

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**DIFERENCIA ENTRE LA CULTURA EXISTENTE Y LA DESEADA
EN LA EMPRESA TERRAFERTIL S.A, SIGUIENDO EL MODELO
DE VALORES EN COMPETENCIA (MVC) DE CAMERON Y QUINN.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

NOMBRE COMPLETO DE ESTUDIANTE

Cisneros Sisalema Joshua Efrain
joshua.cisneros@epn.edu.ec

Director: Nombre completo de Director

Ramos Ramos Valentina Ph.D.
valentina.ramos@epn.edu.ec

2020

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación DIFERENCIA ENTRE LA CULTURA EXISTENTE Y LA DESEADA EN LA EMPRESA TERRAFERTIL S.A, SIGUIENDO EL MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA (MVC) DE CAMERON Y QUINN, desarrollado por Cisneros Sisalema Joshua Efraín, estudiante de Ingeniería 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.

Ramos Ramos Valentina Ph.D.

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Cisneros Sisalema Joshua Efrain, 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.

Cisneros Sisalema Joshua Efrain

DEDICATORIA

Con todo cariño dedico el presente trabajo de investigación a ti Keits, a mi madre, padre y hermanos quienes con su espíritu soñador y entusiasta han caminado conmigo en esta linda historia llena de aprendizajes, alegrías, esfuerzo y éxito.

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios, que en esta hermosa historia siempre me ha puesto las personas adecuadas en el momento adecuado.

Expreso mi gratitud al equipo Terrafertil, en especial a Juan Carlos Andrade quien con brazos abiertos me ha brindado toda clase de facilidades para concluir con éxito este proyecto.

A mi tutora Valentina Ramos, quien con su sabiduría y paciencia me ha brindado guía y soporte a lo largo de este camino.

A mi amiga Madeline Paredes por su apoyo incondicional.

A mis amigos que, de alguna manera, distantes o cercanos me transmitían su energía positiva y me llenaban de ánimos y alegría para continuar.

A mi madre, padre y hermanos, quienes han sido luz en mi trayecto profesional, personal y espiritual.

Y de manera especial, a la señora L'Puchini, quien desde los inicios ha logrado fortalecerme con su amor.

¡Muchas gracias a todos!

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2. OBJETIVO GENERAL	2
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.4. HIPÓTESIS O ALCANCE	2
1.5. MARCO TEÓRICO	2
1.5.1 Organización	2
1.5.1.1 Componentes de una organización	3
1.5.2 Cultura	4
1.5.3 Cultura organizacional.	5
1.5.3.1 Jerarquía de cultura organizacional	11
1.5.3.2 Peculiaridades de cultura organizacional	11
1.5.3.3 Tareas de la cultura organizacional	14
1.5.3.4 Paradigma de cultura organizacional	16
1.5.3.4.1 Dimensión de la cultura orientada al poder	16
1.5.3.4.2 Dimensión de cultura orientada a roles	18
1.5.3.4.3 Dimensión de la cultura orientada al logro	19
1.5.3.4.4 Dimensión de la cultura orientada al apoyo	21
1.5.3.5 Tipologías de cultura Organizacional	25
1.5.3.6 Componentes que influyen en la cultura organizacional	27
1.5.3.7 Compendios de la cultura organizacional	31
1.5.3.8 Presunciones sobre la cultura organizacional	36
1.5.4 El Modelo Competing Values Framework (MCVF)	39

2 METODOLOGÍA	42
2.1 NATURALEZA	42
2.2 ALCANCE	42
2.3 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	42
2.4 MUESTRA	43
2.5 TÉCNICA DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	46
3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN	47
3.1. RESULTADOS	47
3.1.1 Identificación de los aspectos relacionados con la cultura existente en la empresa Terrafertil S.A siguiendo el modelo MVC.....	47
3.1.2 Identificación de los elementos asociados a la cultura deseada en la empresa Terrafertil S.A siguiendo el modelo MVC.....	51
3.1.3 Identificación de la brecha existente entre los elementos asociados a la cultura actual y los elementos asociados a la cultura deseada.	55
3.2. DISCUSIONES	62
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
4.1 CONCLUSIONES.....	63
4.1.1 RECOMENDACIONES.....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	71

LISTA DE FIGURAS

Figuras 1 Organización con función administrativa.....	3
Figura 2 Extensiones de la cultura organizacional.....	7
Figura 3 Funciones de la cultura organizacional.	16
Figura 4 Características de la Cultura Orientada al Poder.	17
Figura 5 Características de la Cultura Orientada Roles.	18
Figura 6 Características de la Cultura Orientada al logro.....	20
Figura 7 Características de la Cultura Orientada al apoyo.....	21
Figura 8 Cuadrante con los tipos de cultura.....	26
Figura 9 Factores que inciden en la cultura organizacional.	28
Figura 10 Formas de liderazgo y consecuencias para la organización.	29
Figura 11 Elementos determinantes del Ambiente Empresarial.....	31
Figura 12 Elementos de la cultura Organizacional.....	32
Figura 13 Modelo Competing Values Framework (MCVF).....	39
Figura 14 Género.....	43
Figura 15 Edad.....	43
Figura 16 Estado Civil.....	44
Figura 17 Nivel Académico.....	44
Figuras 18 Comparación Características Dominantes.....	565
Figuras 19 Comparación Liderazgo Organizacional.....	576
Figuras 20 Comparación Administración de Recursos Humanos.....	587
Figuras 21 Comparación Unión de la Organización.....	598
Figuras 22 Comparación Énfasis Estratégicos.....	609
Figuras 23 Comparación Criterios de Éxito.....	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 El marco de valores competitivos de la Cultura organizacional	9
Tabla 2 Características de la cultura Organizacional	11
Tabla 3. Ventajas y Desventajas de los de modelos Organizacionales.....	22
Tabla 4 Tendencias teóricas sobre la Cultura Organizacional.....	37
Tabla 5 Tamaño de la muestra Terrafertil	44
Tabla 6 Resultados.....	47
Tabla 7 Características Dominantes.....	48
Tabla 8 Liderazgo Organizacional	48
Tabla 9 Administración de Recursos Humanos.....	49
Tabla 10 Unión de la Organización.....	50
Tabla 11 Énfasis Estratégicos	50
Tabla 12 Criterios de Éxito	51
Tabla 13 Características Dominantes	52
Tabla 14 Liderazgo Organizacional	52
Tabla 15 Administración de Recursos Humanos	53
Tabla 16 Unión de la Organización.....	53
Tabla 17 Énfasis Estratégicos	54
Tabla 18 Criterios de Éxito	54
Tabla 19 Comparación Características Dominantes	55
Tabla 20 Comparación Liderazgo Organizacional	56
Tabla 21 Comparación Administración de Recursos Humanos.....	57
Tabla 22 Comparación Unión de la Organización.....	58
Tabla 23 Comparación Énfasis Estratégicos	59
Tabla 24 Comparación Criterios de Éxito	60

LISTA DE ANEXOS

Anexo I Instrumento de caracterización de la Cultura Organizacional	70
--	----

RESUMEN

Esta tesis tiene la intención de identificar la cultura actual de la organización llamada Terrafertil y poderla comparar con la cultura organizacional deseada. De esta manera proporcionar los resultados a dirigentes para que puedan tomar acciones y lograr mejoras continuas y éxito organizacional. En donde se pueda crear ambientes organizacionales basadas en culturas organizacionales que creen un clima laboral saludable y estable, es decir que las interacciones entre los individuos y grupos dentro de la organización sea factible y buena para el correcto desarrollo de las actividades de las personas, así como obtener un buen estado anímico de los miembros y a la vez hacer que la empresa logre tener grandes beneficios con personas que crean un buen clima laboral y tengan compromiso con la organización a la que pertenecen. Es por esta razón que se llevará a cabo la aplicación de la encuesta “Instrumento de caracterización de la Cultura Organizacional” de Cameron & Quinn, la cual podrá facilitar la obtención de resultados em cuanto al análisis de la cultura actual y la deseada por los trabajadores.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Clima laboral

ABSTRACT

This thesis is intended to identify the current culture of the organization called Terrafertil and be able to compare it with the desired organizational culture. In this way provide the results to leaders so they can take action and achieve continuous improvement and organizational success. Where you can create organizational environments based on organizational cultures that create a healthy and stable work environment, that is, the interactions between individuals and groups within the organization are feasible and good for the proper development of people's activities, thus how to obtain a good state of mind of the members and at the same time make the company achieve great benefits with people who create a good working environment and are committed to the organization to which they belong. For this reason, the Cameron & Quinn "Instrument for Characterizing Organizational Culture" survey will be carried out, which will facilitate obtaining results in terms of analyzing the current culture and the one desired by workers.

Keywords: Organizational Culture, Labor Climate

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca identificar la cultura que se tiene en Terrafertil actualmente y contrastarla con la cultura deseada por los miembros de la organización, de tal manera que se proporcione resultados a los dirigentes con el objeto de tomar acciones para obtener los resultados deseados.

Para la búsqueda de dimensiones culturales claves es importante el uso de un modelo teórico, en este caso utilizaremos el modelo denominado valores en competencias de Cameron y Quinn. Buscaré describir la realidad de la cultura que se tiene actualmente para analizarla y tomar decisiones sobre una posible migración hacia otra cultura que permita la permanencia y el éxito de la organización. Este modelo ha sido desarrollado a través de una investigación que buscaba identificar indicadores que poseen las organizaciones efectivas, para lo cual utilizó preguntas como: “¿cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva?, ¿cuáles son los factores que definen la efectividad organizacional?; cuando un individuo juzga a una organización como efectiva, ¿qué indicadores tiene en mente?” (Cameron & Quinn, 2011, p. 78).

La organización es un conjunto de individuos que se relacionan entre sí, creando grupos de los cuales se obtiene diferentes comportamientos, estos comportamientos se presentan en diferentes niveles y crean un ambiente laboral en los que se desarrolla las actividades diarias de la empresa, este también influye en el estado anímico de los miembros. Cada uno de estos elementos influyen en el clima laboral que se tiene dentro de la organización, el cual es un ente abierto que se relaciona de manera interna con sus trabajadores y de manera externa con la sociedad en general, este clima laboral debe ser saludable de tal manera que todos los procesos, ideas, eficiencia y competitividad de la empresa y miembros se desarrolle de manera adecuada.

1.1. Pregunta de investigación

¿Existen diferencias entre la cultura existente y la deseada en la empresa Terrafertil S.A, siguiendo el modelo de valores en competencias de Cameron y Quinn?

1.2. Objetivo general

Determinar diferencias entre la cultura existente y la deseada en la empresa Terrafertil S.A, siguiendo el modelo de valores en competencias (MVC) de Cameron y Quinn.

1.3. Objetivos específicos

- Identificar los aspectos relacionados con la cultura existente en la empresa Terrafertil S.A siguiendo el modelo MVC
- Identificar elementos asociados a la cultura deseada en la empresa Terrafertil S.A siguiendo el modelo MVC
- Determinar la brecha existente entre los elementos asociados a la cultura actual y los elementos asociados a la cultura deseada.

1.4. Hipótesis o Alcance

Existen diferencias entre la cultura existente y la deseada en la empresa Terrafertil S.A, siguiendo el modelo de valores en competencias (MVC) de Cameron y Quinn.

1.5. Marco Teórico

Una cultura organizacional saludable es indispensable para el buen manejo y desarrollo de la organización, es por ello que abordaré el concepto de organización.

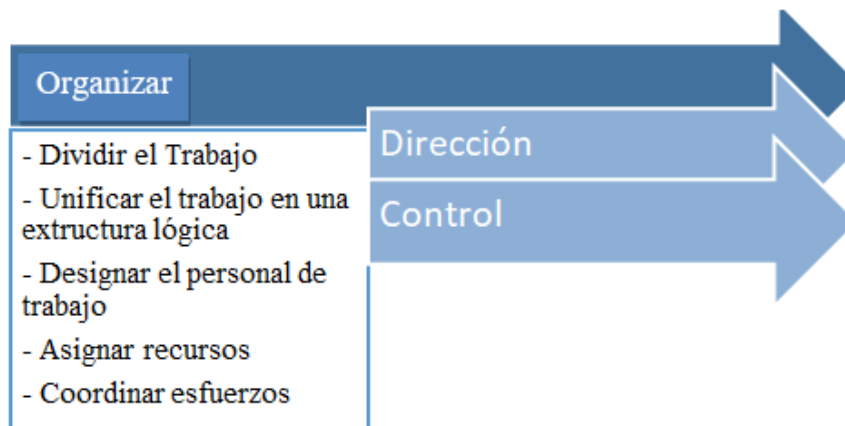
1.5.1 Organización

Según Chiavenato (2007) “la organización como entidad, es aquella que se dirige a objetivos claros. Siendo una entidad social porque la conforman las personas, y orientada hacia objetivos porque está trazada para obtener resultados” (Chiavenato, 2007).

Esta presenta una estructura para alcanzar un propósito. O sea, organización se puede utilizar para denominar una empresa con personal amparado por una ordenanza para conseguir los objetivos trazados. Mientras el mismo autor define que la organización con

carácter administrativo no es más que un elemento que apoya el proceso de administración. En este referente, organización se refiere al hecho de organizar, componer y constituir los recursos y las partes involucradas en la gestión, implantando la conexión entre ellos y estableciendo las capacidades de cada uno (Chiavenato, 2007).

La organización con función administrativa se indica en la Figura 1.



Figuras 2 Organización con función administrativa
Fuente: Adaptación de Chiavenato, 2007

1.5.1.1 Componentes de una organización

Chiavenato (2007) en su libro, hace referencia a cuatro tipos de elementos que componen la organización:

- **Tareas:** Las tareas son el trabajo realizado en las distintas empresas, lo que da lugar a la especialización de actividades y funciones. Estos surgen de los objetivos de planificación y forman la base de la organización. Las funciones se subdividen en ocupaciones.
- **Personas:** Cada persona es nombrada para ocupar un puesto, que representa una parte específica del trabajo general. En principio, esta designación debe tener en cuenta las destrezas, intereses, práctica, conocimiento y conducta del individuo.
- **Órganos de trabajo:** El trabajo y las personas se agrupan en colectivos, dependiendo de especialidades u objetivos similares. Los órganos están organizados en niveles jerárquicos y áreas de labor.

- **Relaciones:** Es la integración del hombre con su labor, el vínculo con otras personas del mismo sector, o de otro, y a la vez con situaciones fuera del trabajo.

1.5.2 Cultura

La cultura se puede definir como una combinación de valores, conjuntos, creencias, comunicaciones y simplificación de comportamiento que da dirección a los pueblos. La idea básica de la cultura llega al compartir el aprendizaje, procesos que se basan en la asignación adecuada de recursos. Los patrones sociales alcanzados por una sociedad, fruto de pensamientos, sentimientos y acciones. Una colección de bienes materiales y espirituales creados por la humanidad en el curso de su labor histórica y social. O sea, son todas las dogmas, cualidades, conductas y objetos, que distingue a una determinada etnia.

