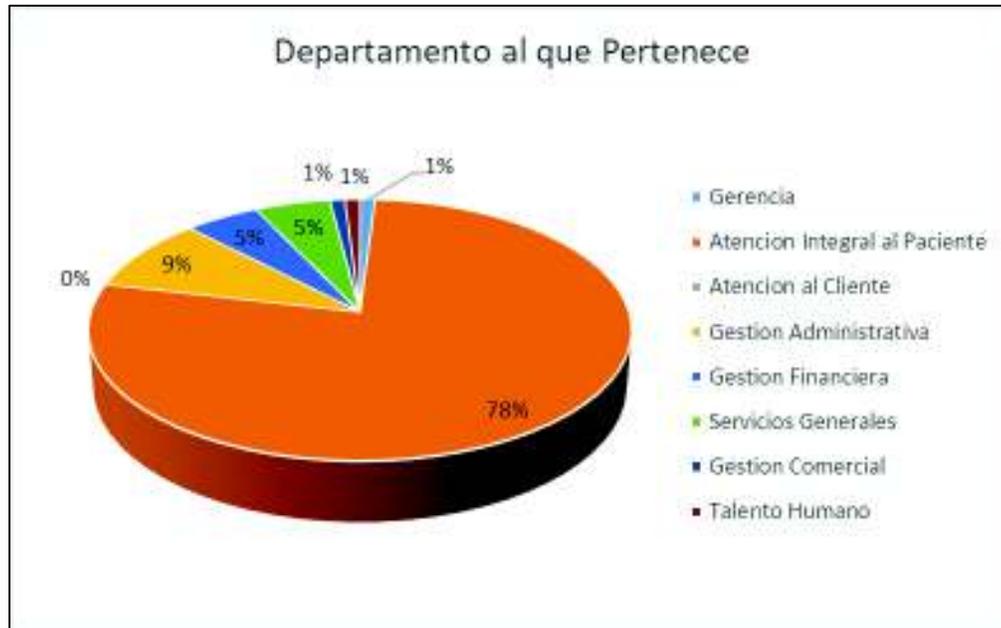


**Figura 4** Nivel Académico

**Análisis:** La mayoría del personal de AXXIS tiene un nivel académico correspondiente a Licenciatura y Tecnologías, siendo este el 38% de la muestra, esto debido al giro de negocio que requiere este tipo de profesionales. El siguiente nivel académico con un porcentaje significativo es el del 31% correspondiente al nivel académico de secundaria, seguido por el 27% de tercer nivel académico y un porcentaje pequeño del 5% correspondiente al nivel académico de masterado o doctorado.

### 2.2.2.4 Departamento al que Pertenece

El cuestionario aplicado muestra el porcentaje correspondiente al personal de AXXIS según el departamento al que pertenece. El siguiente gráfico muestra los resultados.

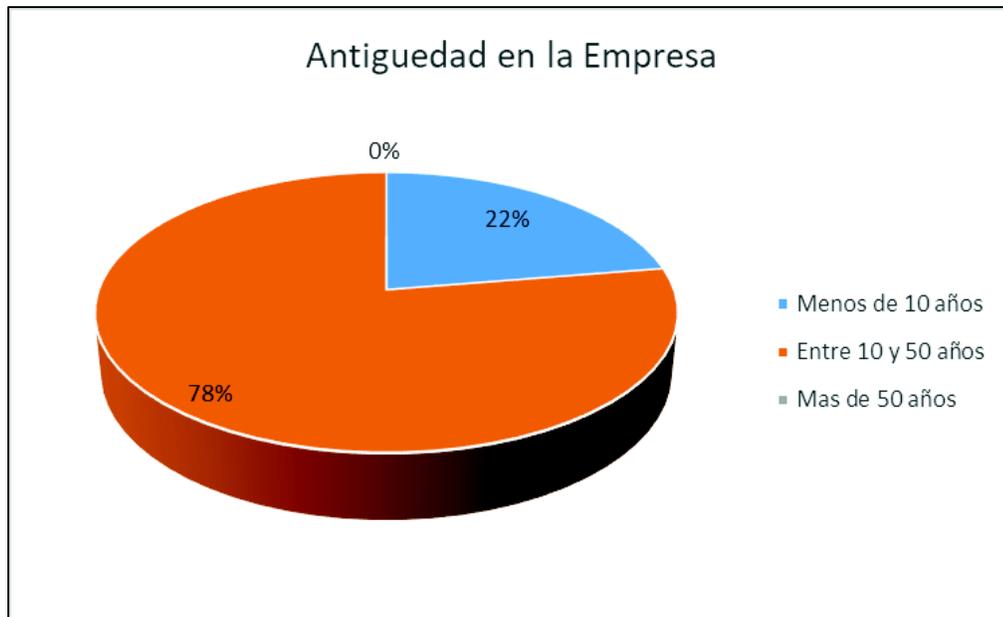


**Figura 5** Departamento al que pertenece en AXXIS

**Análisis:** Se observa que la mayoría del personal de AXXIS pertenece al departamento de Atención Integral al Paciente, pues representan el 78% del total de la muestra para el estudio de investigación. Mientras que el 9% está representado por el departamento de Gestión Administrativa, siendo estos los dos porcentajes más significativos. Lo cual evidencia que la mayor cantidad de personal se concentra en el área de Atención Integral al Paciente esto debido a que se deben a su principal razón de ser que son sus clientes.

### 2.2.2.5 Antigüedad en la Empresa

Con el empleo del cuestionario se determinó la antigüedad del personal en la empresa. El siguiente gráfico muestra los resultados.

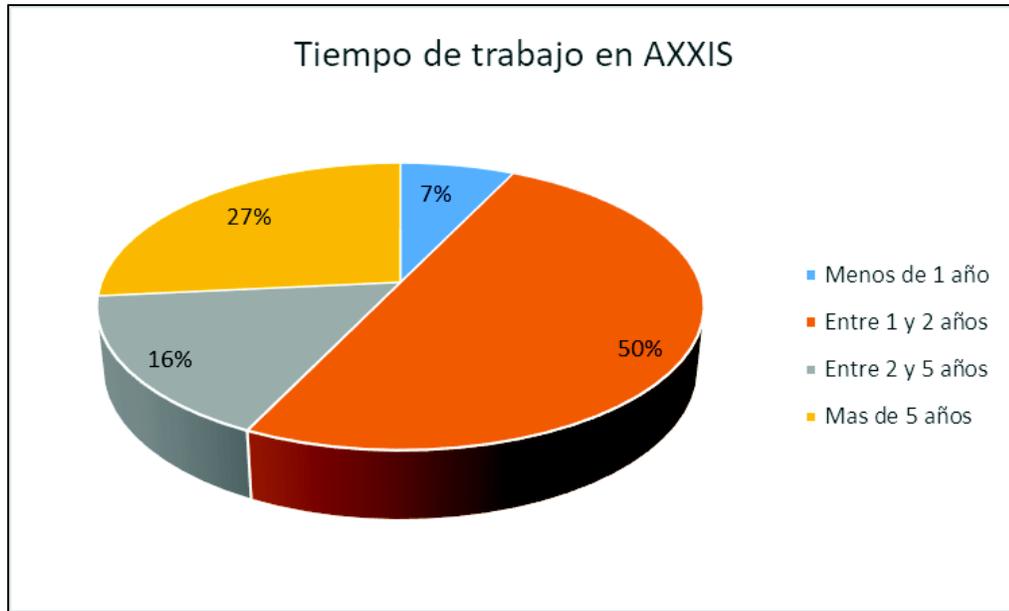


**Figura 6** Antigüedad en la Empresa

**Análisis:** De las 98 personas que respondieron al cuestionario, el 78% tienen una antigüedad en AXXIS dentro del rango de 10 y 50 años. Mientras el 22% corresponde a quienes están en el rango de menor a los 10 años de antigüedad en la empresa. No existe personal dentro del rango mayor de 50 años de antigüedad. Por lo que se puede determinar que la mayor parte del personal de AXXIS está más de 10 años, esto debido a la estabilidad laboral y familiaridad que brinda la empresa.

### 2.2.2.6 Tiempo de Trabajo

A través del cuestionario aplicado se determinó el tiempo que trabaja el personal en la empresa. Considerando que muchos vienen desde la creación del Centro Médico de Especialidades AXXIS. El siguiente gráfico muestra los resultados.



**Figura 7** Tiempo de trabajo en AXXIS

**Análisis:** Se observa que el 50% de la muestra está en el rango de 1 y 2 años de trabajo en AXXIS. Mientras que el 27% de los encuestados entra en el rango de más de 5 años. Y solo el 16% está entre los 2 y 5 años de tiempo de trabajo, sin dejar de lado que el 7% está representado por el personal que trabaja menos de 1 año. Determinando que la mayoría del personal que labora en AXXIS tiene poco tiempo en la empresa, este no supera los 2 años laborales. Sin embargo, no deja de ser menos importante resaltar que si existe un porcentaje significativo de personal antiguo que trabaja en AXXIS más de 5 años.

## 2.3 Instrumentos de Recogida de Información

La encuesta aplicada está formada de tres secciones que recogen información sobre datos socio-demográficos, cultura de aprendizaje y cultura organizacional. Para ello se describirá los instrumentos utilizados a continuación.

### 2.3.1 Cuestionario Socio Demográfico

La primera sección de la encuesta solicitó datos socio-demográficos relacionados con los datos personales de los empleados. Entre los más relevantes están el género, estado civil, edad, nivel académico, profesión, nivel jerárquico, departamento al que pertenece, antigüedad, tiempo de trabajo en la empresa, tipo de empresa, entre otros datos generales.

### **2.3.2 Cuestionario OLC (Organizational Learning Culture), para medir la cultura que promueve la innovación en las organizaciones.**

Para el análisis de la cultura de aprendizaje se utilizó el cuestionario de Rebelo (2006) validado por Herrera (2017), esto a fin de medir la cultura de aprendizaje que es la que promueve la innovación en las organizaciones. Este instrumento de validación permitió a través de una escala definida conocer en qué medida se aplica cada uno de los ítems del cuestionario en la organización. Es decir midió variables de la cultura de aprendizaje relacionadas con el modelo de cultura organizacional.

Para ello se realizaron preguntas enfocadas en: el cliente, la inversión de capacitación en los colaboradores, el hábito de compartir información y conocimiento entre departamentos. Así como también la relación con proveedores, análisis de los competidores en pro de mejora, desarrollo de trabajo en equipo para la búsqueda de soluciones a problemas, retroalimentación sobre los errores y fracasos; y, el respeto y confianza que existe en el ambiente para dar a conocer opiniones y críticas.

### **2.3.3 Cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), sustentado en el modelo de valores competitivos de Cameron y Quinn**

La metodología de valores competitivos propuesta por Cameron y Quinn (1999), guía y usa indicadores de efectividad observados en organizaciones y representados por cuatro tipos básicos de cultura organizacional: Clan, Adhocrática, Jerárquica y Mercado. Esta metodología es usada principalmente cuando se ha decidido hacer cambios internos en la organización (Llanos, 2016).

El modelo según Hernández (2014) tiene como propósito identificar la cultura dominante de la organización. Esta ha sido aplicada en varios estudios de investigación sobre cultura organizacional, demostrando éxito en su aplicabilidad y uso, sin dejar de lado las mejoras realizadas por varios autores conforme se ha ido aplicando (Dailey, 2012).

A través de esta herramienta se puede encontrar diferencias culturales existentes que pueden representar obstáculos cuando la integración y la coordinación de diferentes áreas

funcionales son necesarias (Robbins, 2004). Los autores Cameron y Quinn (1999) mencionan que no existen definidos los criterios que determinarían cuándo una unidad funcional de la organización establece diferencias significativas en sus apreciaciones de la cultura organizacional como para ser considerada como una subcultura.

Este modelo según Hernández (2014) 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 subdimensiones culturales o tipos de culturas: Clan, Adhocrática, Jerárquica y de Mercado (Cameron y Quinn, 1999).



**Figura 8** Tipología de la Cultura Organizacional

(Cameron y Quinn, 1999)

Las principales características de cada tipo de cultura son:

**CLAN:** La organización tiene una estructura de tipo familiar característica de esta cultura. Los miembros comparten creencias, valores y metas que están guiadas por el trabajo en equipo, el involucramiento en los programas de la organización, el empoderamiento del personal para la toma de decisiones, facilitando su participación, dedicación y compromiso con la organización que tiene el propósito de busca el desarrollo de sus colaboradores a largo plazo y proporcionarles así un ambiente amigable, colaborativo y sobre todo humano

(Cameron y Quinn, 1999). El liderazgo se ve reflejado en cómo actúan sus autoridades como mentores, consejeros y con elementos paternalistas, la organización se fundamenta en la tradición y la lealtad. Según Guns (MarcadorDePosición1) el éxito de la organización viene dado en términos de satisfacción del cliente y consideración de las personas.

**ADHOCRÁTICA (ausencia de jerarquía):** También llamada cultura empresarial, representa el tipo de organizaciones que son altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI (Gibson, 2011). 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, 1999). El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área.

**JERÁRQUICA:** Se considera a este tipo de organización la llamada organización burocrática, término que proviene de los estudios realizados por el sociólogo Max Weber citado en la investigación de la autora Rodríguez (1983) que focaliza a este tipo de cultura en la especialización, reglas, ascensos, meritocracia, jerarquía entre otros términos. La preocupación principal de quienes lideran la organización es la estabilidad y el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. Para Cameron y Quinn (1999) el liderazgo está orientado a la seguridad en el empleo y su éxito se centra en el uso adecuado de sus recursos, calidad en los servicios y manejo adecuado de costos. La cultura organizacional es compatible con trabajo estructurado y formalizado, los procedimientos gobiernan a los empleados. La burocracia genera estabilidad, eficiencia, funciones integradas y coordinadas, con líneas claras de autoridad y toma de decisiones acertadas (Hernández, 2014).

**MERCADO:** Esto se aplica a una organización orientada a resultados, que se preocupa por el entorno más que por los asuntos internos (Robbins, 2004). El sostenimiento de la organización se enfatiza en el ganar, el éxito y la reputación de la organización que adquiere ventaja competitiva. (Hernández, 2014). El personal es orientado al cumplimiento de los objetivos y sobre todo competitivo. Sus objetivos primordiales son materializar las ventas, fortalecer nichos, crear lealtad en el consumidor, productividad (Cameron y Quinn, 1999). El éxito viene dado por el posicionamiento y penetración en el mercado con un liderazgo que emplea estrategias persuasivas.

Flexibilidad y discreción

Cultura orientada a la calidad

Enfoque hacia el interior y la integración	<p><b>Tipo de cultura:</b> CLAN</p> <p><b>Orientación:</b> Colaborativa</p> <p><b>Tipo de Líder:</b> Facilitador, mentor, constructor de equipos.</p> <p><b>Valores:</b> compromiso, desarrollo.</p> <p><b>Teoría de la efectividad:</b> El desarrollo humano y participación producen efectividad.</p>	<p><b>Tipo de cultura:</b> ADHOCRÁTICA</p> <p><b>Orientación:</b> Creativa</p> <p><b>Tipo de Líder:</b> Innovador, emprendedor, visionario.</p> <p><b>Valores:</b> innovación, transformación y agilidad.</p> <p><b>Teoría de la efectividad:</b> Esta es producida por la innovación, la visión y los nuevos recursos.</p>	Enfoque al exterior y a la diferenciación
	<p><b>Tipo de cultura:</b> JERÁRQUICA</p> <p><b>Orientación:</b> Control</p> <p><b>Tipo de Líder:</b> Coordinador, monitor, organizador.</p> <p><b>Valores:</b> Eficiencia, líneas de tiempo, consistencia y uniformidad.</p> <p><b>Teoría de la efectividad:</b> Se produce con control y eficiencia además de buenos procesos.</p>	<p><b>Tipo de cultura:</b> MERCADO</p> <p><b>Orientación:</b> Competitividad</p> <p><b>Tipo de Líder:</b> Directivo, competidor, productor.</p> <p><b>Valores:</b> Compartir mercado, metas, rentabilidad.</p> <p><b>Teoría de la efectividad:</b> La competencia agresiva y el enfoque en el cliente produce efectividad.</p>	

Estabilidad y control

**Figura 9** Características de los tipos de Cultura Organizacional

(Cameron y Quinn, 1999)

Los autores Cameron y Quinn (1999) muestran en la Figura 2 como la orientación interna caracteriza a las culturas Clan y Jerárquica que miran hacia su interior y por tanto no son afectadas por los cambios en su entorno. Mientras que para las culturas Adhocrática y Mercado no ocurre lo mismo pues su organización tiene orientación externa que incide directamente en la modificación y adaptación de la cultura.

En consecuencia, Robbins (2004) señala que la característica de estabilidad y control está dada en organizaciones cuyo ambiente laboral es controlado, es decir no hay desvíos y los empleados trabajan de forma definida y clara. Mientras que la flexibilidad y la prudencia orientan a los empleados a comportarse de forma acertada frente a las circunstancias que se presenta en el entorno (Hernández, 2014).

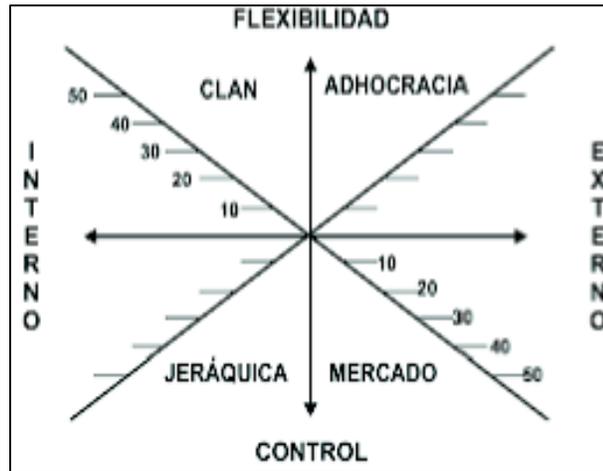
El instrumento que se utilizó para la investigación de la cultura organizacional es el cuestionario OCAI (Cameron y Quinn, 1999). El cual está formado por seis dimensiones siendo estas: características dominantes, liderazgo organizacional, administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégicos y criterio de éxito, cada una de estas dimensiones contienen un enunciado que caracteriza a uno de los cuatro tipos de cultura definidos por dichos autores.

El primer ítem (A) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura de “clan”, el segundo (B) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura “Adhocrática”, el tercero (C) mide el grado de orientación de la organización a la cultura de “mercado” y el cuarto (D) trata de medir la orientación a la cultura “Jerárquica”. Todos ellos varían entre 0 y 100 en función de la media de las respuestas.

El encuestado responde de acuerdo a su percepción de la situación actual de la organización. Asignándole un puntaje que va desde 1 a 100 entre las cuatro alternativas. Una vez que se obtiene los puntajes de cada columna (actual / deseada) se calcula el promedio de puntos por cada una de las letras sumando todos los puntajes y se divide para seis (6 apartados).

Posteriormente los valores obtenidos de los promedios se representan en el 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 (A, B, C y D). Permitiendo leer estos resultados de la siguiente forma si el valor se acerca más al 100 indicará cual es la cultura dominante

de la organización, para nuestro caso de estudio no mostrará cual es la cultura dominante actual o deseada.



**Figura 10** Cuadro de integración del modelo MVC con el cuestionario OCAI

(Cameron y Quinn, 1999)

Una vez obtenido los valores de cada letra se grafican en el cuadro del modelo y se unen los puntos. Con la línea continua se refleja la cultura actual y con línea de puntos se refleja la cultura deseada, como se aprecia en el siguiente ejemplo:



**Figura 11** Ejemplo gráfico de la cultura actual y deseada

(Cameron y Quinn, 1999)

Estos tres cuestionarios fueron llenados por los empleados de AXXIS. Quienes asignaron el valor según su situación ajustándose a su apreciación y percepción.

## **2.4 Procedimiento de Aplicación de los Instrumentos de Investigación.**

Las encuestas con sus tres secciones o cuestionarios, fueron aplicadas a los empleados de AXXIS en la ciudad de Quito. Una vez que se recibió el auspicio y autorización por parte del Director del Hospital AXXIS así como la colaboración de sus Unidades de Talento Humano y Calidad, con un porcentaje general de respuestas del 70% (98 empleados).