Dicho de otra forma, cultura es el modo como las personas desarrollamos nuestra vida y edificamos el entorno donde habitamos. Es el desarrollo, intelectual o artístico de una civilización. Barrera (2013) indica que “la cultura... en su sentido etnográfico, es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad” (p. 3).

La cultura es una recopilación de bienes materiales y espirituales instaurados por la humanidad en el curso de su labor histórica y social. Lo material y productivo corresponden a la esfera de la cultura material. Mientras, las adiciones sociales, instauraciones políticas, labor científica y artística, las condiciones habitacionales, éticas, suman la cultura espiritual. Para el autor la cultura material y la cultura espiritual están estrechamente vinculadas. La cultura espiritual y sus períodos de desarrollo dependen del nivel de cultura material, esencialmente de las mazas productivas (Ron, 1977).

Val (2017) menciona que: “la cultura es un todo complejo de conocimiento, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y otros hábitos y capacidades adquiridas por el ser humano como miembro social. Esta idea que recoge aspectos tan diferentes como los valores y el arte” (p. 2).

Según Enguix (2016) afirma:

La cultura incluye todas las manifestaciones de los hábitos sociales de una comunidad, las reacciones del individuo en la medida en que se ven afectadas por las costumbres del grupo en el que vive, y los productos de las actividades humanas en la medida en que se ven determinadas por dichas costumbres(p. 11).

Para concluir resumo que la palabra cultura en su contexto antropológico procede de la expresión meridional “*colere*”, que representa cultivar, una representación del término es “*cultum*”, que en latín refiere ‘agricultura. O sea, cultura expresa agricultura, culto y cultivado (Luna, 2017).

1.5.3 Cultura organizacional

Diez (2014) menciona que: “la cultura organizacional es una manifestación extensa, diversa y difícil de explicar. La organización se concibe como una pequeña población con una dimensión cultural. Esta cultura es muy clara y concreta. Son evidentes, histórica e impactante” (p. 58).

Es considera el distintivo de la organización, el conjunto de particularidades que le proveen su propia identidad y le facilita diferenciarse de las otras. Así como los sujetos poseen ciertas tipologías de personalidad que se pueden considerar flaquezas o fortalezas, las que de no ser conducidas convenientemente afecta los vínculos interpersonales. En la organización ocurre de forma similar, la cultura es su personalidad, con particularidades positivas o no, que influye o afecta las disímiles áreas asociadas.

Debe existir cierta correspondencia entre el buen funcionamiento de la organización y la experiencia que gozan sus miembros. De ciertas capacidades que den sentido a la unión de sus fines personales con el interés común de la organización. Se refiere a valores que estima necesarios para establecer ideales comunes (Chiavenato, 2009).

La cultura está vinculada al modelo de socialización que ocurre dentro de la entidad, mediante un objetivismo social. No puede existir organización sin una cultura intrínseca que la distinga, la guie en su accionar. Conduciendo la percepción y a la idea que la sociedad tenga de ella. Las distintas expresiones culturales son diferentes cualidades de estudio, mediante las cuales se pretende concebir la diagnosis cultural de una empresa.

Rodríguez (2016) menciona que:

La Cultura Organizacional puede entenderse como la propiedad de una unidad social, independiente y claramente definida, que opera inconscientemente y define la visión que la organización tiene de sí misma y del entorno a forma de respuestas aprendidas por el grupo para responder a los problemas de subsistencia externa e integración interna y son consideradas válidas y definen el modo correcto de percibir, pensar y sentir la realidad (p. 33).

Ampliamos que la cultura orientada a la organización se refleja en la variante de capacidades a fines de los integrantes de la ordenanza que los define y los distingue de otros, instituyendo y tipificando su proceder social. Estas conductas son orientadas por la concepción que el dirigente del orden posee sobre las personas, el ordenamiento, el régimen cultural y el entorno de la institución, como la injerencia y autoridad que coexiste entre ellos.

La cultura organizacional consiste en algunos aspectos que son relativamente más visibles, así como también aspectos que pueden estar por debajo de la conciencia consciente. Se puede pensar que la cultura organizacional consiste en tres niveles interrelacionados. En el nivel más profundo, debajo de nuestra conciencia, se encuentran los supuestos básicos. Estas suposiciones se dan por sentadas y reflejan creencias sobre la naturaleza humana y la realidad. En el segundo nivel, existen valores. Los valores son principios, estándares y objetivos compartidos. Finalmente, en la superficie, tenemos artefactos, o aspectos visibles y tangibles de la cultura organizacional (Pedraza et al., 2015).

Por ejemplo, en una organización, una suposición básica que los empleados y gerentes comparten podría ser que los empleados felices benefician a sus organizaciones. Esto podría traducirse en valores como el igualitarismo, las relaciones de alta calidad y divertirse. Los artefactos que reflejan tales valores podrían ser una política ejecutiva de "puertas abiertas", un diseño de oficina que incluye espacios abiertos y áreas de reunión equipadas con mesas de billar y picnics frecuentes de la compañía.

Comprender la cultura de la organización puede comenzar por observar sus artefactos: su entorno físico, las interacciones de los empleados, las políticas de la compañía, los sistemas de recompensas y otras características observables. Cuando se entrevista para un puesto, observar el entorno físico, cómo se visten las personas, dónde se relajan y cómo hablan con los demás es definitivamente un buen comienzo para comprender la cultura de la empresa (Chiavenato, 2009).

Sin embargo, simplemente mirar estos aspectos tangibles es poco probable que dé una imagen completa de la organización, ya que existe una parte importante de lo que constituye la cultura por debajo del grado de conciencia de uno. Los valores y, más profundamente, los supuestos que dan forma a la cultura de la organización se pueden descubrir al observar cómo interactúan los empleados y las elecciones que hacen, así como al preguntar sobre sus creencias y percepciones sobre lo que es correcto y el comportamiento apropiado.

Las extensiones de la cultura organizacional se indica en la Figura 2.



Figuras2 Extensiones de la Cultura Organizacional
Fuente: Elaboración propia

➤ **Estilo Gerencial**

El estilo gerencial, es la conducta y capacidad del regente para dirigir, tomar decisiones y tener destreza para aumentar los recursos humanos, lo cual requiere aprovechar la colaboración de todos los miembros de la institución, utilizando su experiencia y habilidad para solucionar las dificultades que broten en la institución. Según Isea & Gómez (2017)

indican que: “la función del gerente para conducir la institución se vale de funciones típicas como lo son: la planificación, organización, dirección y control de sus tareas” (p. 7).

➤ **Visión y Misión**

La visión de una empresa, no es más que la imagen que tienes de tu compañía en el largo término. Debe ser objetiva, pero también ambiciosa e idealista, su objetivo es guiar y motivar a toda tu unidad de trabajo. Mientras que la misión de tu empresa es la base o fundamento de por qué fue creada. O sea, es el trayecto que caminaras para hacer realidad la misión.

Martos (2009) se refiere a la misión y la visión como ...“una intención estratégica que engloba el sentido de descubrimiento y destino que motiva, tanto a los directivos, como al conjunto de trabajadores de toda la organización” (p. 52).

➤ **Valores**

Los valores nos son más que la madurez ética sobre situaciones que pueden darse o no, de manera existencial o subjetiva a las cuales nos sentimos más apegados por un grado de satisfacción personal o de carácter social. Los valores empresariales, es la base más importante de una organización. Definiéndose entre ellos la valía de sus miembros fundamentalmente la de quien los dirige. Los empresarios deben poseer virtudes como la ponderación, la sensatez, la ecuanimidad y la fortaleza para ser emisores de un verdadero liderazgo (Santandreu, 2014).

Podemos decir que el impacto de la organización cultural sobre el comportamiento y el desempeño de los trabajadores se basa en la comprensión de la cultura organizativa, esta permite a los asalariados comprender la historia y el funcionamiento de la organización. La comprensión proporciona información hacia el futuro, proyectado comportamientos.

La cultura organizacional aumenta devoción a la ideología y cualidades de la institución. Esta responsabilidad crea sentimientos afines para obtener objetivos comunes. Significa que las organizaciones pueden conseguir mayor éxito solo cuando los trabajadores comparten valores. Esta también se puede lograr reclutando, seleccionando y retener empleados cuyos valores coincidan con valores de la organización.

El marco de valores competitivos de la Cultura organizacional se indica en la Tabla 1.

Tabla 1 El marco de valores competitivos de la Cultura organizacional

Modelo de recursos humano (Cultura Grupal)	<ul style="list-style-type: none">• Personal cálido y cariñoso• Lealtad y tradición• Cohesión y moral• Capital
Modelo de sistemas abiertos (Cultura de desarrollo)	<ul style="list-style-type: none">• Dinámico y emprendedor• Tomador de riesgos• Innovación y desarrollo• Crecimiento y recurso adquisición• Recompensas individuales basadas en rango interno
Modelo de proceso interno (Recorte jerárquico)	<ul style="list-style-type: none">• Formalizado y estructurado.• Aplicación de reglas y políticas• Estabilidad• Recompensas basadas en rango externo
Modelo de meta racional (Cultura racional)	<ul style="list-style-type: none">• Orientado a la producción, persecución de metas y objetivos• Competencia y logro• Recompensas basadas en logros• Flexibilidad• Control

Fuente: Adaptación de O'Donnell & Boyle, 2014

- **Estrategia Empresarial**

Contreras (2013) afirma que: “la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar...” (p. 12). Es el creciente interés de una empresa para crear activos no tangibles: competencia, capacidad, valores capitales, acuerdos y sociedades. De forma similar, se puede expresar que la estrategia es una visión de futuro determinada por el enfoque que se anhela obtener, y se consigue mediante el empeño de los medios habilitados para conseguirlo.

- **Estructura**

Se entiende como estructura organizacional los disímiles modelos de diseño para constituir una empresa, con el fin de cumplir y lograr resultados. Gilli (2017) menciona:

La estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad(p. 64).

- **Procesos**

Se describe proceso como un conjunto de operaciones y actividades que se realizan de forma continua a los cuales se le atribuye un fin específico. Según Lozano & Correa (2011) los procesos son:

Los procesos son la sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal. Determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones (p. 32).

- **Sistemas**

El sistema organizacional cubre la dirección técnica, la estructura del personal y otros activos de la compañía, así como el entorno en que esta se desarrolla. En otras palabras, un sistema se caracteriza por ser un método complejo, abierto, con retroalimentación entre los elementos afines e interactivos. Obteniendo funciones determinadas con la intención de cumplir propósitos, metas y objetivos (Tejada, 2014).

1.5.3.1 Jerarquía de cultura organizacional

La cultura de una organización puede ser uno de sus activos más fuertes o su mayor responsabilidad. De hecho, se ha argumentado que las organizaciones que tienen una cultura rara y difícil de imitar disfrutan de una ventaja competitiva. La cultura colectiva es tan importante como la estrategia corporativa para el éxito empresarial. La cultura es el conjunto de valores, creencias y costumbres de los miembros de una organización (Allen et al., 2017).

Las actitudes en común dentro de un organismo pueden estar relacionados con un mayor rendimiento. Encontrándose relación entre las culturas organizacionales y el desempeño de la compañía, con respecto a los indicadores de éxito, como los ingresos, el volumen de ventas, la participación en el mercado y los precios de las acciones. Al mismo tiempo, es fundamental tener una cultura que se ajuste a las demandas del entorno de la empresa. La cultura organizacional es un mecanismo de control efectivo que dicta el comportamiento de los empleados (Maldonado, 2014).

Por lo tanto, la capacidad de comprender e influir en la cultura organizacional es un elemento significativo que los gerentes deben tener en su kit de herramientas cuando llevan a cabo su función de control, así como su trabajo organizativo.

1.5.3.2 Peculiaridades de cultura organizacional

A medida que las personas entran en contacto con las organizaciones, se identifican con los cánones de vestimenta, tradiciones, las pautas y ordenamientos formales de la institución, sus caracteres formales de conducta, ritos, faenas, técnicas de pago, jerga y chistes que solo se entienden por expertos y así sucesivamente.

La cultura organizacional dispone de siete particularidades ordenadas por prioridades. Donde cada institución las organiza en dependencia a sus necesidades propias. Los integrantes de las organizaciones expresan juicios sobre el valor que su organización concede a estas tipologías y ajustan su proceder para que coincida con este conjunto percibido de capacidades (Robbins & Coulter, 2000).

Las características de la cultura organizacional se indican en la Tabla 2.

Tabla 2 Características de la cultura Organizacional

PECULIARIDADES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

**Creación
(Orientación al
riesgo).**

Las entidades que conceden un alto interés a la innovación, alientan a sus trabajadores a tomar riesgos e inventar en el ejercicio laboral. Estas empresas se caracterizan por una jerarquía plana en la que los títulos y otras distinciones de estatus tienden a ser minimizados.

**Atención al
detalle
(disposición a la
exactitud).**

La cultura de esta organización impone el nivel puntual de los empleados en su tarea. Esta tipología defiende mucho el esmero y cuidado sobre los detalles, con expectativa que sus trabajadores realicen su trabajo con precisión. Dicha cultura brinda una ventaja competitiva a las empresas.

**Énfasis en el
resultado
(Orientación al
logro).**

Son aquellas instituciones que optan por los resultados, pero no en el método para alcanzarlo, es decir, ponen un gran énfasis en las cualidades que aporta esta cultura. Una directriz que proyecta su potencia de ventas y hace lo necesario para obtener pedidos de ventas.

Estas culturas destacan el logro, los resultados y la acción como valores importantes. Dicha característica cultural hace que los empleados y los gerentes sean responsables del éxito y utilizan sistemas que recompensan la producción de los empleados y del grupo. En estas empresas, Es más común ver recompensas vinculadas a los indicadores de rendimiento en lugar de antigüedad o lealtad.

La investigación indica que las organizaciones que tienen una cultura orientada al desempeño tienden a superar a las empresas que carecen de esa cultura.