Se implementaron los tres cuestionarios en el módulo de encuestas del departamento de Recursos Humanos del Hospital AXXIS. El mismo que es utilizado por varios departamentos para medir otros aspectos dirigidos a los empleados y clientes. Con el apoyo del departamento de Recursos Humanos se logró difundir la encuesta a través del correo electrónico institucional, recalcando su objetivo investigativo, confidencial y de anonimato para así obtener la mayor acogida por parte de los empleados. La encuesta estuvo disponible desde el 24 de Abril hasta el 24 de Mayo del 2018.

El departamento de Recursos Humanos a través de su herramienta informática procedió a generar un archivo de formato Excel con las respuestas organizadas de los encuestados. Permitiendo así el procesamiento y tabulación de los datos con facilidad en las herramientas ya conocidas.

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 Cameron y Quinn. Escogiendo el valor más alto para comprensión y análisis de los resultados.

Mientras que para el análisis de los datos de la cultura de aprendizaje se identificó en qué medida se aplican cada uno de los ítems correspondientes al cuestionario de cultura de aprendizaje. Así como los factores asociados a la cultura de innovación como la creación de nuevos bienes y servicios haciendo uso de las habilidades de las personas tales como: la creatividad, la generación de ideas, la generación de valor agregado y la competitividad.

Con el fin de obtener los componentes de adaptación externa y de integración interna se procedió a agrupar las preguntas del cuestionario de cultura de aprendizaje OLC

(Organizational Learning Culture) de la siguiente manera: componente 1 (adaptación Externa) se agruparon las preguntas 16, 22, 25, 26, 27, 28,29. Mientras que para el componente 2 (integración Interna) se agruparon las preguntas 17,18,19,20,21,23,24,30.

En cambio, para el análisis de correlación y asociación entre variables se utilizó la herramienta informática estadísticas SPSS V2.0. La misma que permitió correlacionar las variables de la investigación haciendo uso del coeficiente de correlación de Spearman, determinando datos estadísticamente significativos, usando como atributo la media y la media de tendencia central o promedio.

## **2.5 Técnicas de Análisis de la Información**

Para el análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS V2.0 (Statistical Package for the Social Sciences), que se traduce en “Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales”. El mismo que permite procesar las variables, los requisitos de los usuarios, graficar los resultados manejando bases de datos de gran tamaño para posteriormente expresar cualquier variable de una u otra forma sin inconvenientes.

Las técnicas de análisis de datos que se utilizaron con el paquete estadístico son el análisis descriptivo, tablas de contingencia y el análisis de correlaciones. A continuación una descripción de estas técnicas estadísticas:

- *Los estadísticos descriptivos*: son técnicas que proporcionan un resumen concreto de los datos. Para ello citamos aquellos estadísticos de tendencia central que se utilizarán en el proyecto de investigación tales como la media y mediana, mientras que en los estadísticos de dispersión se emplearan el rango, el mínimo, el máximo, la desviación estándar y la varianza.
- *Las tablas de contingencia*: es una de las formas más comunes de resumir datos categóricos y sirven para representar simultáneamente dos caracteres observados en una misma población, si son discretos o continuos
- *El análisis de correlación*: sirve para analizar la relación entre variables. Las relaciones lineales entre variables pueden ser expresadas por estadísticos conocidos como coeficientes de correlación, como por ejemplo los coeficientes de correlación de Pearson y el coeficiente de correlación de Spearman.

Siendo el coeficiente de correlación Spearman el que se utilizó para esta investigación. Permitiendo medir la correlación entre dos o más variables aleatorias continuas, arrojando valores que van entre -1 y 1, los cuales se interpreta de igual forma que el del coeficiente de correlación de Pearson.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIONES

Una vez aplicados los cuestionarios de recolección de datos, en este capítulo se mostrarán los resultados obtenidos. Además se analizará la correlación de cada una de las variables que son objeto de estudio en esta investigación.

#### 3.1. Presentación y Análisis de los Resultados de la Investigación

En la siguiente tabla se muestra como cada apartado responde a cada uno de los objetivos planteados en esta investigación. Cubriendo así las expectativas de la organización respecto de conocer cuál es la cultura dominante actual y deseada, así como también saber si existe o no una relación con la cultura de aprendizaje.

**Tabla 1** Objetivos y sus apartados.

<b>Objetivos</b>	<b>Apartados</b>
Objetivo 1	3.1.1 Cultura actual dominante en AXXIS, según el modelo de valores de Quinn
Objetivo 2	3.1.2 Cultura deseada dominante en AXXIS, según el modelo de valores de Quinn
Objetivo 3	3.1.3 Relación entre la cultura actual y la cultura de aprendizaje
Objetivo 4	3.1.4 Relación entre la cultura deseada y la cultura de aprendizaje
Objetivo 5	3.1.5 Relación entre las variables culturales identificados

Esta tabla relaciona cada uno de los siguientes apartados con los cinco objetivos planteados al inicio de esta investigación. Mostrando los resultados obtenidos como el análisis e interpretación de los datos, después de su procesamiento.

##### 3.1.1 Cultura actual dominante en AXXIS, según el modelo de valores de Quinn

Para poder determinar la cultura actual dominante en AXXIS, fue necesario la aplicación del cuestionario OCAI de Cameron y Quinn (1999) compuesto por sus 6 dimensiones. A continuación se tomarán en cuenta los siguientes aspectos: los valores globales, los valores por cada una de las 6 dimensiones y el análisis de los resultados obtenidos.

### 3.1.1.1 Valores globales

Es el promedio de todos los promedios correspondientes a cada uno de los cuatro tipos de cultura actual. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 2** Valores Globales

Tipo Cultura	Media
A Clan	23,71
B Ad hoc	14,26
C Mercado	<b>30,41</b>
D Jerárquica	29,29

**Resultado:** En la tabla se observa que la cultura predominante actual es la tipo C es decir la cultura de mercado, siendo este el valor más alto. La misma tiene una media de 30,41 ante los demás tipos de culturas.

La Figura 12 permite observar de cerca cómo se dibujan cada uno de los datos obtenidos después de aplicar el cuestionario OCAI. Los resultados se muestran a continuación.



**Figura 12** Valores Globales

**Resultado:** Los datos predominan hacia la cultura de tipo C mercado. Lo que permite descartar cualquier otro tipo de cultura que forma parte de los resultados. Evidenciando que la organización sigue lineamientos estratégicos establecidos, buscando alcanzar los objetivos y metas propuestos.

### 3.1.1.2 Caracterización de la cultura por dimensión

El instrumento que se utilizó en la investigación es el cuestionario OCAI desarrollado por Cameron y Quinn (1999) el cual está formado por seis dimensiones siendo estos: características dominantes, liderazgo organizacional, administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégicos y criterio de éxito. Está compuesto por cuatro preguntas identificadas con las letras A, B, C y D, cada letra está relacionado con los cuatro tipos de cultura: clan, mercado, adhocrática y jerárquica.

#### 3.1.1.2.1 Características dominantes

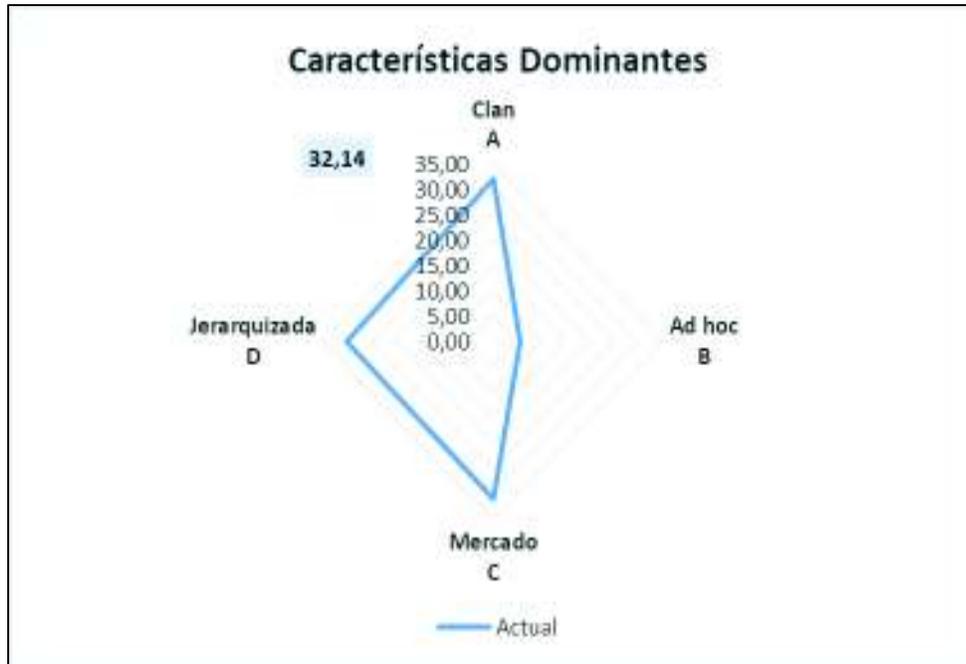
La primera dimensión son las características dominantes, es decir lo que la organización es en general. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 3** Características Dominantes

<b>Tipo Cultura</b>	<b>Media</b>
A Clan	<b>32,14</b>
B Ad hoc	5,65
C Mercado	31,20
D Jerárquica	30,28

**Resultado:** En la tabla se observa que la cultura predominante actual es la tipo A es decir la cultura clan, siendo este el valor más alto. La misma que tiene una media de 32,14 ante los demás tipos de culturas.

La Figura 13 permite observar de cerca cómo se dibujan cada uno de los datos obtenidos después de aplicar el cuestionario OCAI. Los resultados se muestran a continuación.



**Figura 13** Características Dominantes

**Resultado:** En relación a las características dominantes en cada tipo de cultura, se observa que el personal de AXXIS actualmente mantiene una cultura clan. Siendo esta la que empodera a los empleados con poder de decisión y facilita su participación, misma que es de su preferencia.

### 3.1.1.2 Liderazgo organizacional

La segunda dimensión es el liderazgo organizacional, es decir el enfoque que impregnan en la organización. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 4** Liderazgo Organizacional

Tipo Cultura	Media
A Clan	31,30
B Ad hoc	3,57
C Mercado	<b>31,53</b>
D Jerárquica	30,49

**Resultado:** En la tabla se observa que la cultura predominante actual es la tipo C es decir la cultura mercado, siendo este el valor más alto. La misma que tiene una media de 31,53 ante los demás tipos de culturas.

La Figura 14 permite observar de cerca cómo se dibujan cada uno de los datos obtenidos después de aplicar el cuestionario OCAI. Los resultados se muestran a continuación.