<p>Énfasis en las personas (orientación de equidad).</p>	<p>Estas entidades le dan mucha importancia a cómo sus disposiciones afectan a los trabajadores. Para estas directrices, es importante el respeto mutuo y la decencia con que son tratados.</p> <p>Las culturas orientadas a las personas valoran la equidad, el apoyo y el respeto de los derechos individuales. Estas organizaciones realmente viven el mantra de que las personas son su mayor activo. Además de tener procedimientos justos y estilos de gestión, estas empresas crean una atmósfera donde el trabajo es divertido y los empleados no se sienten obligados a elegir entre el trabajo y otros aspectos de sus vidas. En estas organizaciones, hay un mayor énfasis y expectativa en tratar a las personas con respeto y decencia.</p>
<p>Trabajo en equipo (Orientación de colaboración).</p>	<p>Las empresas que organizan actividades de trabajo en torno a equipos en lugar de individuos otorgan un alto valor a esta característica de la cultura organizacional. Las personas que trabajan para este tipo de empresas tienden a tener una relación positiva con sus compañeros de trabajo y gerentes. Empresas con culturas orientadas al equipo, son colaborativas y enfatizan la cooperación entre los empleados.</p>
<p>Agresividad (Orientación competitiva).</p>	<p>Este tipo de cultura impone que los miembros del grupo sean asertivos o fáciles de tratar cuando se trata de compañías con las que compiten en el mercado. Las empresas con una cultura agresiva otorgan un alto valor a la competitividad y superan a la competencia a toda costa. Empresas con culturas agresivas. valoran la competitividad y superar a los competidores: al enfatizar esto, pueden</p>

quedarse cortos en el área de responsabilidad social corporativa.

**Estabilidad
(Orientación de la
regla).**

Una empresa cuya cultura valora mucho la estabilidad es orientada a las normas, predecible y de naturaleza burocrática. Estos tipos de empresas suelen proporcionar niveles de producción consistentes y predecibles y funcionan mejor en condiciones de mercado que no cambian.

Las culturas estables son predecibles, orientadas a las reglas y burocráticas. Estas organizaciones intentan sistematizar y distribuir el esfuerzo propio del empleado para conseguir la mayor eficiencia posible. Cuando el entorno es sólido y inconcuso, estas culturas pueden ayudar a la organización a ser efectiva al proporcionar estándares de producción constantes e invariables.

Estas culturas evitan apresurarse y resultan adaptables a un mercado cambiante y emprendedor. Las instituciones del sector público pueden ser vistas como culturas estables.

Fuente: Adaptación de Robbins & Coulter, 2000

1.5.3.3 Tareas de la cultura organizacional

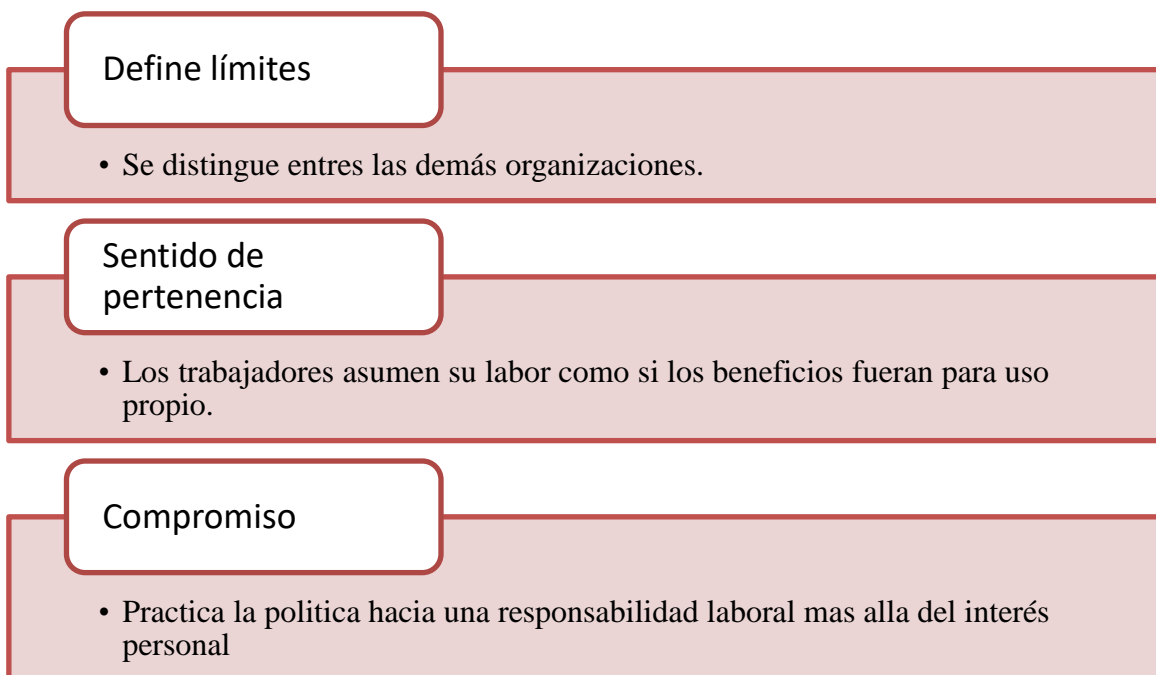
La función principal de la cultura organizacional es definir la forma de hacer las cosas para dar sentido a la vida organizacional. Estas funciones determinan el comportamiento organizacional, por identificación de objetivos principales, métodos de trabajo, cómo los miembros deberían interactuar y dirigirse el uno al otro, y cómo conducir relaciones personales (Harrison, 1972).

Harrison (1972) plantea los siguientes puntos acerca del tema:

- **Reducción de conflictos.** Una cultura común que promueve la consistencia del conocimiento, definición de las dificultades, evaluación de problemas y opiniones, y preferencias por la acción.
- **Coordinación y control.** La coherencia de las perspectivas también facilita los procesos organizativos de coordinación y control. Reduciendo la incertidumbre, adaptando el marco mental cultural es un dispositivo para reducir la ansiedad que significa el mundo del trabajo.
- **Motivación.** Una cultura apropiada y coherente puede ofrecer a los empleados un enfoque de identificación y lealtad, fomentando creencias y valores que alienten a los empleados a realizar los trabajos de forma más afana.
- **Ventaja competitiva.** La cultura fuerte mejora la organización y posibilidades de tener éxito en el mercado.

Además de las funciones anteriores la revista UNIPYMES también menciona las siguientes funciones de la cultura organizacional (Unipymes, 2014):

Las funciones de la cultura organizacional se indican en la Figura 3.



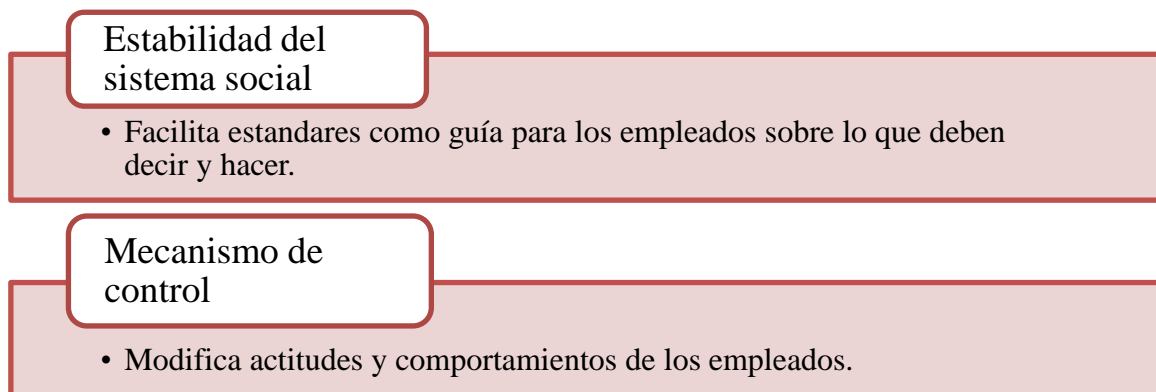


Figura 1 Funciones de la cultura organizacional.

Fuente: Adaptación de Unipymes, 2014

Estas funciones de la cultura organizacional sugieren que una organización no puede operar sin una cultura, porque ayuda a la organización a lograr sus metas (Unipymes, 2014).

1.5.3.4 Paradigma de cultura organizacional

Existen diferentes modelos descriptivos que intentan diagnosticar la organización cultural en el campo del desarrollo organizacional. Harrison (1972) presenta un modelo teórico con el propósito de diagnosticar la cultura organizacional. El autor afirma que, aunque el modelo está destinado a ser descriptivo más que evaluativo, hay una tendencia a percibirlo en términos evaluativos (Harrison, 1972).

Este modelo descriptivo crea una conciencia de la cultura. Grietas entre las culturas existentes y preferidas en una organización. Además, afirma que la cultura organizacional puede ser diagnosticado en cuatro dimensiones culturales como son; la cultura orientada al poder; la cultura orientada a roles; la cultura orientada al logro; y la cultura orientada al apoyo (Harrison, 1972).

1.5.3.4.1 Dimensión de la cultura orientada al poder

Las dimensiones de la cultura orientada al poder se presentan en la Figura 4.

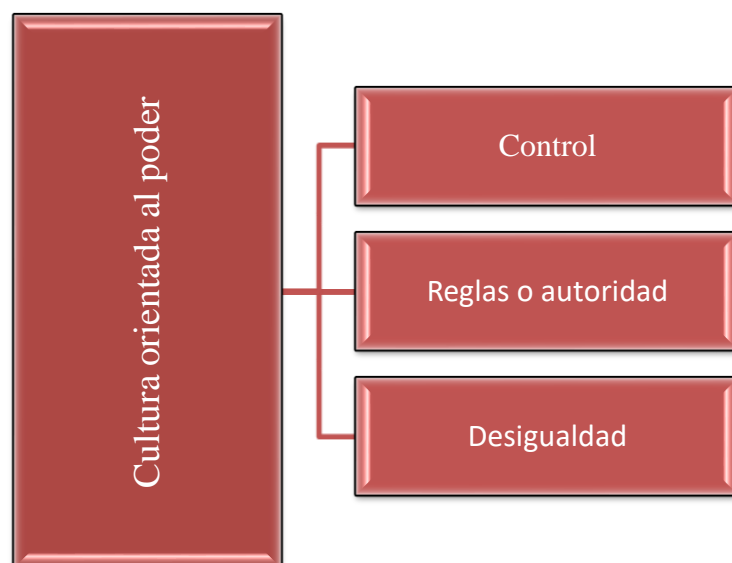


Figura 2. Características de la Cultura Orientada al Poder.

Fuente: Elaboración propia

La cultura encauzada al dominio es una extensión del tipo de cultura organizacional. En cualquier organización se necesita usar el poder para ejercer comportamiento de control e influencia. Harrison (1972) define cultura orientada al poder como: “cultura organizacional que se basa en la desigualdad de acceso a los recursos” (p. 62). Esto significa que el poder de los miembros centralizados y organizacionales están conectados al centro por cuerdas funcionales y especializadas.

Este tipo de cultura organizacional también puede considerarse orientado a las reglas en el sentido de que se centra en el respeto de la autoridad, la racionalidad en los procedimientos, división del trabajo y normalización. Según el autor es el centro de autoridad formal y tiene el poder de controlar e influir en las actividades dentro de la organización. En este tipo de cultura organizacional, una cabeza dominante se sienta en el centro rodeado de íntimos y subordinados que son dependientes (Hampden, 1990).

Según Brown (1998) “la cultura orientada al poder se encuentra tanto en organizaciones pequeñas como en grandes. En pequeñas organizaciones dirigidas por líderes orientados al poder, el liderazgo reside en unos pocos y descansa en su habilidad” (p. 78). Aquellos que ejercen el dominio se esfuerzan por conservar la autoridad sobre los subordinados.

En general, una organización cultural orientada al poder a menudo tiene un enfoque descendente. La organización puede ser orientada políticamente en el sentido de que las decisiones se toman principalmente en las bases de influencia en lugar de por razones de procedimiento o puramente lógicas. La gestión puede verse amenazada por nuevos cambios impuestos por ambientes externos (Hampden, 1990).

1.5.3.4.2 Dimensión de cultura orientada a roles.

Las características de la cultura orientada a roles se muestran en la Figura 5.



Figura 3. Características de la Cultura Orientada Roles.

Fuente: Elaboración propia

Harrison & Stokes (1992) definen la cultura orientada a roles como “sustituir un sistema de estructuras y procedimientos para el poder desnudo del líder” (p.15). Este tipo de cultura se centra principalmente en la descripción del trabajo y la especialización. En otras palabras, el trabajo está controlado por procedimientos y reglas que explican el trabajo. Descripción, que es más importante que la persona que ocupa el puesto.

Brown (1998) afirma que “la fuerza de una cultura de rol radica en sus funciones o especialidades (finanzas, compras, producción) que puede considerarse como una serie de pilares coordinados y controlados por un pequeño grupo de altos ejecutivos” (p. 67). Esto implica que los pilares de una organización de este tipo son los formalismos y las funciones centralizadas, controlados por el rol y comunicación de procedimientos. Tal organización es a menudo estereotipada como burocrática debido a sus procedimientos mecanicistas.

Las organizaciones con este ejemplo de cultura se caracterizan por un conjunto de roles o trabajos. Estos roles o cuadros están coordinadas en la parte superior por una banda

estrecha de alta administración. El vínculo común entre las culturas organizacionales orientadas al poder y orientadas al rol es que dependen del uso de recompensas y castigos para motivar a los miembros de la organización (Harrison, 1972).

Según Harrison & Stokes (1992) las organizaciones orientadas a roles “operan bajo el supuesto de que no se debe confiar en las personas, por lo que no dar autonomía individual o discreción a los miembros en los niveles inferiores” (p. 15). Esta cultura da como resultado una cadena de mando jerárquica que crea estabilidad y previsibilidad. Puede ofrecer seguridad para los miembros de la organización al ofrecer una tasa predecible a escalar una posición y la posibilidad de adquirir habilidades especializadas sin riesgo. En esencia, esta cultura de roles existe para asegurar que los miembros de la organización no cometen errores, al tiempo que enfatizan la legalidad, legitimidad y responsabilidad.

La aclaración de roles es crucial en una organización con esta cultura. El énfasis de la aclaración de roles se basa en la experiencia técnica y especialización más que innovación del producto que del costo. Presentando una limitación en esta cultura (Harrison, 1972).

Brown (1998) afirma que “es probable que las culturas de roles sean las más exitosas en entornos estables y predecibles sobre los cuales la organización puede ejercer cierto control o cuando la vida útil del producto es larga ” (p. 67). Por lo tanto, una organización con este tipo de cultura puede presentar dificultades para sobrevivir en un entorno que requiere la capacidad de adaptarse y responder a la dinámica cambios.

1.5.3.4.3 Dimensión de la cultura orientada al logro.

Las características de la cultura orientada al logro se indica en la Figura 6.

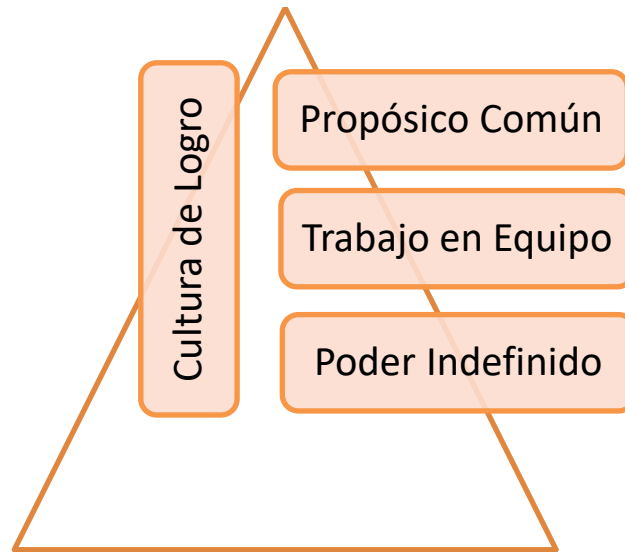


Figura 4. Características de la Cultura Orientada al logro.