**Figura 14** Liderazgo Organizacional

**Resultado:** Actualmente AXXIS posee un liderazgo de mercado orientado a asegurar el logro de objetivos alcanzados. Esto se debe a que en la organización siempre están presentes los lineamientos estratégicos.

### 3.1.1.2.3 Administración de recursos humanos

La tercera dimensión es la administración de recursos humanos, es decir la gestión de los empleados y como es el entorno de trabajo. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 5** Administración de Recursos Humanos

Tipo Cultura	Media
A Clan	8,20
B Ad hoc	3,11
C Mercado	<b>46,27</b>
D Jerárquica	41,27

**Resultado:** En la tabla se observa que la cultura predominante actual es la tipo C es decir la cultura mercado, siendo este el valor más alto. La misma que tiene una media de 46,27 ante los demás tipos de culturas.

La Figura 15 permite observar de cerca cómo se dibujan cada uno de los datos obtenidos después de aplicar el cuestionario OCAI. Los resultados se muestran a continuación.



**Figura 15** Administración del Recurso Humano

**Resultado:** La cultura actual posee una administración de los recursos humanos con características de mercado. Es decir orientado a las relaciones con los clientes, proveedores, organismos reguladores y sobre todo a generar valor agregado.

### 3.1.1.2.4 Unión de la organización

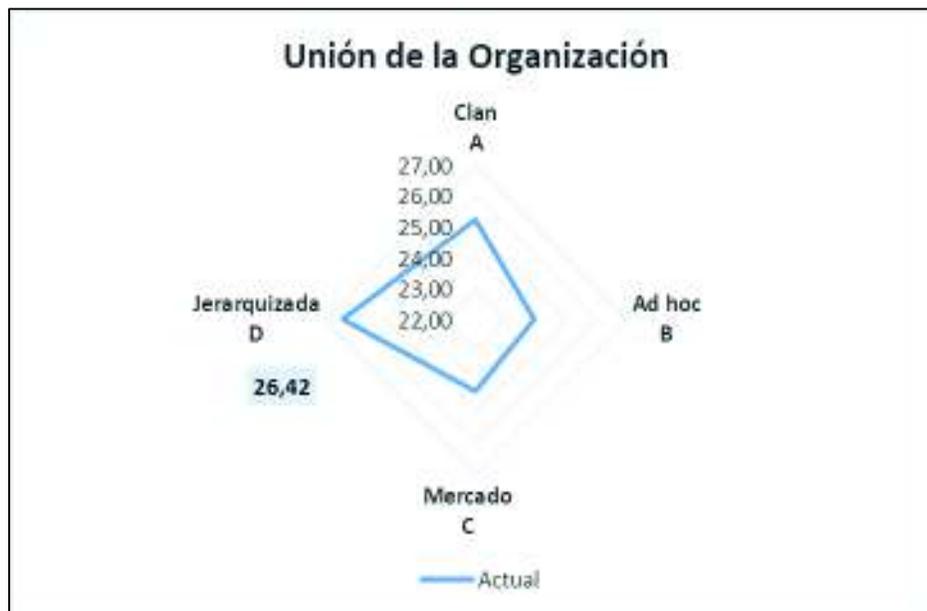
La cuarta dimensión es la unión de la organización, es decir los mecanismos de cohesión o unión de la organización que se tienen en conjunto. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 6** Unión de la Organización

Tipo Cultura	Media
A Clan	25,22
B Ad hoc	23,95
C Mercado	24,33
D Jerárquica	<b>26,42</b>

**Resultado:** En la tabla se observa que la cultura predominante actual es la tipo D es decir la cultura jerárquica, siendo este el valor más alto. La misma que tiene una media de 26,42 ante los demás tipos de culturas.

La Figura 16 permite observar de cerca cómo se dibujan cada uno de los datos obtenidos después de aplicar el cuestionario OCAI. Los resultados se muestran a continuación.



**Figura 16** Unión de la Organización

**Resultado:** Actualmente la unión de la organización es jerárquica esto debido a las políticas y normas establecidas en AXXIS que deben ser cumplidas por el personal. Por lo que corrobora la administración actual que es de un control permanente.

### 3.1.1.2.5 Énfasis estratégico

La quinta dimensión es el énfasis estratégico, es decir los ejes estratégicos que definen las áreas de atención a impulsar, la estratégica de la organización. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 7** Énfasis Estratégico

Tipo Cultura	Media
A Clan	23,29
B Ad hoc	23,89
C Mercado	24,41
D Jerárquica	<b>25,63</b>

**Resultado:** En la tabla se observa que la cultura predominante actual es la tipo D es decir la cultura jerárquica, siendo este el valor más alto. La misma que tiene una media de 25,63 ante los demás tipos de culturas.

La Figura 17 permite observar de cerca cómo se dibujan cada uno de los datos obtenidos después de aplicar el cuestionario OCAI. Los resultados se muestran a continuación.



**Figura 17** Énfasis Estratégico

**Resultado:** Las estrategias de la organización actualmente son jerárquicas predominando la eficiencia, el trabajo estructurado y controlado que existe en la organización. Esto muy alineado a lo que la administración actual realiza enfocada en sus objetivos.

### 3.1.1.2.6 Criterio de éxito

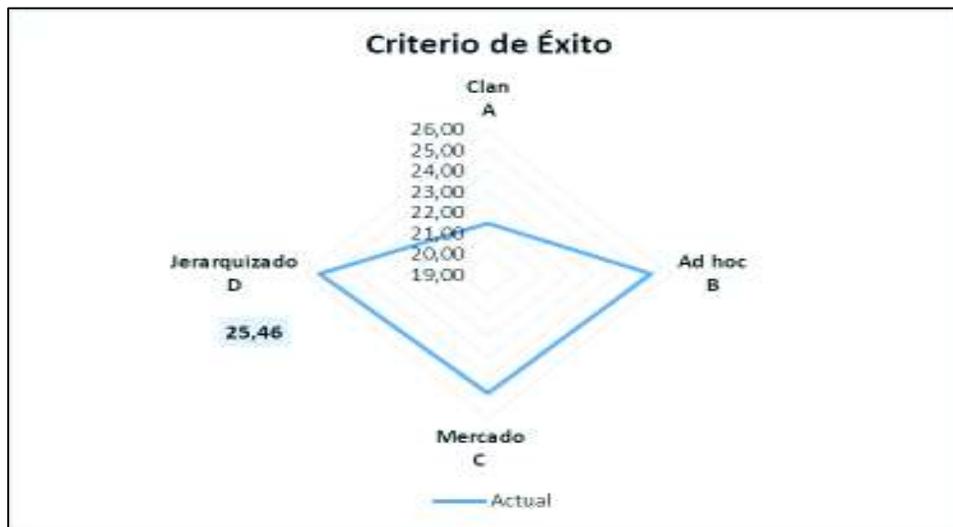
La sexta dimensión es el criterio de éxito, es decir este componente determina como se define la victoria y lo que se recompensa y se celebra. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 8** Criterio de Éxito

Tipo Cultura	Media
A Clan	21,43
B Ad hoc	25,26
C Mercado	24,74
D Jerárquica	<b>25,46</b>

**Resultado:** En la tabla se observa que la cultura predominante actual es la tipo D es decir la cultura jerárquica, siendo este el valor más alto. La misma que tiene una media de 25,46 ante los demás tipos de culturas.

La Figura 18 permite observar de cerca cómo se dibujan cada uno de los datos obtenidos después de aplicar el cuestionario OCAI. Los resultados se muestran a continuación.



**Figura 18** Criterio Éxito

**Resultado:** La organización en la actualidad define su éxito en un tipo de cultura jerárquica es decir en la eficiencia del uso de sus recursos así como también en el cumplimiento de metas. El control permanente del cumplimiento de procesos y procedimientos para alcanzar el éxito.

### **3.1.1.2.7 Análisis de los Resultados**

Al analizar los resultados obtenidos de aplicar el modelo de valores competitivos de Quinn se demuestra que actualmente prevalece el tipo de cultura jerárquica en AXXIS debido a que tres de las seis dimensiones arrojan esos resultados. Esto se corrobora ya que el personal de AXXIS trabaja bajo una administración que esta en un control permanente del cumplimiento de normas, procesos, políticas dadas por la alta dirección. Enfocándose todo el tiempo en ser una organización estable y con un funcionamiento eficiente que cumple rígidamente altos niveles de calidad. Alineando a toda la organización a la burocracia que genera líneas claras de autoridad, uso adecuado de costos, inexistencia de procesos repetitivos y sobre todo la toma de decisiones acertadas.

Sin embargo, el promedio de todos los promedios de los tipos de cultura, demuestra que prevalece el tipo de cultura mercado. Siendo esta una cultura de control al igual que la de tipo jerárquica, coincidiendo en ciertas características como que el personal este orientado al cumplimiento de objetivos. Pero añade característica interesante que actualmente AXXIS esta enfocado en alcanzar como ganar reputación y posicionamiento en el mercado de servicios integrales de salud, así como tener ventajas competitivas ante sus potenciales competidores que lideran el negocio.

### **3.1.2 Cultura deseada en AXXIS, según el modelo de valores de Quinn.**

Para poder determinar la cultura deseada en AXXIS, de igual forma que para la cultura actual se empleó el cuestionario OCAI de Cameron y Quinn (1999) compuesto por sus 6 dimensiones. A continuación se tomarán en cuenta los siguientes aspectos: los valores globales obtenidos, los valores por cada una de las 6 dimensiones y el análisis de los resultados.

### 3.1.2.1 Valores Globales

Es el promedio de todos los promedios correspondientes a cada uno de los cuatro tipos de cultura deseada. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 9** Valores Globales

Tipo Cultura	Media
A Clan	23,29
B Ad hoc	13,59
C Mercado	<b>30,08</b>
D Jerárquica	28,89

**Resultado:** En la tabla se observa que la cultura deseada que predomina es la tipo C es decir la cultura de mercado, siendo este el valor más alto. La misma que tiene una media de 30,08 ante los demás tipos de culturas.

La Figura 19 permite observar de cerca cómo se dibujan cada uno de los datos obtenidos después de aplicar el cuestionario OCAI. Los resultados se muestran a continuación.