Fuente: Elaboración propia

Harrison & Stokes (1992) afirman que: “la cultura orientada al logro alinea a las personas detrás de una visión o propósito común” (p. 17). Esta cultura a menudo se conoce como cultura de tareas, lo que implica que los miembros de la organización se centren en realizar el propósito y las metas establecidas de la organización. Brown (1998) afirma que “una cultura de tareas es aquella en la que el poder es algo difuso, se basa en la experiencia en lugar de esa posición carisma” (p. 67).

La estructura organizativa de esta cultura es como una red, con algunos de los hilos más grueso y fuerte que otros. La finalización de una la tarea es importante como trabajar en equipo en lugar de la promoción individual puestos o trabajo (Hampden, 1990).

A diferencia de la cultura orientada a roles, donde el poder posicional o personal representa un papel importante. En esta cultura las habilidades, la competencia y el poder experto, forman el núcleo de la orientación a los logros culturales. Por lo tanto, la autoridad se basa en el conocimiento apropiado y la capacidad.

El principal objetivo estratégico de esta cultura es atraer a las personas adecuadas para lograr los objetivos organizacionales. Esta sugiere que la cultura orientada al logro es similar a la orientación del equipo como una característica de la cultura organizacional. Al reunir a un espectro de personas que son especialistas en sus campos, la organización es capaz para satisfacer su demanda del mercado.

Según Brown (1998) la fuerza de la cultura de logros está “en aquellos entornos donde el mercado es competitivo, la vida útil del producto es la innovación corta y constante es una necesidad; esta cultura puede ser altamente exitoso” (p. 69). Lo anterior se debe a los oficios y diligencias dispuestos en grupos y valorados por requisitos que aportan al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

1.5.3.4.4 Dimensión de la cultura orientada al apoyo.

Las características de la cultura orientada al apoyo se indica en la Figura 7.



Figura 5. Características de la Cultura Orientada al apoyo.

Fuente: Elaboración propia

La dimensión de la cultura orientada al apoyo difiere de la cultura orientada al logro que enfatiza los equipos, porque promueve a los individuos como el centro punto en la organización. Harrison & Stokes (1992) definen la cultura orientada al apoyo como un “clima organizacional basado en la confianza mutua entre el individuo y la organización” (p. 20). Así es que esta extensión de la cultura organizacional, en ocasiones es conocida como una cultura encauzada al individuo.

Brown (1998) afirma que una organización orientada al apoyo “existe únicamente para las personas que lo comprometen, y pueden estar representados esquemáticamente como un grupo en el que ningún individuo domina” (p. 69). La estructura organizativa de esta dimensión, es una distribución con carácter benevolente con un mínimo de jerarquía, lo que implica menos control de poder de los empleados. La autoridad se asigna en función

de la competencia de la tarea. De forma similar a la organización cultural orientada a roles. El poder compartido y la influencia del poder solo se puede ejercer cuando sea necesario un experto o una competencia en tareas. Como resultado, los individuos se influyen entre sí a través del ejemplo y amabilidad.

La cultura orientada al individuo, está en un nivel en el que la toma de decisiones se orienta al mandato y comediamento del resultado en la persona. Esto implica que el poder de los empleados es importante para los gerentes en este tipo de organización (Harrison, 1972). Estas organizaciones suelen ser pequeñas y las personas han trabajado juntos durante mucho tiempo y han logrado construir relaciones personales. Estos vínculos se caracterizan por la mutualidad y la confianza que une a las personas entre sí. Por lo tanto, la relación existe para cumplir las necesidades de los miembros. En este tipo de cultura hay un mínimo formal y poder central que reemplaza el control de gestión con una decisión consensuada, haciendo que la comunicación sea a menudo verbal o informal, y generalmente fluye en todas las direcciones. Posteriormente, se produce la toma de decisiones. a través de redes informales de comunicación (Harrison & Stokes, 1992).

Las ventajas y desventajas de los modelos organizacionales se indican en la Tabla 3.

Tabla 3. Ventajas y Desventajas de los de modelos Organizacionales.

CULTURA ORIENTADA AL PODER

VENTAJAS

- Reúne el esfuerzo particular subordinado a la perspectiva del líder.
 - Se adapta rápidamente al mercado y movimientos internos efectivos y ágiles.
 - Aprovecha el conocimiento, la sabiduría y el talento del líder.
 - Puede proporcionar dirección y certeza, reducir el conflicto.
-

DESVENTAJAS

- Las personas otorgan a los deseos del alto mando la máxima anterioridad, inclusive cuando obstruye un trabajo que es necesario.
- Los trabajadores temen la reacción de la dirección al exponer criterios.
- Los trabajadores no debaten con los directivos, inclusive cuando se sabe que han tomado decisiones erróneas.
- El mando superior no respeta las reglas y toman decisiones con total libertad se ajuste o nos a las reglas.
- La información está limitada a amigos y socios.
- Las promociones las obtienen los líderes o las personas con poder, incluso cuando no están preparados para asumirla.

CULTURA ORIENTADA A ROLES

VENTAJAS

- Estructuras y sistemas bien diseñados.
- Hace espacio para operaciones eficientes y reduce el tiempo para aprender trabajos.
- Líneas claras de autoridad y responsabilidad que reducen los conflictos, las batallas territoriales, la confusión y la indecisión.
- Las reglas y pautas claras y justas protegen a las personas de la explotación y el uso abusivo del poder.
- Los buenos sistemas, procedimientos y memoria organizacional evitan tener que "reinventar la rueda".
- La estructura, la rutina y la previsibilidad proporcionan seguridad y reducen el estrés.

DESVENTAJAS

- La gente sigue las reglas incluso cuando estas reglas se interponen en el trabajo.
 - Se considera un pecado exceder la autoridad de uno o desvirtuarse de las instrucciones ordenadas.
 - Es preferible no hacer lo correcto que no acatar las leyes.
 - Los trabajos son tan específicos que no admite innovación por parte del empleado.
-

-
- Las personas son tratadas como un activo más y no como personas con derechos.
 - Es difícil obtener la aprobación de los cambios que las personas abandonan al realizar las mejoras necesarias.

CULTURA ORIENTADA AL LOGRO

VENTAJAS

- Unidad de esfuerzo hacia objetivos mutuamente valorados.
- Menor necesidad de controles en individuos.
- Alta motivación interna.
- Máxima utilización de los talentos de los miembros.
- Alta autoestima para los miembros de la organización.
- Aprendizaje rápido y resolución de problemas.
- Adaptación rápida al cambio.

DESVENTAJAS

- Las personas confían tanto en lo que hacen que no hay límite a la hora de obtener el fin.
- Las personas se vuelven fanáticos de su trabajo y sacrifican sus necesidades personales y su entorno familiar para obtener las metas de la empresa.
- Los miembros del grupo solo hablan consigo mismos y se aíslan de los demás y de la realidad.
- El grupo solo coopera internamente, lo que otros ven como arrogante y competitivo.
- Debido a que la disidencia y la crítica son sofocadas, el grupo tiene dificultades para reprimir sus faltas.
- La responsabilidad con la perfección está dada a cualquier costo.

CULTURA ORIENTADA AL APOYO

VENTAJAS

- Buena comunicación interna e integración.
 - Altos niveles de compromiso con la decisión.
 - Las habilidades de proceso sofisticadas manejan bien los problemas de las personas.
-

-
- Altos niveles de trabajo grupal cooperativo y efectivo.
 - Bueno para detectar el entorno.
 - Brindan un servicio atento.
 - Alta confianza entre los individuos y la organización.
 - Nutren a los miembros para la buena salud.
 - Buen equilibrio para la cultura del logro.
-

DESVENTAJA

- Las personas pueden centrarse en las relaciones y descuidar el trabajo.
 - Por amabilidad se pueden evitar decisiones difíciles del personal.
 - Cuando no se puede llegar a un consenso, el grupo puede volverse indeciso y perder la dirección.
 - El desacuerdo puede evitarse, hay armonía superficial y conflicto encubierto.
 - Los cambios dependen del colectivo y su aprobación.
 - Las personas son recompensadas de la misma manera, aunque podrían no haber contribuido de la misma forma. Esto podría crear frustraciones.
-

Fuente: Adaptación de Harrison, 1972

1.5.3.5 Tipologías de cultura Organizacional

Según Cameron & Quinn (1999) existen “cuatro tipos de cultura organizacional que están asociadas a dos dimensiones que en conjunto conforman un cuadrante; la orientación interna e integración, flexibilidad y dirección, orientación externa y diferenciación, estabilidad y control” (p. 87). Esto da origen a cada tipo de cultura a través de sus indicadores de efectividad organizacional.

Los cuadrantes con los tipos de cultura se indican en la Figura 8.

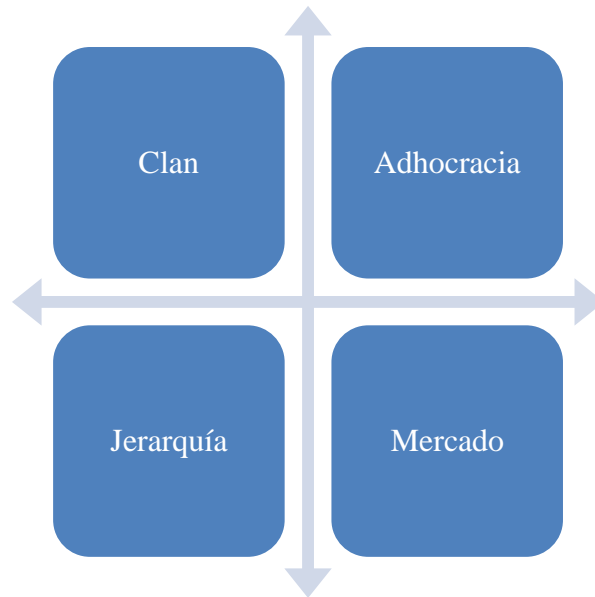


Figura 6 Cuadrante con los tipos de cultura.

Fuente: Adaptación de Cameron & Quinn, 1999

- **Clan**

En este tipo de cultura la empresa es como un entorno familiar. Los trabajadores comparten mucho entre sí. La dirección se torna un ejemplo en la organización. La forma de dirección intenta sembrar el compañerismo y el apoyo mutuo, consentimiento y colaboración. Los valores, la lealtad se comparte entre los empleados. Esto proyecta una responsabilidad entre las partes. El trabajo, la confianza y una mentalidad abierta del equipo es estratégicamente importante. O sea, la colaboración de las partes, el agradecimiento y satisfacción de los empleados así como la importancia que dan los directivos al progreso de las personas, son los cimientos de este tipo de modelo (Cameron & Quinn, 1999).

- **Jerarquía**

Para este tipo de cultura la empresa es una unidad muy jerárquica, establecida y organizada. Todas las actividades tienen procedimientos y patrones anticipadamente definidos. La administración se presenta como el modelo a seguir. Este tipo de empresa se caracteriza por la seguridad laboral, que se produce a la baja existencia de inestabilidad que presenta. El respetar las normas, las directrices y el cumplimiento jerárquico son los valores que comparte el personal. Para la consistencia y estabilidad de los miembros es sumamente importante que todo este coordinado, hasta el mínimo detalle. La eficacia y el control son fundamentales. Resumiendo, el éxito lo basa en la eficiencia, cumplimiento con el servicio programado y los bajos costos (Cameron & Quinn, 1999).

- **Adhocracia**

Las empresas con este tipo de cultura se consideran una entidad muy emprendedora, abiertas a personas ambiciosas que confían en sus ideas y toman riesgos. La gestión puede verse como un ejemplo de emprendimiento e innovación. La directriz se caracteriza por promover la iniciativa particular, la toma de control de riesgos e independencia del trabajador. Con una dinámica estratégica, dispuestos a enfrentar nuevos desafíos. Experimenta y ensaya cosas nuevas, aprendiendo de los errores. El emprendimiento y lanzamiento de productos nuevos al mercado es el primordial secreto para la triunfo de las entidades que adquieren este tipo de modelo (Cameron & Quinn, 1999).

- **Mercado**

Este tipo de cultura la adoptan las empresas orientadas a resultados. Las personas son muy profesionales y enfocadas principalmente en lograr sus objetivos. La orientación se aprecia por ser un guía determinado, provocador y competidor. Con objetivos definidos, para lograr resultados ambiciosos. La agresividad, espíritu ganador y logro, son los valores que comparten las personas miembros de estas entidades. La acción, el comportamiento agresivo en el negocio es estratégicamente importante. El sentido prioritario es vencer a la competencia (Cameron & Quinn, 1999).

1.5.3.6 Componentes que influyen en la cultura organizacional

Los elementos que influyen en la formación de la cultura organizacional son diversos, una amplia gama de elementos conforma los modelos y características adquiridos por esta manifestación cultural. Por eso, nos hemos detenido a caracterizar los más importantes.

Los factores que inciden a la cultura organizacional se indican a la Figura 9.



Figura 7. Factores que inciden en la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia

- **El grupo de trabajo**

Los grupos de trabajos son creados por una autoridad formar dentro de la estructura organizativa. Los elementos que determinan la formación del grupo pueden depender de las características basadas en la (personalidad, experiencia, formación y aptitudes) elementos situacionales como (tareas a cumplir, espacio disponible, forma de otorgar los premios respectivamente, el grupo en su conjunto o individual). Los grupos aparecen por la necesidad de afiliación, para alcanzar los objetivos. El enfoque físico y la compatibilidad entre las personas dependen de las actitudes y valores que profesen los individuos (Fernández & Cordero, 2007).

Hay que tener en cuenta que la naturaleza del grupo y el número de miembros afectan las percepciones sobre la naturaleza de la cultura organizacional. Cada empleado trae a la organización convicciones, cualidades, comportamientos, de cuyo entrelazamiento resulta la cultura organizacional. La implicación con respecto a la misión del grupo influye en las percepciones culturales.

Por otro lado Morelos (2014) se refiere a que el trabajo en grupo es la forma de “orientar esfuerzos en las organizaciones hacia la participación y el trabajo en equipo, constituye el

propósito más importante de los gerentes” (p. 99). Al mismo tiempo, las relaciones dentro del grupo son decisivas para el proceso de creación de la cultura de la organización. Las actitudes generales existentes hacia el riesgo y la existencia de conflictos, los tipos de relaciones de la comunicación tendrán un impacto considerable en el grupo de trabajo. Afectando la amplitud de la innovación y creatividad organizacional. Según estos factores, los miembros de la organización desarrollarán una impresión sobre el tipo de lugar de trabajo.

- **El estilo de liderazgo de los gerentes.**

Este estilo tiene consecuencias enormes sobre la cultura de un conjunto. La cual se manifiesta si la dirección es distante de los empleados, por tanto, las consecuencias pueden ser perjudiciales para la cultura organizacional de la empresa. Si, por el contrario, el gerente aplica políticas positivas, el empuje del colectivo de empleados será mayor. La dirección siempre influye sustancialmente en la cultura organizacional, siendo su influencia proporcional al nivel jerárquico. En el mismo nivel jerárquico, la influencia difiere de un gerente a otro, porque el nivel de entrenamiento y el estilo de liderazgo no son los mismos (Contreras & Castro, 2013).

Las formas de liderazgo y consecuencias para la organización se indica en la Figura 10.

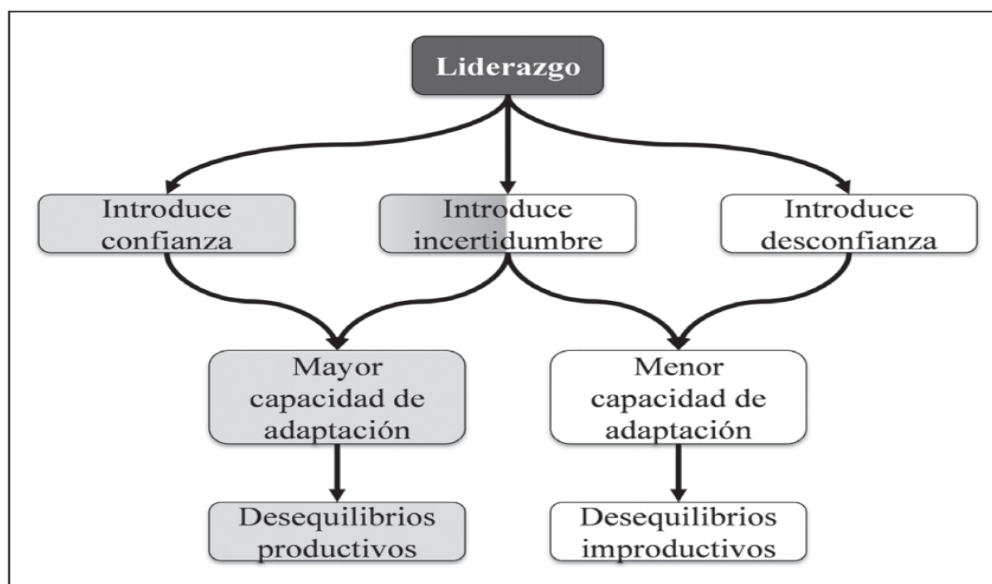


Figura 8. Formas de liderazgo y consecuencias para la organización.

Fuente: Adaptación de Contreras & Castro, 2013

- **Las características organizacionales.**

Las características organizacionales también pueden afectar una entidad dependiendo del tipo de cultura. Las empresas se distinguen dependiendo de sus características, cuál será el control y la complejidad. Morelos & Fontalvo (2014) explican que “entre la cultura de las organizaciones y el tamaño de las organizaciones hay una proporción directa en su declaración. Por otra parte, las grandes organizaciones tienden a un mayor grado de especialización y hacia un carácter impersonal grande” (p. 100). Sin embargo, el mismo autor expone:

Usualmente, en las pequeñas empresas la cultura es más homogénea, mientras que en las grandes empresas tienen una forma clara las sub-culturas. Las organizaciones, también difieren según el grado de formalización (expresadas en reglas, políticas, normas), el grado de descentralización y autonomía (Morelos & Fontalvo, 2014).

- **Los fundadores y dueños**

La historia de la empresa representa un factor con profunda influencia en la cultura organizacional, la tradición, diferencia las culturas de estas organizaciones de las culturas de las nuevas empresas. La etapa del ciclo de vida de la empresa puede constituir un factor importante que rara vez se toma en consideración.

En muchos casos, los fundadores crean la filosofía de la empresa y determinan los valores básicos. Los propietarios de la empresa pueden ejercer su influencia desde su punto de vista: del tipo de propietario (personas físicas y / o jurídicas); el número de propietarios. Cuando existe un reducido número de propietarios, su influencia puede ser más profunda (Morelos & Fontalvo, 2014).

- **El medio ambiente (jurídico, económico, cultural, tecnológico)**

Según Morelos & Fontalvo (2014) “El ambiente en las organizaciones jurídico, económico, tecnológico y valores, constituyen la fuente de conocimiento, información, adaptación y acciones éticas que modelan el comportamiento de los gerentes, al interior de las organizaciones” (p. 101). Sobre el tema Bonavia & Quintanilla (1999) expresan que “la forma como el directivo se comporte depende en primer lugar del ambiente en que trabaja” (p. 377). Conviene subrayar:

- El entorno jurídico puede influir en la cultura organizacional de forma positiva o negativamente. Cuando incluye elementos contradictorios, su influencia sobre la cultura organizacional es negativa a diferencia de cuando el entorno es estable impera el dominio positivo.
- El entorno económico de la empresa refleja el estado de la economía nacional. Por lo tanto, la crisis económica también se refleja a nivel organizacional. Las personas que ingresan o están dentro de una organización de empresas presentan valores, creencias, actitudes que provienen de la cultura nacional. La cultura económica se deriva de la cultura nacional y presenta particularidades para cada país, que se manifiesta sobre otros elementos: propietarios, empleados, gerentes.
- La técnica y la tecnología utilizadas se refieren al grado de dotación técnica y al tipo de tecnologías utilizadas, que tienen implicaciones sobre la cultura organizacional. Por lo tanto, la amplificación del grado de dotación técnica de las empresas tiene implicaciones sobre el contenido de la organización y su cultura, después de la reducción de la frecuencia e intensidad de los contactos humanos.

Los elementos determinantes del Ambiente empresarial se indican en la Figura 11.

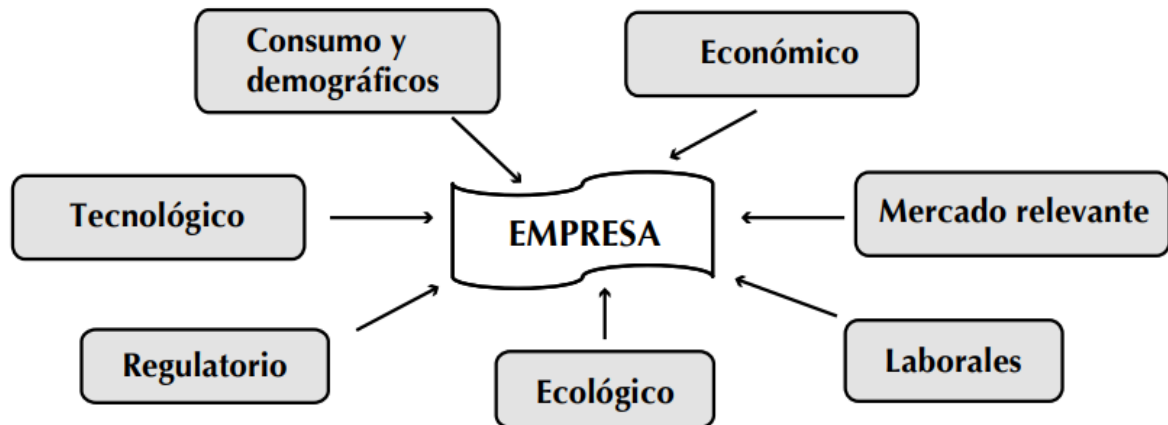


Figura 9. Elementos determinantes del Ambiente Empresarial

Fuente: Adaptación de Hibert, 2010

1.5.3.7 Compendios de la cultura organizacional

Cassutti (2014) menciona que “existen, en general, dos posiciones respecto de los elementos culturales, que llamaremos holística y diferenciadora” (p. 93).

Los elementos de la cultura organizacional se indican en la Figura 12.

Las técnicas:	Es el uso de herramientas y los conocimientos que se tienen del entorno, el "know how".
El código simbólico:	Elemento figurado más característico, creado a través del lenguaje.
Los modelos de la realidad:	Son las ideas ordinarias que dan explicación de la vida y de los modos de actuar.
El mundo normativo:	Conjunto de dogmas, valores, reglas y sanciones.

Figura 10. Elementos de la cultura Organizacional

Fuente: Adaptación de Cassutti, 2014

Los componentes elementales de la cultura pueden considerarse como valores, normas y patrones culturales, desarrollados y distribuido en la comunidad social. En relación con la cultura organizacional esta colectividad, se basa en una comunidad de valores, normas y cultura o patrones, de la organización (Klosowska, 2007).

Los componentes de la cultura organizacional comenzaron para ser señalado, por Pettigrew (1979) y otros autores relacionándolos con la consolidación de ciertas divisiones en la literatura y el análisis de la adaptación cultural. A menudo las organizaciones exponen el modelo de cultura organizacional que aplican.

- ✓ Valores culturales
- ✓ Supuestos básicos
- ✓ Normas sociales y organizativas
- ✓ Maneras de comunicarse, historias, narraciones, mitos y metáforas
- ✓ Estereotipos organizacionales
- ✓ Rituales
- ✓ Símbolos
- ✓ Héroes organizacionales
- ✓ Patrones culturales
- ✓ Artefactos culturales
- ✓ Subcultura

Los conceptos más básicos de valores o supuestos, que incluyen las principales preguntas sobre la relación con la organización “identidad”, una persona en la organización, la naturaleza del medio ambiente y otras preguntas “existenciales”. De los valores a su vez proceden las pautas sociales, generalmente, se entiende como dar forma al comportamiento de los miembros de la organización, que toma el carácter de mandatos o prohibiciones.

Un componente importante de la cultura organizacional es el medio de comunicación que se puede describir por cuentos, narraciones, mitos y metáforas. Estos medios, son descripciones verbales informales proporcionadas por empleados sobre mitos míticos, descripciones fantásticas de la realidad organizacional del pasado, reflejando el ánimo. Como los estudios bien documentados indican que, el aparato cognitivo humano está preparado para absorber, recordar, e incluso una evaluación intuitiva de la narrativa, y en particular las que son emocionales (Norenzayan et al., 2006).

Otro factor significativo de la cultura organizacional es una parábola, que vislumbra la particularidad de la ordenanza. Profundamente arraigado en la mente de los gerentes y otros miembros del personal que afectan una visión de toda la organización social y relaciones con el medio ambiente. Por ejemplo, el uso de orgánicos las metáforas podrían verse afectadas por el manejo de las muchas manifestaciones de vida (Morgan, 1999).

A su vez los rituales proporcionan estancamiento, modos rígidos de acción establecidos en la organización. El ritual es el portador del patrimonio cultural, que se revela por el comportamiento simbólico y repetitivo de personas (Pettigrew, 1979). Los más importantes incluyen:

- Iniciación (el tratamiento de nuevos empleados)
- Transición (en caso de cambio de roles)
- Integración (medidas para fortalecer la identificación de los empleados con la organización)
- Degradación (formas de mostrar la pérdida de prestigio)

Los rituales cumplen importantes funciones sociales, porque son, por un lado, el mensaje, y por otro, establece estándares de comportamiento. El ajustamiento se convierte en un aspecto muy importante, porque muestra a los empleados cómo operar de forma correcta sin necesidad de reflexión y toma de decisiones. El comportamiento organizacional

inconsistente con el ritual es una fuente de confusión cultural y conducen al colapso de las rutinas organizacionales.

En las normas sociales, las actividades se llevan a cabo en gran medida gracias a los estereotipos, porque corresponden el principio elemental de la economía y la toma de decisiones. En gran parte de los humanos la percepción e interpretación se realiza mediante estereotipos asimilados, donde el medio es la cultura. Los estereotipos se integran en la cultura organizacional donde existen regulaciones simples y prescriptivas pertenecientes a todos los elementos de la sociedad real (Harris, 1994).

Estas son respuestas muy reiteradas a las preguntas sobre identidad, relaciones, cooperación u otras, que se reflejan en componentes de cultura organizacional (historias, rituales, lenguaje,) y de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estructura organizativa).

Alejándose de funcionalismo, los estereotipos en la cultura organizacional se pueden comparar con el esquema propuesto por S.G. Harris. Donde define, como la estructura del conocimiento a diagramas extraídos de la experiencia y utilizados para trabajar en situaciones similares (Harris, 1994). Según el autor:

Existen tales esquemas arraigados en la organización cultural. Por ejemplo, "Estoy en la organización" establece la relación entre la unidad y la identidad colectiva, y la "personalidad de la organización" integra percepciones personales y recuerdos de las expectativas entre miembros de la organización (Harris, 1994, p. 309).

La Real Academia Española (2019) define el símbolo:

Forma expresiva que introduce en las artes figuraciones representativas de valores y conceptos, y que, a partir de la corriente simbolista, a fines del siglo XIX, y en las escuelas poéticas o artísticas posteriores, utiliza la sugerencia o la asociación subliminal de las palabras o signos para producir emociones conscientes (Real Academia Española, 2019, p. 2).

Con respecto al símbolo de cultura organizacional es un signo que refleja los valores culturales. El funcionalismo describe el símbolo como logotipo, marca registrada o color. Desde la perspectiva interpretativa es muy extendida, ya que prácticamente todo en la organización puede tener un significado simbólico: palabras, eventos, situaciones o personajes.

La costumbre en la cultura organizacional son tipos de prácticas sociales repetitivas y solidificadas, similares al ritual. Pero, ligeramente diferente guardada en la conciencia colectiva, la conveniencia de la labor social. Por ejemplo, la práctica organizacional puede ser la mañana compartida con té entre los empleados. Tiene aspectos del ritual, ya que está petrificado, por otro mano, los trabajadores tienen el análisis correcto del significado y propósito de esta acción. En contraste con el hábito ritual que generalmente no es tan rígido y es más enfocado en la persona (Pettigrew, 1979).

Los héroes son una forma organizativa importante, que tuvo un impacto revelador en la personalidad, las ideas suelen ser la principal fuente de cultura. Estos protagonistas pueden ser la gerencia, gerentes y empleados carismáticos, logrando afectar las tendencias de la cultura organizacional.

El tabú es un término tomado de las profundidades de la psicología y previamente del psicoanálisis de Freud, así como la antropología cultural para describir un tema o acción social, que por un lado está oculta e inmóvil, y por otro existen organizaciones importantes, e incluso la tradición acostumbrada (Freud, 1999).

Los tabúes son de interés tanto para los funcionalistas como para representantes de paradigmas alternativos (Vianen & Fischer, 2002). Por ejemplo, a menudo se utilizan en relación con cuestiones de discriminación y estigmatización de grupos desfavorecidos en organizaciones (Clegg et al., 2006).