**Figura 19** Valores Globales

**Resultado:** Los datos predominan hacia la cultura de tipo C mercado. Lo que permite descartar cualquier otro tipo de cultura que forma parte de los resultados. El éxito viene dado por el posicionamiento y penetración en el mercado con un liderazgo que emplea estrategias persuasivas.

### 3.1.2.2 Caracterización de la cultura por dimensiones

El instrumento que se utilizó en la investigación es el cuestionario OCAI desarrollado por Cameron y Quinn (1999) el cual está formado por seis dimensiones siendo estos: características dominantes, liderazgo organizacional, administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégicos y criterio de éxito. Está compuesto por cuatro preguntas identificadas con las letras A, B, C y D, cada letra está relacionado con los cuatro tipos de cultura: clan, mercado, adhocrática y jerárquica.

#### 3.1.2.2.1 Características dominantes

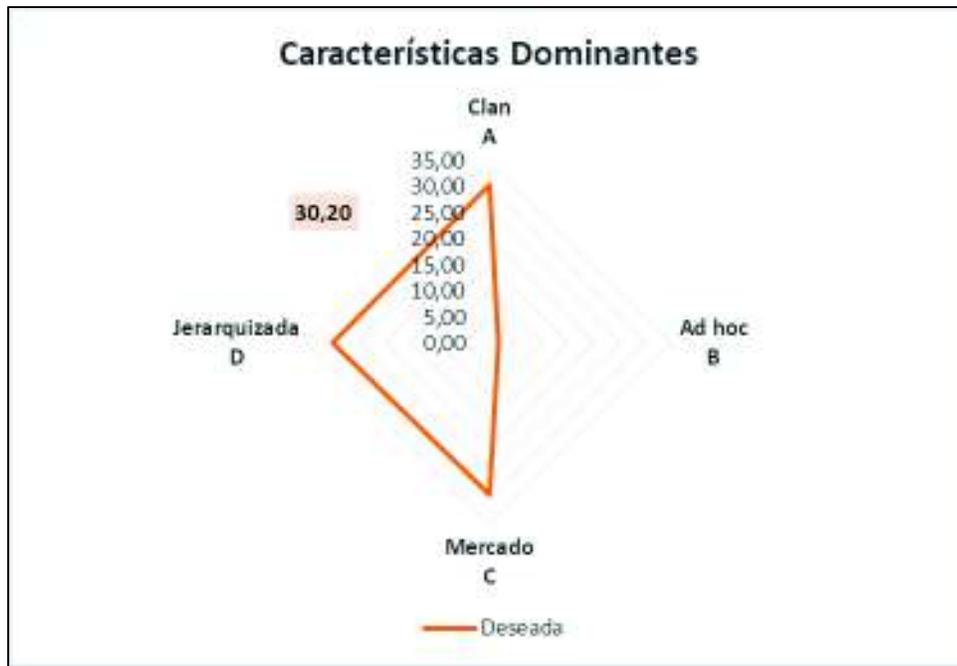
La primera dimensión son las características dominantes, es decir lo que la organización es en general. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 10** Características Dominantes

<b>Tipo Cultura</b>	<b>Media</b>
A Clan	<b>30,20</b>
B Ad hoc	1,73
C Mercado	29,18
D Jerárquica	30,10

**Resultado:** En la tabla se observa que la cultura deseada que predomina es la tipo A es decir la cultura clan, siendo este el valor más alto. La misma que tiene una media de 30,20 ante los demás tipos de culturas.

La figura 20 permite observar de cerca cómo se dibujan cada uno de los datos obtenidos después de aplicar el cuestionario OCAI. Los resultados se muestran a continuación.



**Figura 20** Características Dominantes

**Resultado:** En relación a las características dominantes se observa que el personal de AXXIS desea una cultura clan. Por lo tanto no existe diferencia en el tipo de cultura actual y deseada.

### 3.1.2.2.2 Liderazgo organizacional

La segunda dimensión es el liderazgo organizacional, es decir el enfoque que impregnan en la organización. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 11** Liderazgo Organizacional

Tipo Cultura	Media
A Clan	29,78
B Ad hoc	1,89
C Mercado	<b>29,98</b>
D Jerárquica	29,37

**Resultado:** En la tabla se observa que la cultura deseada que predomina es la tipo C es decir la cultura de mercado, siendo este el valor más alto. La misma que tiene una media de 29,98 ante los demás tipos de culturas.

La Figura 21 permite observar de cerca cómo se dibujan cada uno de los datos obtenidos después de aplicar el cuestionario OCAI. Los resultados se muestran a continuación.



**Figura 21** Liderazgo Organizacional

**Resultado:** AXXIS en su cultura deseada al igual que en su cultura actual tiene un liderazgo de mercado, el mismo que es orientado asegurar el logro de objetivos. Por lo que no existe ninguna diferencia entre el liderazgo actual y deseado.

### 3.1.2.2.3 Administración de recursos humanos

La tercer dimensión es la administración de recursos humanos, es decir la gestión de los empleados y como es el entorno de trabajo. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 12** Administración Recursos Humanos

Tipo Cultura	Media
A Clan	2,89
B Ad hoc	1,89
C Mercado	<b>44,01</b>
D Jerárquica	42,99

**Resultado:** En la tabla se observa que la cultura deseada que predomina es la tipo C es decir la cultura de mercado, siendo este el valor más alto. La misma que tiene una media de 44,01 ante los demás tipos de culturas.

La Figura 22 permite observar de cerca cómo se dibujan cada uno de los datos obtenidos después de aplicar el cuestionario OCAI. Los resultados se muestran a continuación.



**Figura 22** Administración de Recursos Humanos

**Resultado:** La cultura deseada posee una administración de los recursos humanos con características de mercado. Es decir no tiene diferencia entre la cultura actual y la cultura deseada.

### 3.1.2.2.4 Unión de la organización

La cuarta dimensión es la unión de la organización, es decir los mecanismos de cohesión o unión de la organización que se tienen en conjunto. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 13** Unión de la Organización

Tipo Cultura	Media
A Clan	<b>23,50</b>
B Ad hoc	22,68
C Mercado	22,86
D Jerárquica	22,79

**Resultado:** En la tabla se observa que la cultura deseada que predomina es la tipo A es decir la cultura clan, siendo este el valor más alto. La misma que tiene una media de 23,50 ante los demás tipos de culturas.

La Figura 23 permite observar de cerca cómo se dibujan cada uno de los datos obtenidos después de aplicar el cuestionario OCAI. Los resultados se muestran a continuación.



**Figura 23** Unión de la Organización

**Resultado:** AXXIS tiene una cultura deseada clan, lo cual muestra una diferencia con la cultura actual que es Jerárquica. Siendo característico de este tipo de cultura la lealtad y la confianza mutua.

### 3.1.2.2.5 Énfasis estratégico

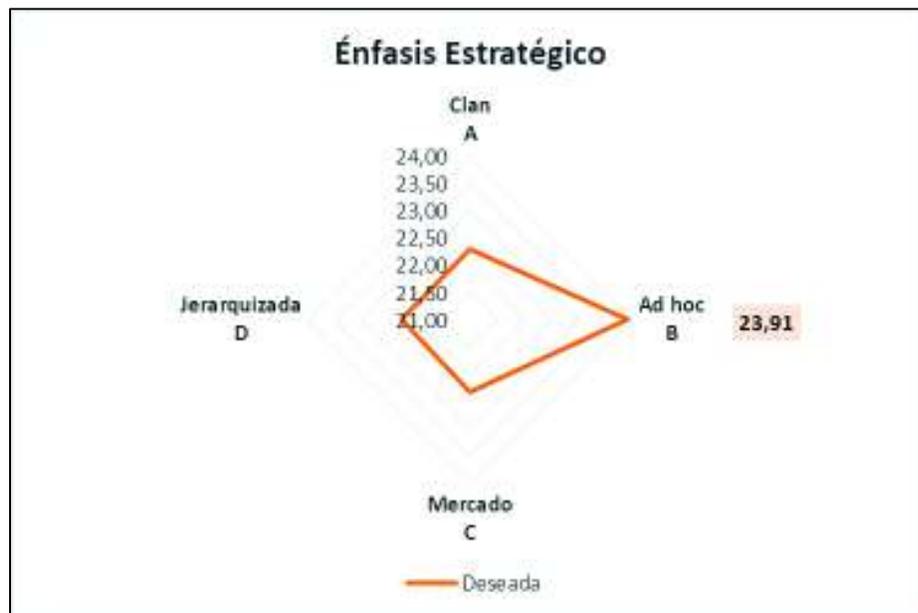
La quinta dimensión es el énfasis estratégico, es decir los ejes estratégicos que definen las áreas de atención a impulsar, la estrategia de la organización. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 14** Énfasis Estratégico

Tipo Cultura	Media
A Clan	22,30
B Ad hoc	<b>23,91</b>
C Mercado	22,33
D Jerárquica	22,28

**Resultado:** En la tabla se observa que la cultura deseada que predomina es la tipo B es decir la cultura adhocrática, siendo este el valor más alto. La misma que tiene una media de 23,91 ante los demás tipos de culturas.

La Figura 24 permite observar de cerca cómo se dibujan cada uno de los datos obtenidos después de aplicar el cuestionario OCAI. Los resultados se muestran a continuación.



**Figura 24** Énfasis Estratégico

**Resultado:** El personal de AXXIS presenta una cultura deseada adhocrática es decir competitiva. Presentando diferencia de la cultura actual que es Jerárquica que viene dada por el acatamiento de normas y seguridad en el empleo.

### 3.1.2.2.6 Criterio éxito

La sexta dimensión es el criterio de éxito, es decir este componente determina como se define la victoria y lo que se recompensa y se celebra. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 15** Criterio de Éxito

Tipo Cultura	Media
A Clan	22,09
B Ad hoc	22,49
C Mercado	22,49
D Jerárquica	<b>23,71</b>

**Resultado:** En la tabla se observa que la cultura deseada que predomina es la tipo D es decir la cultura jerárquica, siendo este el valor más alto. La misma que tiene una media de 23,71 ante los demás tipos de culturas.

La Figura 25 permite observar de cerca cómo se dibujan cada uno de los datos obtenidos despues de aplicar el cuestionario OCAI. Los resultados se muestran a continuación.



**Figura 25** Criterio de Éxito

**Resultado:** En relación al criterio de éxito se observa que el personal de AXXIS desea una cultura jerárquica. Por lo tanto no existe diferencia en el tipo de cultura actual y deseada.