Los patrones culturales a menudo se interpretan a través del prisma de uno de los libros antropológicos más populares como "Patrones de cultura". Según Benedict (1966):

La cultura organizacional será una forma relativamente fija de actuar junto a miembros de la organización, que es una manifestación de su configuración de valores. Los patrones culturales pueden relacionarse con cualquier acción, por lo que, en ambos sentidos, el comportamiento adecuado en la organización son formas apropiadas de comunicarse (p. 386).

Los artefactos son términos extraídos de la antropología y la arqueología, que, en relación con la organización y la cultura organizacional será una forma relativamente fija de actuar. Los patrones culturales pueden relacionarse con cualquier acción, por lo que el comportamiento adecuado en la organización son formas apropiadas de comunicarse.

Estos artefactos en relación con la cultura organizacional son manifestaciones visibles del funcionamiento transformados en forma física, por ejemplo: espacio, edificios, arquitectura. En forma conductual a través de gestos de bienvenida, comunicación no verbal y en el idioma (por ejemplo, convenciones de lenguaje, estilo en las declaraciones (Burszta, 2012).

La subcultura dentro de la cultura de la sociedad, puede construir su integración en oposición a la cultura predominante de la orden o la búsqueda de autonomía. La cristalización generalmente se lleva a subculturas alrededor de los valores que no son completamente consistentes con la cultura de la organización (Hofstede, 1998).

Como es posible advertir, incluso un análisis superficial revela que los elementos de la cultura son inseparables. Estos compendios de la cultura organizacional, están enlazados y en un orden de jerarquía. Las causas y los componentes principales de la cultura son valores y supuestos básicos de otros elementos de la cultura organizacional, que a menudo se consideran solo como una manifestación de los elementos más profundos.

Johnson (1988) sugiere dividir los elementos de la cultura que son inseparable y considera la estrategia y la estructura como elementos culturales. Planteando los sucesivos compendios de la cultura organizacional:

- Paradigma: ¿qué es la organización?, ¿qué hace?, ¿cuál es su misión y valores?
- Sistemas de vigilancia: técnicas para monitorear lo que sucede
- Estructuras organizativas: jerarquías y división del trabajo
- Estructuras de poder: quién decide y qué son prerrogativas
- Símbolos: logotipo y modelos de utilidad, pero también símbolos de estado que denotan potencia
- Rituales y procedimientos de reuniones, informes, establecidos más de lo preciso
- Leyendas y mitos: narraciones sobre personas y eventos para transmitir un mensaje sobre lo que se aprecia en la organización.

1.5.3.8 Presunciones sobre la cultura organizacional

El creciente auge de literatura en el área de la cultura organizacional, refleja las diversidades en las percepciones de los autores. Escritores que sostienen una percepción

antropomórfica de las organizaciones argumentan que estas tienen personalidad, necesidades y carácter, así como los procesos cognitivos, al igual los sujetos. Según estos, las organizaciones son sociedades en miniatura, equipadas con los procesos de socialización, las normas sociales y las estructuras. Se reproducen significados, valores y creencias. Temas centrales como el compromiso, la socialización y la rotación se establecen ahora dentro del contexto cultural (Kuada, 2015).

En este punto los antropólogos que se acogen a esta conceptualización, se encuentran dispersos en cuatro escuelas. Los Funcionalistas, Funcionalista–Estructuralista, Histórico-Difusionista y los Ecológico–Adaptacionista. En términos de cultura organizacional, sus componentes colectivos de significados, valores y creencias se fusionan y no pueden separarse de su estructura. Forman un todo integrado, un concepto holístico de la organización.

Las tendencias teóricas sobre la Cultura Organizacional se indican en la Tabla 4.

Tabla 4 *Tendencias teóricas sobre la Cultura Organizacional*

Cultura organizacional como sistemas socioculturales	
Escuela funcionalista	Su punto de referencia máximo es Malinowski. Representa la cultura como un mecanismo útil que permite a las personas resolver mejor los problemas para satisfacer sus necesidades. La cultura organizacional debe permitir a las personas satisfacer sus necesidades participando en la vida organizacional.
Escuela funcional-estructuralista	Radcliffe, la referencia más alta de esta escuela, dividió un mecanismo de ajuste que permite a las personas adaptarse a un lugar particular en una sociedad específica. Con respecto a la cultura organizacional, plantea que está diseñada como un sistema de valores que requiere la aceptación en el macro sistema.

<p>Escuela histórico-difusionista</p>	<p>Los más vanguardistas de esta escuela lo son Boas, Benedict, líderes de este pensamiento. Ellos plantean que la cultura es una disposición o conveniencias temporales, participativas, unidas e independientes, fruto de técnicas de contextos históricos. En el plano de la cultura organizacional, las organizaciones surgen y se evaporan según los escenarios históricos. Es decir, el sitio donde se desarrolla la organización puede dar lugar a valores o pensamientos que inciden sobre la misma.</p>
<p>Escuela ecológica adaptacionista</p>	<p>Estos ven la cultura como un sistema de conductas transferido de manera social, el cual permite entrelazar las colectividades con su ambiente. En cuanto a la cultura organizacional, plantean que es resultado del contacto del raciocinio con el ambiente. Los más destacados son Thompson, Perrow, Hanan y Freeman.</p>
<p>Cultura organizacional como sistemas de ideas</p>	
<p>Escuela cognoscitiva o etnográfica</p>	<p>Para ellos la cultura organizacional se apoya en el clima y las nociones organizacionales. En los cuales los individuos, adaptan su conducta a los objetivos de la propia organización. En este grupo la cultura se cree como un procedimiento, con patrones de creencia, evaluación y actuación.</p>
<p>Escuela estructuralista</p>	<p>Por su parte Strauss, máximo referido de este grupo, cree que la cultura organizacional posee distribuciones y procedimientos que reflejan las características y límites de los procesos cognoscitivos humanos. Además, las organizaciones se consideran instrumentos con las que los coparticipes buscan lograr fines particulares.</p>
<p>Escuela simbólica</p>	<p>Schneider, principal pensador de esta escuela, entiende que la cultura es producto de la mente humana es el sistema de significados e insignias colectivas mediante las cuales las personas descubren sus rutinas y ubican sus acciones. En</p>

relación a la cultura organizacional, este comenta que es resultado histórico e ideología de los empleados dominantes. En cambio, la organización es una construcción social interactiva de sus acciones e interacciones organizacionales por parte de sus miembros.

Fuente: Adaptación de Roca, 2016

1.5.3 El Modelo Competing Values Framework (MCVF)

Cameron & Quinn (1999) exponen una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional establecida en el Modelo Competing Values Framework (MCVF). La finalidad de este modelo era pronosticar y aportar al cambio de la cultura de una organización específica, ubicando en cuatro grandes clases de cultura dominante: Clan; Ad Hoc “adhocrática”, Jerárquica y Mercado. A su vez, este método mostrará si la organización presenta características que le permitan tener resistencia ante los cambios del entorno o si la estructura esta inclinada a la estabilidad y administración de los cambios (Cameron & Quinn, 1999).

El Modelo Competing Values Framework (MCVF) se indica en la Figura 13.

	Flexibilidad y discreción		
Orientación interna e integración	Clan	Adhocracia	Orientación externa y diferenciación
	Jerarquía	Mercado	
	Estabilidad y control		

Figura 11 Modelo Competing Values Framework (MCVF)

Fuente: Adaptación de Cameron & Quinn, 2011

El Modelo Competing Values Framework, resultó ser extremadamente útil para la organización y comprensión de una amplia variedad de estructuras, incluyendo hipótesis de garantía organizacional, habilidades directivas, cultura en la organización, planificación organizacional, etapas de progreso del período de vida, organizacional calidad, roles de la dirección, táctica financiera, proceso de información y función cerebral.

El modelo proviene de investigaciones sobre criterios de predecir si una organización funciona de manera efectiva. Estas investigaciones fueron seguidas por estudios, cultura organizacional, roles de dirección, capacidad de gestionar y procesar información en dos estilos de estudios empíricos (Cameron & Quinn, 2011).

Una dimensión diferencia el énfasis en la maleabilidad, reserva y presteza de estabilidad, disposición y vigilancia. Por ejemplo, se ven algunas organizaciones y gerentes efectivos al cambio, adaptables y transformacionales, mientras otras organizaciones y gerentes se consideran efectivos si son estables, predecibles y consistentes (Melo et al., 2014).

La segunda dimensión presenta una particular teoría enfocada en la integración, colaboración y unión, desde una orientación externa con énfasis en la diferenciación, competencia, y rivalidad. Por ejemplo, algunas organizaciones y los gerentes se consideran efectivos si tienen relaciones internas armoniosas y otros han demostrado ser efectivos si compiten exitosamente y establecen un nicho de mercado (Melo et al., 2014).

Desde que se realizó la investigación inicial, estas mismas dimensiones se han reproducido en una amplia variedad de estudios de investigación, del estilo cognitivo al desarrollo humano a la filosofía. El modelo, ha demostrado ser muy sólido en una variedad de elementos. Describe los principales enfoques de pensamiento, comportamiento y organización asociados con la actividad humana.

En conjunto estas dimensiones presentan cuatro cuadrantes, los cuales representa un conjunto diferente de factores organizacionales e individuales. Identifican, por ejemplo, los criterios de rendimiento que deberían ser perseguidos por organizaciones, líderes y habilidades de gestión que son la cultura básica de las organizaciones (Cameron & Quinn, 2011).

Lo extraordinario de estos cuatro componentes centrales es que representan lo contrario o hipótesis competitivas. Cualquier cuadrante destaca un valor central opuesto al valor en el otro extremo del cuadrante, o sea, es flexibilidad contra estabilidad interna. Las dimensiones exteriores producen diales que también son contradictorios o rivalizan en la diagonal. Arriba a la izquierda el dial identifica los valores que subrayan un enfoque interno, orgánico, mientras que en la esquina inferior derecha el dial identifica los valores que subrayan el control de enfoque externo. Del mismo modo, la parte superior del cuadrante derecho identifica los valores que subrayan el enfoque orgánico externo mientras el que está en la esquina inferior izquierda del dial enfatiza los valores de control interno. Estos valores opuestos en cada dial dan a luz al nombre del modelo, el “Marco de valor competitivo” (Cameron & Quinn, 2011).

2 METODOLOGÍA

Los procedimientos y técnicas aplicadas en esta investigación para la obtención de datos son las siguientes:

2.1 Naturaleza

La investigación fue de tipo cuantitativa, “la cual se basó en el análisis de la realidad partiendo de la observación y comprobación parte de la formulación de una hipótesis a comprobar, derivada del conocimiento de teorías previas, utilizando diferentes procedimientos basados en la medición, permitiendo un mayor nivel de control e inferencia que otros tipos de investigación” (Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero, 2019, p. 53). Se encarga de diseñar y aplicar instrumentos de medición para obtener datos verificables, La investigación aplica mediciones para obtener resultados, con lo cual puede mantener el control y obtener resultados a partir de la generación de una hipótesis. Los resultados generalmente están basados em estadísticas y son generalizables (Rodríguez, 2005).

2.2 Alcance

El tipo de investigación que se realizó fue descriptivo. El tipo de investigación que se realizó es descriptivo “su objetivo es describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en las razones por las que se produce un determinado fenómeno” (Ross, 2007, p. 20). Lo que se busca es “establecer una descripción lo más completa posible de un fenómeno, situación o elemento concreto. Mide las características y observa la configuración y los procesos que componen los fenómenos, tratando de obtener una imagen esclarecedora del estado de la situación” (Sheen, 2018, p. 18). La descripción que se da es muy cercana a la realidad lo cual brinda la posibilidad de obtener el estado actual de un fenómeno (Ross, 2007).

2.3 Técnica de recolección de información

Los datos en la empresa Terrafertil S.A se obtuvieron mediante la aplicación de la encuesta de Cameron & Quinn (2004) “Instrumento de caracterización de la Cultura Organizacional” (Cameron & Quinn, 2004). Esta encuesta posee cuatro subdominios para ser analizados,

estos son el clan, el mercado, la jerarquía y adhocracia. La cuál nos permitirá obtener resultados sobre el estado actual de la cultura organizacional y el estado deseado de la cultura organizacional. Para así poder realizar una comparación y establecer la brecha existente entre estas dos. Obteniendo datos que servirán de ayuda para la creación de protocolos y directrices que ayuden a tener la cultura organizacional que ayude a la organización.

2.4 Muestra

Para la selección de la muestra se tomó en cuenta a los trabajadores de la empresa Terrafertil S.A., la cual cuenta con una población de 220 personas. La muestra que vamos a tomar es de 140 trabajadores, con un error del cinco por ciento (5%) y un nivel de confianza del noventa y cinco por ciento (95%). Se utilizará un muestreo aleatorio simple. Vivanco (2005) define a este muestreo aleatorio simple como: “es la técnica de muestreo en la que todos los elementos que forman el universo y que por lo tanto están descritos en el marco muestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra” (p. 57).

Para el cálculo de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{N * e^2 + z^2 * p * q}$$

Donde:

N: Tamaño de la población (220)

e: error (5%)

1- α : 95%

Z: 1,96

p: 0,5

q:0,5

n: tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra necesaria en Terrafertil se muestra en la Tabla 5

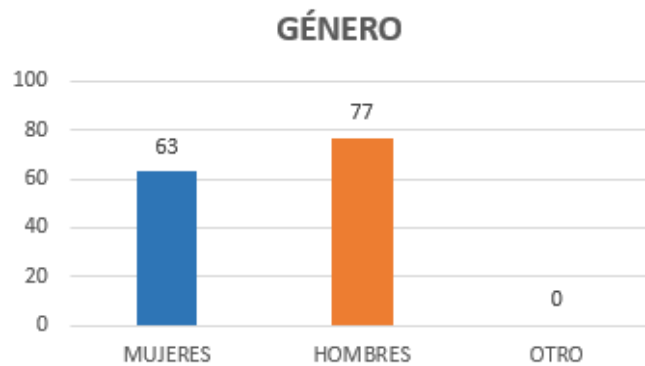
Tabla 5 Tamaño de la muestra Terrafertil

TERRAFERTIL S.A	
Población	220
Tamaño de la muestra	140
Nivel de Confianza	95%
Margen de error	5%

Fuente: Elaboración propia

2.4.1 Descripción de la muestra

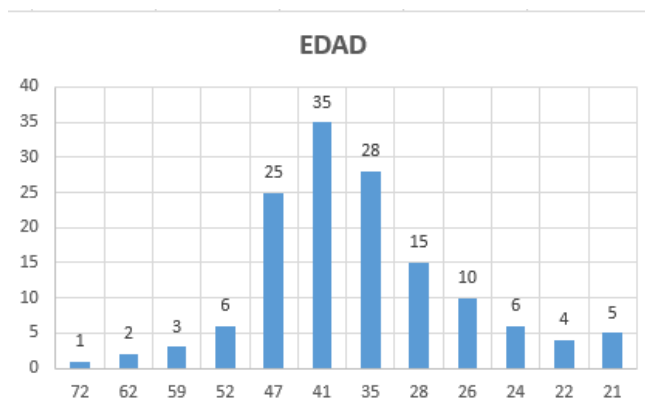
El género de los trabajadores de Terrafertil S.A se muestra en la Figura 14.



Figuras 14: Género

De los 140 trabajadores entrevistados, 77 pertenecen al género masculino y 63 al género femenino. El género que predomina en la organización es masculino.

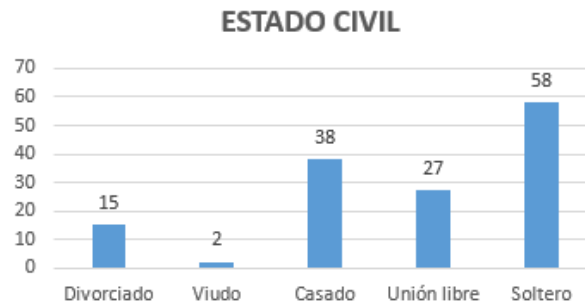
La edad de los trabajadores de Terrafertil S.A se muestra en la Figura 15.



Figuras 15 Edad

El rango de la edad en los trabajadores entrevistados va desde los 21 años a los 72 años. La edad que predomina en la organización es de 41 años, seguido de las personas de 47 y 35 años. La mayoría de trabajadores son personas jóvenes.

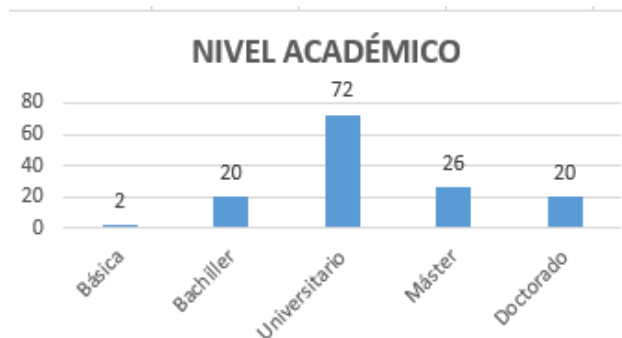
El estado civil de los trabajadores de Terrafertil S.A se muestra en la Figura 16.



Figuras 16 Estado Civil

El estado civil de los 140 trabajadores entrevistados es soltero. Seguido de un estado civil casado. En un menor número el estado civil es viudo.

El nivel académico de los trabajadores de Terrafertil S.A se muestra en la Figura 17.



Figuras 17 Nivel Académico

La mayoría de trabajadores tienen un nivel académico Universitario, seguido por las personas que han cursado un masterado. En un número mínimo se encuentran con un nivel académico básico.

2.5 Técnica de procesamiento de Información

El procesamiento de información se realizó mediante un análisis utilizando estadística descriptiva. La encuesta fue aplicada a la empresa Terrafertil S.A en su sede Tabacundo, previo a esto se obtuvo la autorización de la Dirección General para usar el correo institucional e informar de la encuesta. Se difundió y motivó a los miembros de la organización para que llenen el documento y haciendo énfasis en temas como la confidencialidad y el anonimato de tal manera que la encuesta tenga gran acogida. Se obtuvo un porcentaje del % de encuestas respondidas.

El realizar la encuesta en la herramienta Google forms permitió la obtención de una base de datos las cuales se encontraban en orden y permite el análisis de una manera rápida y sencilla. Para el análisis de los datos obtenidos se utiliza herramientas como Microsoft Excel y tablas dinámicas, las cuales permiten obtener información y realizar comparaciones de una mejor manera. Para poder determinar la cultura actual y la deseada se utilizó el método de medias para obtener los porcentajes que poseen respectivamente. Una vez que se obtuvieron esos porcentajes se realizó una comparación de los mismos de tal manera que se identifica la brecha que existe. Para analizar los datos y las tablas o gráficos obtenidos se toma en cuenta las dimensiones que poseen porcentajes mayores y para la parte de percepciones que tienen del clima laboral ya sea este pésimo y excelente se toma en cuenta la media que está en función al rango que fue elegido por la persona encuestada.

1 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados

Los resultados se han obtenido mediante el planteamiento de los objetivos. Los cuales se observan en la Tabla 6.

Tabla 6 Resultados

OBJETIVO GENERAL	
Determinar diferencias entre la cultura existente y la deseada en la empresa Terrafertil S.A, siguiendo el modelo de valores en competencias (MVC) de Cameron y Quinn.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS
Identificar los aspectos relacionados con la cultura existente en la empresa Terrafertil S.A siguiendo el	Identificación de los aspectos relacionados con la cultura existente en la empresa Terrafertil S.A siguiendo el modelo
Identificar elementos asociados a la cultura deseada en la empresa Terrafertil S.A siguiendo el modelo MVC	Identificación de los elementos asociados a la cultura deseada en la empresa Terrafertil S.A siguiendo el modelo
Determinar la brecha existente entre los elementos asociados a la cultura actual y los elementos asociados	Identificación de la brecha existente entre los elementos asociados a la cultura actual y los elementos asociados a la

Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Identificación de los aspectos relacionados con la cultura existente en la empresa Terrafertil S.A siguiendo el modelo MVC

La aplicación del modelo Modelo de Valores en Competencia en Terrafertil S.A arrojó los siguientes valores en cada uno de los apartados para identificar la cultura existente.

- Características Dominantes de la Cultura Organizacional

Los Valores del Modelo MVC en las Características Dominantes de la Cultura Organizacional se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7 Características Dominantes

CULTURA	A CLAN	B AD HOC	C MERCADO	D JERÁRQUICA
APARTADO	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 qué hacer. *
PROMEDIO	23,89	24,32	26,43	25,36

En relación a las características dominantes dentro de la cultura organizacional, podemos identificar que los miembros de Terrafertil S.A actualmente tienen una cultura de mercado, es decir que se preocupan por la competitividad y se encuentran guiadas hacia el cumplimiento de metas y objetivos.

- Liderazgo Organizacional

Los Valores del Modelo MVC en el Liderazgo Organizacional se indica en la Tabla 8.

Tabla 8 Liderazgo Organizacional

CULTURA	A CLAN	B AD HOC	C MERCADO	D JERÁRQUICA
APARTADO	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	C. El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	D. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.
PROMEDIO	24,46	24,50	26,87	24,17

Actualmente Terrafertil S.A posee un liderazgo organizacional de tipo mercado el cual es un tipo de mercado que se encuentra orientado al cumplimiento de los objetivos y lograra los resultados.

- Administración de Recursos Humanos

Los Valores del Modelo MVC en Administración de Recursos Humanos se indican en la Tabla 9.

Tabla 9 Administración de Recursos Humanos

CULTURA	A CLAN	B AD HOC	C MERCADO	D JERÁRQUICA
APARTADO 3	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 en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.
PROMEDIO	20,75	27,96	25,96	25,32

La cultura actual en la organización tiene una administración del Recurso Humano de tipo AD HOC, en este subdominio los trabajadores están caracterizados por ser individualistas y buscar libertad.

- Unión de la Organización

Los Valores del Modelo MVC en la Unión de la Organización se indican en la Tabla 10.

Tabla 10 Unión de la Organización

CULTURA	A CLAN	B AD HOC	C MERCADO	D JERÁRQUICA
APARTADO	A. Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	B. Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	C. Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	D. Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.
PROMEDIO	24,64	23,18	25,86	26,32

La cultura actual dentro de la organización en la parte de su unión es jerárquica la cual busca estabilidad, eficiencia y realizar productos acordes a la demanda. Así también se encuentran muy estructurados mediante políticas y reglas.

- Énfasis Estratégicos

Los Valores del Modelo MVC en el Énfasis Estratégicos se indican en la Tabla 11.

Tabla 11 Énfasis Estratégicos

CULTURA	A CLAN	B AD HOC	C MERCADO	D JERÁRQUICA
APARTADO	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	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.
PROMEDIO	21,09	22,52	29,68	26,71

Las estrategias dentro de la organización son de tipo mercado, es decir que todas las estrategias que se crean dentro de la organización están orientadas al cliente y a su satisfacción, de tal manera que se cumpla con lo que demandan.

- Criterios de Éxito

Los Valores del Modelo MVC en los Criterios de Éxito se indican en la Tabla 12.

Tabla 12 Criterios de Éxito

CULTURA	A CLAN	B AD HOC	C MERCADO	D JERÁRQUICA
APARTADO	A. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el	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	D. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.
PROMEDIO	21,65	26,06	26,35	25,94

Los criterios de éxito actualmente están orientados sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia. Lo que buscan como empresa es ser líderes dentro del mercado.

3.1.2 Identificación de los elementos asociados a la cultura deseada en la empresa Terrafertil S.A siguiendo el modelo MVC

La aplicación del modelo Modelo de Valores en Competencia en Terrafertil S.A arrojó los siguientes valores en cada uno de los apartados en la identificación de la cultura deseada en la empresa.

- Características Dominantes de la Cultura Organizacional

Los Valores del Modelo MVC en las Características Dominantes de la Cultura Organizacional se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13 Características Dominantes

A CLAN	B AD HOC	C MERCADO	D JERÁRQUICA
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 qué hacer. *
26,64	26,21	26,68	20,46

Los miembros de la organización buscan que las características dominantes estén orientadas al mercado, de tal manera que puedan ser competitivos cumpliendo con las metas y obteniendo resultados en base a las necesidades del cliente.

- Liderazgo Organizacional

Los Valores del Modelo MVC en el Liderazgo Organizacional se indica en la Tabla 14.

Tabla 14 Liderazgo Organizacional

A CLAN	B AD HOC	C MERCADO	D JERÁRQUICA
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	C. El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	D. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.
25,59	27,71	23,34	23,36

Se deseada dentro de la organización que la cultura esté orientada a un liderazgo AD HOC de tal manera que las ideas nuevas y creativas sean acogidas y tomadas en cuenta, para poder ser innovadores y tener un espíritu de toma de riesgos y emprendimientos.

- Administración de Recursos Humanos

Los Valores del Modelo MVC en Administración de Recursos Humanos se indican en la Tabla 15.

Tabla 15 Administración de Recursos Humanos

A CLAN	B AD HOC	C MERCADO	D JERÁRQUICA
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 en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.
26,25	19,09	24,41	30,25

Se desea dentro de la organización tener una administración del recurso humano de manera jerárquica de tal manera que posean estabilidad y seguridad en su ambiente de trabajo y en los puestos que se encuentran.

- Unión de la Organización

Los Valores del Modelo MVC en la Unión de la Organización se indican en la Tabla 16.

Tabla 16 Unión de la Organización

A CLAN	B AD HOC	C MERCADO	D JERÁRQUICA
A. Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	B. Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	C. Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	D. Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.
23,29	24,09	27,22	25,41

Los miembros de Terrafertil buscan que las metas y objetivos que deben cumplir sea lo que les mantiene en unión. Pues buscan ser competitivos, ganar y tener temas en común.

- Énfasis Estratégicos

Los Valores del Modelo MVC en el Énfasis Estratégicos se indican en la Tabla 17.

Tabla 17 Énfasis Estratégicos

A CLAN	B AD HOC	C MERCADO	D JERÁRQUICA
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	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.
26,84	23,06	26,35	23,75

Los trabajadores desean tener un énfasis estratégico guiado por el Clan, es decir buscan una estructura familiar, que se pueda trabajar en equipo y ser colaborativos. Haciendo énfasis en la confianza y la participación.

- Criterios de Éxito

Los Valores del Modelo MVC en los Criterios de Éxito se indican en la Tabla 18.

Tabla 18 Criterios de Éxito

A CLAN	B AD HOC	C MERCADO	D JERÁRQUICA
A. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el	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	D. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.
23,62	27,06	25,26	24,05

Se desea tener una cultura AD HOC en donde el éxito se basa en contar con un producto innovador y estrella. Buscan ser líderes a través de la creación de productos nuevos y diferentes, que tengan valor agregado.

3.1.3 Identificación de la brecha existente entre los elementos asociados a la cultura actual y los elementos asociados a la cultura deseada.

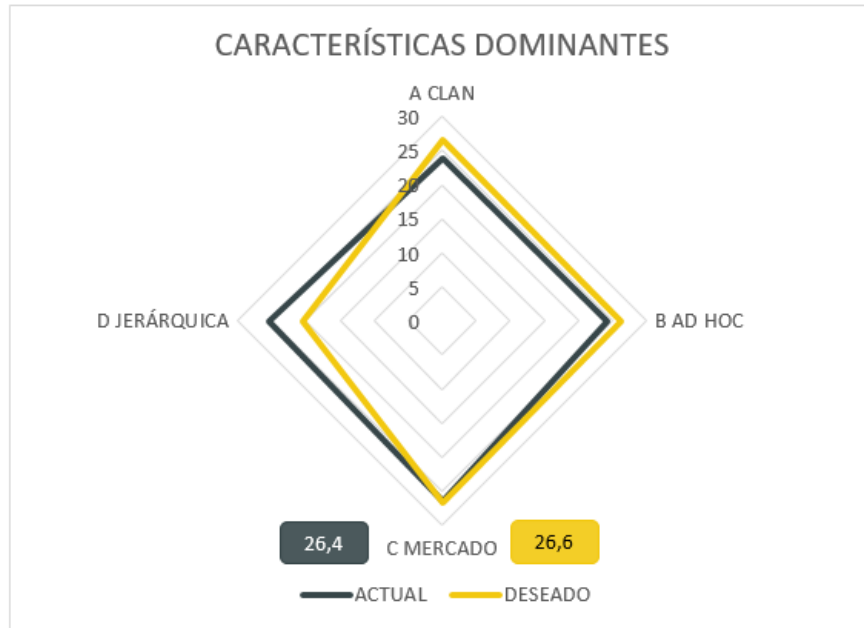
A través de la aplicación del modelo Modelo de Valores en Competencia en Terrafertil S.A se ha obtenido elementos asociados a la cultura actual y la deseada con las cuales se realiza una comparación en cada apartado.

- Características Dominantes de la Cultura Organizacional

Los Valores del Modelo MVC en las Características Dominantes de la Cultura Organizacional actual y deseada se muestra en la Tabla 19 y la Figura 18.