### **3.1.2.2.7 Análisis de los resultados**

Al analizar los resultados obtenidos de aplicar el modelo de valores competitivos de Quinn se demuestra que AXXIS desea el tipo de cultura mercado y clan, no existe al igual que en la cultura actual un solo tipo de cultura que predomine. Esto debido a que 2 de las 6 dimensiones corresponden a la cultura tipo clan y 2 de las 4 dimensiones restantes corresponde a la cultura tipo mercado. Este resultado puede estar presentándose debido a que existe parte del personal que no esta satisfecho con el tipo de cultura actual, la cual es de control, rígida poco flexible que no considera aportes y mejoras en sus procesos internos.

Sin embargo, en el análisis del promedio de todos los promedios de los tipos de cultura se identifica que prevalece el tipo de cultura mercado así como en la cultura actual. Siendo esta una cultura de control orientada al cumplimiento de objetivos, normas, procedimientos que apoyen a posicionar a AXXIS como la organización líder en el mercado de servicios integrales de salud. Buscando desarrollar servicios personalizados a varios nichos de mercado y sobre todo haber creado lealtad en sus pacientes.

### **3.1.3 Relación entre la cultura actual y la cultura de aprendizaje**

Una vez determinada la cultura actual y aplicando el cuestionario de cultura de aprendizaje se busca cumplir con el objetivo de investigación estableciendo la relación existente entre las dos variables. Para lo cual se usará la herramienta de software SPSS v2.0 con lo que se realizará el análisis de correlación lineal.

#### **3.1.3.1 Correlación cultura actual y cultura de aprendizaje**

La correlación lineal permitirá conocer el grado de variación conjunta existente entre dos o más variables. Para esta investigación se empleará el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 16** Correlación Cultura Actual y Cultura de Aprendizaje

<b>Correlaciones</b>			
<b>Tipos de Cultura</b>		<b>Adaptación Externa</b>	<b>Integración Interna</b>
Clan_Actual	Coeficiente de Correlación de Spearman	,187	,040
	Sig. (2-tailed)	<b>,065</b>	<b>,698</b>
Ad hoc_Actual	Coeficiente de Correlación de Spearman	,010	-,049
	Sig. (2-tailed)	<b>,924</b>	<b>,632</b>
Mercado_Actual	Coeficiente de Correlación de Spearman	,112	,147
	Sig. (2-tailed)	<b>,274</b>	<b>,148</b>
Jerárquica_Actual	Coeficiente de Correlación de Spearman	,104	,168
	Sig. (2-tailed)	<b>,307</b>	<b>,098</b>

**Análisis:** De esta tabla se desprende que la correlación entre variables es débil, ninguna es estadísticamente significativa. En este sentido, se interpreta que no importa que cultura tenga AXXIS esta no se relaciona por ningún motivo con la cultura de aprendizaje, esto se da porque simplemente AXXIS no tienen cultura de aprendizaje.

### **3.1.4 Relación entre la cultura deseada y la cultura de aprendizaje**

De igual forma que el apartado anterior y cumpliendo con el objetivo planteado en esta investigación se busca establecer la relación existente entre la cultura deseada y la cultura de aprendizaje. Para lo cual se usará la herramienta de software SPSS v2.0 con lo que se realizará el análisis de correlación lineal.

### 3.1.4.1 Correlación cultura deseada y cultura de aprendizaje

De igual manera que en el apartado 3.1.3.1 se busca establecer la relación entre las dos variables cultura deseada y cultura de aprendizaje. Para esta investigación se empleará el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 17** Correlación Cultura Deseada y Cultura de Aprendizaje

<b>Correlaciones</b>			
<b>Tipos de Cultura</b>		<b>Adaptación Externa</b>	<b>Integración Interna</b>
Clan_Deseada	Coeficiente de Correlación de Spearman	,051	-,057
	Sig. (2-tailed)	<b>,615</b>	<b>,578</b>
Ad hoc_Deseada	Coeficiente de Correlación de Spearman	,041	-,006
	Sig. (2-tailed)	<b>,685</b>	<b>,954</b>
Mercado_Deseada	Coeficiente de Correlación de Spearman	,062	,108
	Sig. (2-tailed)	<b>,547</b>	<b>,291</b>
Jerárquica_Deseada	Coeficiente de Correlación de Spearman	,079	,081
	Sig. (2-tailed)	<b>,441</b>	<b>,426</b>

**Análisis:** De esta tabla se desprende que la correlación entre variables es débil, ninguna es estadísticamente significativa. En este sentido, de igual forma que la cultura actual se puede interpretar que no importa qué tipo de cultura deseada se obtuvo de AXXIS, esta no se orienta por ningún lado con una cultura de aprendizaje. Esto se podría dar simplemente porque AXXIS está conforme con cualquier otro tipo de cultura que no es la de aprendizaje.

### 3.1.5 Relaciones entre las variables culturales identificadas

En este apartado se busca cumplir con el objetivo planteado en la investigación de establecer relaciones entre las variables existentes identificadas. Considerando que del análisis de los resultados generados, se podrá concluir si se cumple o no la hipótesis planteada.

#### 3.1.5.1 Diferencia entre cultura actual y deseada

Con los valores obtenidos del empleo de los cuestionarios tanto para la cultura actual como para la cultura deseada, se puede identificar si existen diferencias estadísticamente significativas entre los tipos de cultura. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 18** Diferencia entre Cultura Actual y Deseada

	MEDIA		Sig. (2-tailed)
	ACTUAL	DESEADO	
<b>A Clan</b>	23,714286	23,391156	,116
<b>B Ad hoc</b>	<b>14,255102</b>	<b>13,585034</b>	<b>,000</b>
<b>C Mercado</b>	30,413265	30,076531	,102
<b>D Jerarquizado</b>	29,923469	29,894558	,880

**Análisis:** En esta tabla se observa las diferencias existentes entre cultura actual y cultura deseada, determinando que son culturas diferentes a excepción de la cultura adhocrática actual y deseada. Esto se debe a que son estadísticamente significativas al presentar un Sig. =0.000. Se interpreta que el tipo de cultura adhocrática que es común para la diferencia entre cultura actual y deseada se correlacionan fuertemente. Es decir AXXIS presentará características del tipo de cultura adhocrática actualmente como las que desearía tener.

#### 3.1.5.2 Correlaciones entre cultura actual y deseada

Un análisis imprescindible de esta investigación es conocer la correlación entre la cultura actual y deseada. Esto con el propósito de saber si existe correlaciones estadísticamente

significativas entre el tipo de cultura actual que tiene AXXIS y la cultura deseada de AXXIS a futuro. En la siguiente tabla los resultados.

**Tabla 19** Correlación entre cultura actual y deseada

Correlaciones				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Clan_Actual & Clan_Deseada	98	,956	,000
Pair 2	Adhocrática_Actual & Adhocrática_Deseada	98	,923	,000
Pair 3	Mercado_Actual & Mercado_Deseada	98	,957	,000
Pair 4	Jerarquizada_Actual & Jerarquizada_Deseada	98	,950	,000

**Análisis:** Esta tabla muestra que la correlación entre las medias de las culturas actual y deseada es positiva y estadísticamente significativas al presentar un Sig. =0.000. Descartando la hipótesis nula de independencia lineal, debido a que sus valores son altos cercanos a uno y se correlación fuertemente. Lo cual se interpreta que entre más AXXIS tienen la cultura de clan más desea la cultura clan y así también para los otros tipos de culturas adhocrática, mercado y jerárquica.

### 3.1.5.3 Correlaciones entre cultura actual y deseada con la cultura de aprendizaje

La correlación de los datos de la cultura actual y deseada con la cultura de aprendizaje son necesarios para conocer qué tan orientados se encuentran este tipo de culturas actual y deseada en AXXIS con la cultura de aprendizaje, que permitiría desarrollar procesos internos de aprendizaje. En la siguiente tabla se muestran los resultados.

**Tabla 20** Correlaciones entre Cultura Actual y Deseada con la Cultura Aprendizaje

Coefficiente de Correlación	Tipos de Cultura	Clan_Actual	Adhocrática_Actual	Mercado_Actual	Jerarquizada_Actual	Clan_Deseada	Adhocrática_Deseada	Mercado_Deseada	Jerarquizada_Deseada	Adaptación Externa	Integración Interna
Spearman's rho	Clan_Actual	1,000								,187	,040
	Adhocrática_Actual	-,299**	1,000							,010	-,049
	Mercado_Actual	-,201*	-,443**	1,000						,112	,147
	Jerarquizada_Actual	-,273**	-,374**	,615**	1,000					,104	,168
	Clan_Deseada	,788**	-,317**	-,166	-,226*	1,000				,051	-,057
	Adhocrática_Deseada	-,164	,816**	-,283**	-,228*	-,386**	1,000			,041	-,006
	Mercado_Deseada	-,344**	-,285**	,918**	,531**	-,135	-,310**	1,000		,062	,108
	Jerarquizada_Deseada	-,441**	-,144	,455**	,878**	-,286**	-,174	,483**	1,000	,079	,081

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

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

De esta tabla se presentan los siguientes resultados:

- Las correlaciones son positivas especialmente entre la cultura Jerárquica\_Actual y la cultura de Mercado\_Deseada. Evidenciando así una relación lineal positiva moderada por su valor de 0.531\*\* que es cercano a 1 y es estadísticamente significativo.
- Las correlaciones son estadísticamente significativas para las culturas Jerárquica\_Actual con 0.878\*\*, Mercado\_Actual con 0.918\*\* y Clan\_Actual con excepción de la cultura Adhocrática\_Actual. Esto debido a que presentan correlaciones fuertes positivas entre estos tipos de cultura.
- Las correlaciones son directamente proporcionales en lo que respecta a la cultura Jerárquica\_Actual&Deseada y de Mercado\_Actual&Deseada. Aduciendo así independencia de variables.

**Análisis:** Se interpreta que hay correlaciones positivas entre las cultura de mercado y jerarquizada, así como también, hay correlaciones negativas entre las culturas mercado, jerarquizada, clan y adhocrática. Ósea se puede tener en un mismo espectro la cultura de mercado y la cultura jerarquizada porque son culturas como de control. Mientras que en el otro espectro se puede tener culturas clan y adhocrática porque son culturas flexibles, esto se lo puede visualizar en la Figura 8 Tipología de la Cultura Organizacional de los autores Cameron y Quinn (1999).

Lo que se interpreta de los valores que están en rojo en la tabla 20 es que las culturas que son de control estas muy relacionadas entre sí y tienen correlaciones negativas con los tipos de cultura más flexibles como clan y adhocrática. Mientras más control quiere menos flexibilidad están proponiendo. Con lo cual esto tiene sentido, mientras ellos quieren una cultura de mercado que es la predominante en AXXIS ellos menos quieren otro tipo de cultura diferente a la de mercado.

#### **3.1.5.4 Correlaciones de la diferencia entre cultura actual y deseada con la cultura de aprendizaje**

En la tabla 21 se presentan las diferencias obtenidas de correlacionar cada uno de los tipos de cultura actual y deseada con la cultura de aprendizaje. A fin de poder identificar si existen o no diferencias estadísticamente significativas, así como también mostrar si

sus correlaciones son fuertes o débiles y si son positivas o negativas. Los resultados son los siguientes.

**Tabla 21** Correlaciones de la Diferencia entre Cultura Actual y Deseada con la Cultura de Aprendizaje

<b>Correlaciones</b>		
<b>Tipos de Cultura</b>	<b>Adaptación Externa</b>	<b>Integración Interna</b>
Diferencia Actual y Deseada_Clan	-,016	,024
Diferencia Actual y Deseada_Adhocrática	,004	-,011
Diferencia Actual y Deseada_Mercado	-,051	-,048
Diferencia Actual y Deseada_Jerárquica	-,026	<b>-,199*</b>

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

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

**Análisis:** De esta tabla se desprende que la correlación entre variables es débil, se observa que ninguna correlación es estadísticamente significativa a excepción de la Diferencia actual y deseada\_ Jerárquica. Interpretando los resultados se refleja que cuanto mayor es la diferencia con la cultura actual y deseada \_Jerárquica vs la cultura actual\_Jerárquica, menos procesos de aprendizajes internos se van a desarrollar en AXXIS. Con lo cual se podría deducir la existencia de insatisfacción del personal y el alejamiento de la implementación de procesos de aprendizaje a futuro.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

En este estudio de investigación se hizo uso de la metodología de Cameron y Quinn (1999), este instrumento sirvió para identificar la cultura dominante actual y deseada en AXXIS y su relación con la cultura de aprendizaje. Para lo cual se empleó un cuestionario con los puntos de divergencia más influyentes en la cultura de aprendizaje a nivel individual, grupal y organizacional.

Los datos obtenidos son significativos y fueron procesados con la herramienta informática estadística SPSS V2.0. Utilizando el coeficiente de correlación de Spermans que era el idóneo para esta investigación.

Las características que dominan a la organización tanto para la cultura actual y deseada es la cultura tipo clan. Es decir la que empodera a los empleados en la toma de decisión y considera su participación.

El liderazgo que prefiere el personal del AXXIS es un liderazgo tipo mercado que se orienta al ganar, al éxito y a despuntar la reputación de la organización. Esto con el propósito de hacerla más competitiva y posicionarse en el mercado.

Actualmente la organización tiene una administración de recursos humanos orientada al servicio al cliente, proveedores, enfocada en generar valor agregado para sus pacientes. Siendo estas características propias del tipo de cultura mercado la misma que se mantendría para la cultura deseada.

La organización actualmente se mantiene unida por su estructura jerárquica. Es decir guiada por las políticas, normas y reglas definidas por AXXIS. Sin embargo el deseo de su personal es enmarcarse en la lealtad, confianza mutua, características propias de una cultura clan.

AXXIS actualmente tiene estrategias organizacionales con características focalizadas en reglas, orientación al funcionamiento eficaz de la organización y altos niveles de control. Siendo estas características parte de una cultura jerárquica. Mientras que el deseo del personal es que la organización se oriente a la adaptación de cambios con iniciativas

innovadoras y pioneras para tener éxito, siendo estos elementos propios de una cultura adhocrática.

El éxito de la organización viene dado por la eficacia y eficiencia en el uso de sus recursos. Por lo que las características mencionadas son parte de la cultura jerárquica, el deseo de su personal es mantenerse bajo esta estructura jerárquica de seguir políticas, reglas establecidas.

Se evidencia en los resultados obtenidos que AXXIS actualmente tiene una cultura jerarquizada, ya que de las seis dimensiones evaluadas con la metodología de Quinn, tres de las seis dimensiones demuestran fuertes características de este tipo de cultura, sin dejar de lado que 2 de ellas corresponden a la cultura de mercado. Pero los valores globales correspondientes al promedio de todos los promedios de los tipos de cultura demuestran que prevalece el tipo de cultura mercado.

Mientras que la cultura deseada en AXXIS se encuentra desagregada, ya que de las 6 dimensiones se demuestra que 2 de ellas son tipo clan, 2 tipo mercado, 1 para jerárquica y 1 adhocrática. Pero los valores globales correspondientes al promedio de todos los promedios de los tipos de cultura demuestran que prevalece el tipo de cultura mercado.

De los resultados obtenidos se puede determinar que la opinión en promedio de los empleados de AXXIS se orienta en su mayoría a desear una cultura de mercado. Ya que de los valores globales obtenidos se identifican fuertes características de este tipo de cultura. Esto se debe a que existe parte del personal que esta inconforme con el tipo de cultura actual que es de tipo control y le gustaría tener una cultura de tipo flexible, que le permita innovar, crear nuevos tipos de servicios y mejorar procesos internos de la organización.

Se acepta la única hipótesis planteada al inicio de esta investigación. Pues se ha evidenciado la existencia de diferencias entre la cultura actual y deseada.

La cultura de aprendizaje se identifica como muy débil y en ciertos casos nula, esto debido a que sus correlaciones no son estadísticamente significativas, ya que en la cultura actual de AXXIS predomina la cultura jerárquica y de mercado que son culturas como de control. Es decir son como una camisa de fuerza que les exige seguir reglas, políticas y estar todo el tiempo orientada al cumplimiento de objetivos que están siendo controlados y monitoreados.

Por lo tanto no existe cultura de aprendizaje en AXXIS y tampoco su cultura deseada se orienta a tenerla. Esto debido a que mientras más tienen control menos flexibilidad están dispuestos a proponer para un cambio a otra cultura. Lo cual tiene sentido, debido a que mientras ellos quieran una cultura de mercado y jerárquica que es la predominante en AXXIS, menos ellos quieren otro tipo de cultura diferente a esas.

## **4.2 Recomendaciones**

La cultura organizacional deseada por el personal de AXXIS es la tipo mercado, por lo que las medidas a implementarse para el fortalecimiento de la cultura deben estar enfocados en orientar sus metas y objetivos para posicionarse en el mercado integral de servicios de salud. Para ello deben estar dispuestos a dotar a su personal de las competencias y conocimientos necesarios para poder responder a los retos y exigencias del mercado.

Para poder desarrollar una cultura de mercado es importante trabajar con el personal en su actitud de cambio. Es decir fortalecer la productividad, eficiencia, crear lealtad en sus pacientes, la materialización de la venta de productos propios de AXXIS, crear nichos, realizar alianzas estratégicas con proveedores entre otras estrategias que le den ventaja competitiva.

Al ser una cultura de mercado la de mayor aceptación, es importante trabajar con quienes entienden del negocio de los servicios de salud para lograr posicionar con éxito a AXXIS, buscando incrementar su reputación de excelencia y calidad en los servicios que presta. En este sentido, logrando ventajas competitivas, creando valor y personalizando sus servicios.

Sin dejar de lado el trabajar de cerca con el personal para desarrollar y fortalecer su potencial, ya que este es el activo más valioso con el que cuenta toda organización. Para AXXIS es importante crear empoderamiento en sus empleados, capacitarles en charlas de atención al cliente, darles herramientas de manejo de resolución de conflictos, otorgarle un rol facilitador con la capacidad de poder influir y controlar a las personas.

Si bien se ha identificado que la cultura actual es la jerárquica y que la que deseada es la de mercado, es importante considerar que las dos corresponden a tipos de cultura de control. Por lo que el adecuado balance de fortalezas culturales permitirá combinarlas en beneficio de la organización.

Al no existir una relación significativa entre la cultura actual y deseada con la cultura de aprendizaje se debe tomar acciones que permitan a futuro modificar las características culturales de control a una cultura más flexible. Es decir que permita procesos de aprendizajes, que fomente la creatividad y la innovación.

AXXIS, debe evaluar periódicamente su cultura organizacional (semestral, anual) así como las acciones que está empleando en el caso de querer cambiar su cultura a una de tipo aprendizaje. Segmentar sus análisis en grupos, estudiar el comportamiento del personal, considerar los aportes de sus clientes y personal, revisar los agregadores de valor entre otras variables que sean de utilidad para próximos estudios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, R. (2005). *Comunicación Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Axxis Hospital. (07 de Febrero de 2013). Obtenido de Axxis Hospital:  
<http://www.axxishospital.com.ec/>
- Bauer & Erdogan. (2012). *An Introduction to Organizational Behavior*. Estados Unidos: Unnamed Publiser.
- Cameron y Quinn, K. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Champoux, J. (2011). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations (4th edn)*. New York: NY: Routledge.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión de Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: Heriot-Watt University.
- Deal & Kennedy. (1985). *Culturas Corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Dressler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Fondas, N. (2012). A Behavioral Job Description for Managers. . *Organizational Dynamics (Summer)*, 47-48.
- Gibson, I. D. (2011). *Organizaciones*. México: Mc GrawHill.
- Gordon, J. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Printece-Hall.
- Guns, B. (1998). *Aprendizaje Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Hellriegel, D. S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R. (2014). *Construcción de un Instrumento para medir el Clima Organizacional en función dle Modelo de Valores en Competencia*. México: Méndez y Contreras.
- Herrera, L. (23 de marzo de 2017). *Repositorio Digital EPN/ Tesis Ingenieria Empresarial*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/17176>
- Kreitner, R. K. (2007). *Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills, and Best Practices*. Canadian: Mc Graw Hill.

- Llanos, M. P. (2016). *La Cultura Organizacional: Eje de Acción de la Gestión Humana*. Ecuador: Departamento de Publicaciones Universidad ECOTEC.
- Lucas Martin, A. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- Mc Shane, S. L. (2008). *Organizational Behavior*. New York , NY-10020.: Mc Graw Hill.
- McGinnis, S. (2007). Organizational Behavior and Management Thinking. *Jones and Bartlett Publishers*, CAP 3: 37-52.
- McLean, G. Y. (2007). Influence of demographic factors and ownership type upon organizational learning culture in Chinese enterprises. *International Journal of Training and Development*, núm 11. Doi:10.1111/j.1468-2419.2007.00278.x, 154-165.
- Megan, C. (2016). Employee Knowledge Sharing Helps Nurture a Culture of Learning. *Association for Talent Development: núm 87.*, 1-2.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Pedraza, A. O. (2015). Cultura Organizacional desde la Teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, núm 9., 17-25.
- Ponce, S. P. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional en un Instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, núm 9., 1031-1036.
- Ponnuswamy, I. M. (2014). Impact of learning organization culture on performance in higher education institutions, *Studies in Higher Education*, DOI:10.1080/03075079.2014.914920. *Routledge*, 5-18.
- Rebelo, T. (2006). *Orientacao cultural para a aprendizagem nas organizacoes: Condicionantes e consequentes ( Tese de doutoramento ñao-publicada.Faculdade de Psicologia e Ciencias de Educacao*. Portugal: Universidade de Coimbra.
- Robbins. (2004). *Comportamiento Organizacional: Teoria y Práctica*. México: Prentice-Hall.
- Robbins. (2005). *Administración*. México: Pearson Education, Inc.
- Rodríguez, L. A. (Agosto de 1983). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/legado-max-weber-organizaciones-burocraticas/>
- Rouquette & Saleme. (2000). Estadísticas y Comportamiento Organizacional. *Política y Cultura*, núm 13, 113-135.

- Sahin, F. C. (2015). In-school variables supporting and inhibiting organizational learning in secondary education institutions. *ScienceDirect; núm 174.*, 2912-2919.
- Sánchez, J. (2006). Cultura Organizacional: desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana: Edición Electrónica, Voll, núm 3.*, 380.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco California: Jossey - Bass.
- Schmitz, S. R. (2014). La cultura de aprendizaje y los procesos de gestión del conocimiento: hasta que punto se relacionan de hecho? *Journal of Work and Organizational Psychology* ,núm 30., 113-121.
- Velásquez, A. (2007). La Organización, el Sistema y su Dinámico: Una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios, núm 61.*, 129-155.

## **ANEXOS**

## Anexo I – Cuestionario Socio Demográfico

### CUESTIONARIO: Datos Demográficos

Datos personales:

**1. Colocar su identificación.**

\_\_\_\_\_

**2. Genero.**

Escoger solo una opción.

- Femenino.
- Masculino.

**3. Edad.**

\_\_\_\_\_

**4. Estado Civil.**

Escoger solo una opción.

- Soltero.
- Casado.
- Divorciado.
- Otros: \_\_\_\_\_

**5. Nivel Académico.**

Escoger solo una opción.

- Educación Básica.
- Educación Secundaria.
- Educación Tercer Nivel (no considera Licenciaturas ni Tecnologías).
- Licenciatura y Tecnologías.
- Masterado Doctorado

## **Datos relacionados con el Empleo**

### **6. Profesión.**

---

### **7. Nivel Jerárquico.**

Escoger solo una opción.

- Gerente/Subgerente/Director/Asesores.
- Jefe de departamentos/ Unidades/Supervisores.
- Asistentes/Inspectores/Laboratoristas/Bodegueros.
- Operativos.
- Otros:-----

### **8. Departamento en el que trabaja:**

Escoger solo una opción.

- Gerencia.
- Atención Integral al Paciente.
- Atención al Cliente.
- Gestión Administrativa.
- Gestión Financiera.
- Servicios Generales.
- Gestión Comercial.
- Talento Humano.

### **9. Forma Legal de la Organización.**

Escoger solo una opción.

- Publica.
- Privada. \_\_\_\_\_

### **10. Sector de la organización.**

Escoger solo una opción.

- Primario (agropecuario).
- Secundario (industrial).
- Terciario (servicios).

**11. Antigüedad en la empresa.**

Escoger solo una opción.

- Menos de 10 años.
- Entre 10 y 50 años.
- Más de 50 años.

**12. Origen de la Organización.**

Escoger solo una opción.

- Familiar.
- No – Familiar.

**13. Tamaño de la Empresa.**

Escoger solo una opción.

- Pequeña (menos de 50 trabajadores).
- Mediana (Entre 51 y 250 trabajadores).
- Grande (Mas de 250 trabajadores).

**14. ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?**

Escoger solo una opción.

- Menos de 1 año.
- Entre 1 y 2 años.
- Entre 2 y 5 años.
- Más de 5 años.

**15. ¿Hace cuánto tiempo inicio su primer empleo?**

Escoger solo una opción.

- Menos de 1 año.
- Entre 1 y 2 años.
- Entre 2 y 5 años.
- Más de 5 años.

**Anexo II** – Cuestionario OLC (Organizational Learning Culture), para medir la cultura que promueve la innovación en las organizaciones

**CUESTIONARIO: CULTURA DE APRENDIZAJE (Tecnología para la creatividad e innovación).**

Las siguientes afirmaciones tienen como objetivo describir su organización. En este sentido, por favor, mencione en qué medida cada uno de los ítems SE APLICA EN SU ORGANIZACIÓN, utilizando la siguiente escala:

- No se aplica
- Se aplica muy pocas veces.
- Se aplica algunas veces.
- Se aplica casi siempre.
- Se aplica siempre.

El cuestionario consta de 15 preguntas y le tomaría aproximadamente 6 min en responder. Le agradecemos de antemano su colaboración.

**16. El cliente está en primer lugar.**

Escoger solo una opción.

- No se aplica
- Se aplica muy pocas veces.
- Se aplica algunas veces.
- Se aplica casi siempre.
- Se aplica siempre.

**17. A los colaboradores también se les pega por pensar.**

Escoger solo una opción.

- No se aplica
- Se aplica muy pocas veces.
- Se aplica algunas veces.
- Se aplica casi siempre.
- Se aplica siempre.

**18. Se invierte mucho en la capacitación de los colaboradores.**

Escoger solo una opción.

- No se aplica
- Se aplica muy pocas veces.
- Se aplica algunas veces.
- Se aplica casi siempre.
- Se aplica siempre.

**19. Se entiende el hábito de compartir la información y el conocimiento.**

Escoger solo una opción.

- No se aplica
- Se aplica muy pocas veces.
- Se aplica algunas veces.
- Se aplica casi siempre.
- Se aplica siempre.

**20. Se informa a los colaboradores sobre los objetivos de la empresa.**

Escoger solo una opción.

- No se aplica
- Se aplica muy pocas veces.
- Se aplica algunas veces.
- Se aplica casi siempre.
- Se aplica siempre.

**21. Es frecuente que personas de distintos departamentos intercambien información sobre temas de trabajo.**

Escoger solo una opción.

- No se aplica
- Se aplica muy pocas veces.
- Se aplica algunas veces.
- Se aplica casi siempre.
- Se aplica siempre.

**22. Se sabe que es importante mantener buenas relaciones con los proveedores.**

Escoger solo una opción.

- No se aplica
- Se aplica muy pocas veces.
- Se aplica algunas veces.
- Se aplica casi siempre.
- Se aplica siempre.

**23. Los jefes confían en la capacidad de los colaboradores para hacer bien las cosas.**

Escoger solo una opción.

- No se aplica
- Se aplica muy pocas veces.
- Se aplica algunas veces.
- Se aplica casi siempre.
- Se aplica siempre.

**24. Tenemos el hábito de conversar en grupo para buscar soluciones a los problemas de trabajo.**

Escoger solo una opción.

- No se aplica
- Se aplica muy pocas veces.
- Se aplica algunas veces.
- Se aplica casi siempre.
- Se aplica siempre.

**25. Se tiene la noción de que sin clientes no podrían existir un sueldo ni una estabilidad laboral.**

Escoger solo una opción.

- No se aplica
- Se aplica muy pocas veces.
- Se aplica algunas veces.
- Se aplica casi siempre.
- Se aplica siempre.

**26. Los errores y fracasos conducen a que se reconozcan las necesidades de aprendizaje.**

Escoger solo una opción.

- No se aplica
- Se aplica muy pocas veces.
- Se aplica algunas veces.
- Se aplica casi siempre.
- Se aplica siempre.

**27. Las quejas de los clientes son analizadas con la finalidad de buscar formas de mejorar.**

Escoger solo una opción.

- No se aplica
- Se aplica muy pocas veces.
- Se aplica algunas veces.
- Se aplica casi siempre.
- Se aplica siempre.

**28. Sabemos que es importante conocer a los competidores con la finalidad de hacer las cosas mejor que ellos.**

Escoger solo una opción.

- a.  No se aplica
- b.  Se aplica muy pocas veces.
- c.  Se aplica algunas veces.
- d.  Se aplica casi siempre.
- e.  Se aplica siempre.

**29. Existe la libertad de elegir a nuestro criterio el mejor proceso para realizar determinada tarea.**

Escoger solo una opción.

- No se aplica
- Se aplica muy pocas veces.
- Se aplica algunas veces.
- Se aplica casi siempre.
- Se aplica siempre.

**30. Existe un ambiente de confianza y respeto en el cual todos escuchan las opiniones de todos, incluso sin son críticas.**

Escoger solo una opción.

- No se aplica
- Se aplica muy pocas veces.
- Se aplica algunas veces.
- Se aplica casi siempre.
- Se aplica siempre.

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**Anexo III** – Cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), sustentado en el modelo de valores competitivos de Cameron y Quinn

## **CUESTIONARIO DE QUINN: Instrumento de caracterización de la cultura organizacional.**

¿Cómo es la Cultura Organizacional Actual en el Hospital AXXIS?

Responder las siguientes preguntas según su percepción y criterio.

### **1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES.**

A. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.

---

B. La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.

---

C. La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.

---

D. La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.

---

### **2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.**

A. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.

---

B. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.

---

C. El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de resultados.

---

D. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.

---

**3. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.**

A. EL estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

---

B. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.

---

C. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.

---

D. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.

---

**4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.**

A. Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.

---

B. Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.

---

- C. Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.

---

- D. Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.

---

**5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO.**

- A. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.

---

- B. La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.

---

- C. La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.

---

- D. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.

---

**6. CRITERIO DE ÉXITO.**

- A. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.

---

- B. La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.

---

C. La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.

---

D. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.

---