Tabla 19 Comparación Características Dominantes

CULTURA	MEDIA	
	ACTUAL	DESADO
A CLAN	23,89	26,64
B AD HOC	24,32	26,21
C MERCADO	26,43	26,68
D JERÁRQUIC	25,36	20,46



Figuras 18 Comparación Características Dominantes

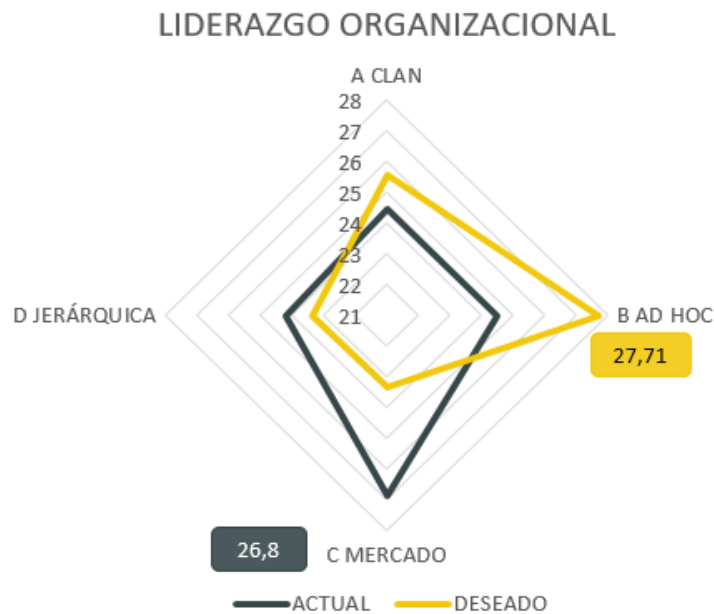
Se puede observar que los miembros de TERRAFERTIL actualmente cuentan con una cultura de mercado en su característica dominante, misma que es de su preferencia en la cultura deseada. Por tanto, no existe una brecha entre la cultura actual y deseada.

- Liderazgo Organizacional

Los Valores del Modelo MVC en el Liderazgo Organizacional de la Cultura Organizacional actual y deseada se indica en la Tabla 20 y Figura 19.

Tabla 20 Comparación Liderazgo Organizacional

CULTURA	MEDIA	
	ACTUAL	DESADO
A CLAN	24,46	25,59
B AD HOC	24,50	27,71
C MERCADO	26,87	23,34
D JERÁRQUICA	24,17	23,36



Figuras 19 Comparación Liderazgo Organizacional

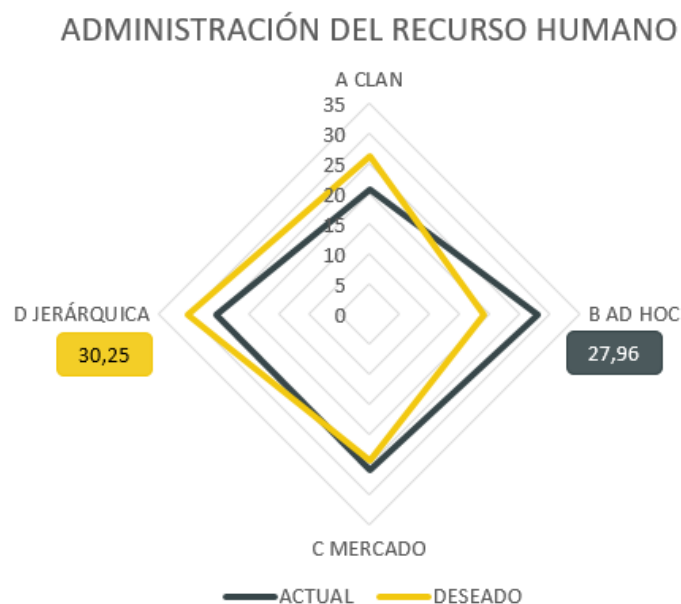
La empresa tiene actualmente un liderazgo guiado a los resultados y cumplimiento en el mercado, pero desean tener un liderazgo organizacional AD HOC el cual les permita ser creativos e innovadores. Por tanto, existe una diferencia en el liderazgo organizacional que la cultura posee actualmente y la que desea.

- Administración de Recursos Humanos

Los Valores del Modelo MVC en Administración de Recursos Humanos de la Cultura Organizacional actual y deseada se indican en la Tabla 21 y Figura 20.

Tabla 21 Comparación Administración de Recursos Humanos

CULTURA	MEDIA	
	ACTUAL	DESADO
A CLAN	20,75	26,25
B AD HOC	27,96	19,09
C MERCADO	25,96	24,41
D JERÁRQUICA	25,32	30,25



Figuras 20 Comparación Administración de Recursos Humanos

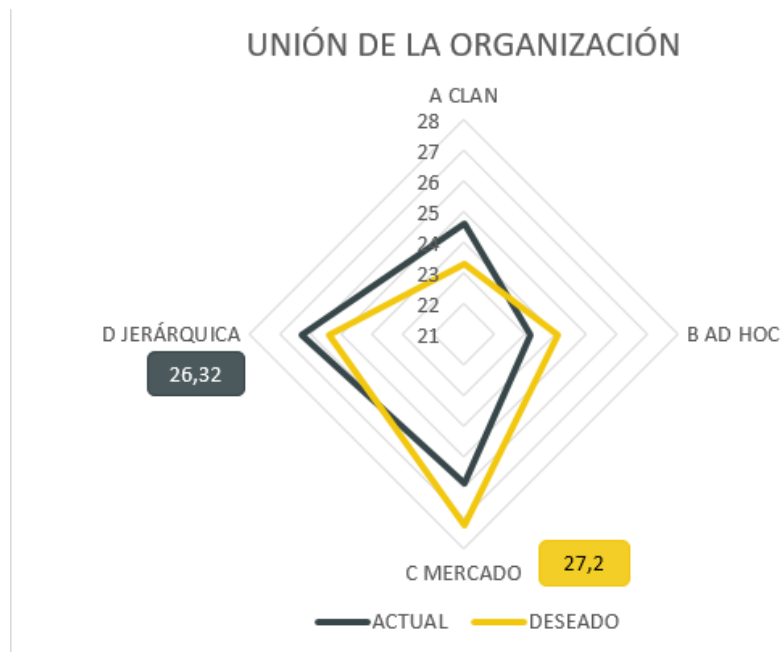
La cultura actual de la organización es de tipo AD HOC, es decir se basan en el individualismo y la libertad, pero buscan una administración del Recurso humano de tipo jerárquica en donde cuenten con estabilidad y seguridad. Existe una diferencia entre la cultura actual y deseada.

- Unión de la Organización

Los Valores del Modelo MVC en la Unión de la Organización de la Cultura Organizacional actual y deseada se indican en la Tabla 22 y Figura 21.

Tabla 22 Comparación Unión de la Organización

CULTURA	MEDIA	
	ACTUAL	DESADO
A CLAN	24,64	23,29
B AD HOC	23,18	24,09
C MERCADO	25,86	27,22
D JERÁRQUICA	26,32	25,41



Figuras 21 Comparación Unión de la Organización

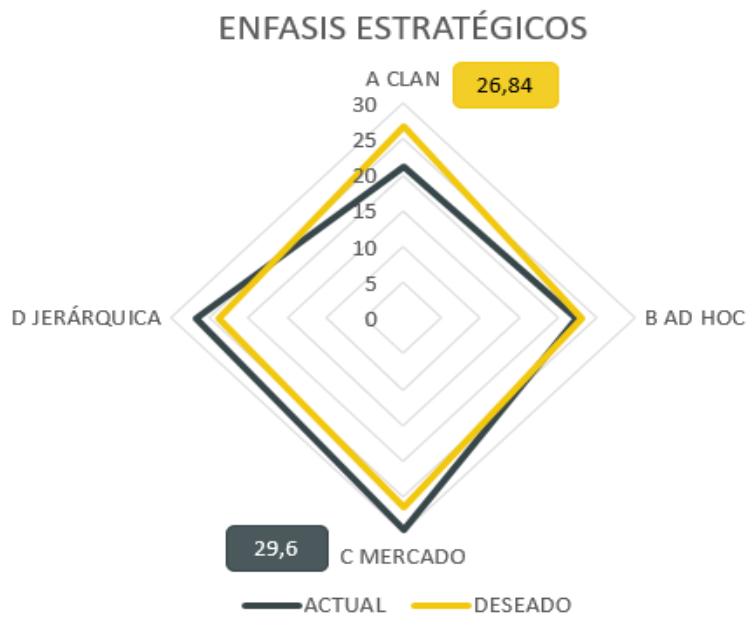
Actualmente la unión de la organización es jerárquica, es decir se basan en políticas y normas, pero lo que buscan y desean es tener una unión de tipo AD HOC que les permita el cumplimiento de metas y tener éxito.

- Énfasis Estratégicos

Los Valores del Modelo MVC en el Énfasis Estratégicos de la Cultura Organizacional actual y deseada se indican en la Tabla 23 y Figura 22.

Tabla 23 Comparación Énfasis Estratégicos

CULTURA	MEDIA	
	ACTUAL	DESADO
A CLAN	21,09	26,84
B AD HOC	22,52	23,06
C MERCADO	29,68	26,35
D JERÁRQUICA	26,71	23,75



Figuras 22 Comparación Énfasis Estratégicos

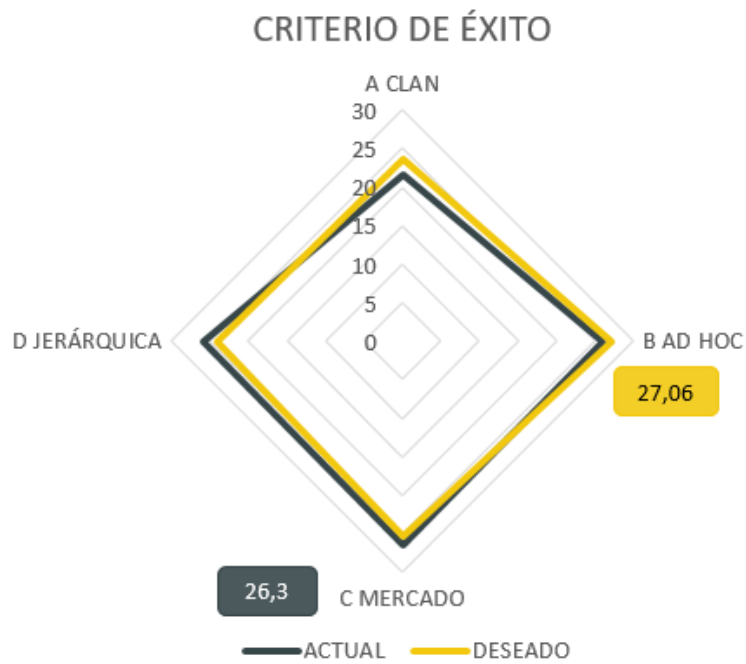
El énfasis estratégico que se tiene actualmente en la empresa es de mercado, es decir que sus estrategias se guían a satisfacer las necesidades del cliente, pero lo que buscan es tener estrategias de tipo AD HOC de tal manera que estén orientadas a la participación, confianza y apertura.

- Criterios de Éxito

Los Valores del Modelo MVC en los Criterios de Éxito de la Cultura Organizacional actual y deseada se indican en la Tabla 24 y Figura 23.

Tabla 24 Comparación Criterios de Éxito

CULTURA	MEDIA	
	ACTUAL	DESADO
A CLAN	21,65	23,62
B AD HOC	26,06	27,06
C MERCADO	26,35	25,26
D JERÁRQUICA	25,94	24,05



Figuras 23 Comparación Criterios de Éxito

El criterio de éxito con el que cuenta actualmente la organización es jerárquico es decir que está basado en el liderazgo en el mercado, pero lo que se desea es tener un criterio de éxito de tipo AD HOC en donde se cuente con productos nuevos e innovadores. Existe una diferencia entre la cultura actual y deseada.

3.2. Discusiones

Terrafertil S.A. presenta diferencias en los elementos asociados a la cultura organizacional. Pero a pesar de tener esas diferencias se ha podido determinar que la característica dominante en la organización es la de mercado, siendo esta la actual y la que desean los miembros de la organización. Este resultado es importante ya que el subdominio de tipo mercado está orientado al cumplimiento de objetivos, la participación en el mercado, el cumplimiento de metas y objetivos con la finalidad de mantenerse competitivos y a la vez ser líderes en el mercado. Y esta característica es la que los trabajadores están buscando en la organización.

Cameron & Quinn (2004) afirma que: “La cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la compañía” (p. 100). Por tanto, vemos que la cultura juega un papel importante en el desarrollo de las personas y de la empresa creando ambientes saludables y que son apreciados por los trabajadores y en general miembros de la organización ya que está guiado a sus metas y valores, con lo que ellos pueden laborar y colaborar de mejor manera. Lo cual permite un crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la organización y también un crecimiento de la empresa como tal ya que se volverá más competitiva y tendrá una mayor participación en el mercado. Y en este punto que se menciona al mercado se toma a este como el referente para las planificaciones y tareas de toda la organización ya que lo que se busca es satisfacer al cliente, mantener una fidelidad de ellos y a la vez estar en constante búsqueda de sus necesidades.

Los colaboradores en Terrafertil buscan un liderazgo de tipo Ad Hoc, en donde puedan manejarse a través de una estructura familiar dando paso a la innovación, emprendimiento y creatividad y no solo estar guiados al cumplimiento de objetivos y entrega de resultados, sino también que sus opiniones sean tomadas en cuenta y se trabaje en equipo para crear productos óptimos. Esto es importante puesto que al dar la apertura necesaria a sus trabajadores se puede tomar nuevas iniciativas y tener ideas que hagan la diferencia en el mercado. Estas nuevas ideas pueden favorecer a la empresa en general y hacer sentir a sus trabajadores que sus opiniones también son contadas, de tal manera que se sientan parte de la organización y esta satisfacción se vea reflejada en las actividades y tareas que realizan a diario. Los trabajadores son los que se encuentran más cerca de los clientes y de los productos que se fabrican por lo que pueden encontrar irregularidades y de esa manera proponer mejoras que sean óptimas para todos en general.

Se menciona que “las empresas deben realizar programas de desarrollo para sus empleados en donde se puedan desarrollar y mejorar las habilidades de los integrantes de una organización, fortaleciendo sus valores y aumentando la retención de los buenos empleados” (Harrison, 1972, p. 69). Las capacitaciones que brinda la empresa a sus empleados en una inversión a largo plazo ya que ellos podrán realizar sus actividades de una mejor manera y a la vez encontrar nuevas formas de innovar y realizar tareas las cuales pueden llevar a reducciones de gastos y beneficios para los clientes.

En Terrafertil S.A existen diferencias en relación a la cultura actual y la cultura deseada en el liderazgo organizacional, administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégicos y criterios de éxito. Es por ello que se vuelve fundamental evaluar periódicamente la cultura organizacional de tal manera que se pueda tomar decisiones en modificaciones o cambios necesarios para que las personas se encuentren identificadas y cómodas con la cultura que están compartiendo en la empresa. Esto es comparable con lo que Klosowska (2007) nos menciona: “las empresas se encuentran en ambientes dinámicos y cambiantes por lo que deben adaptarse y una evaluación de la cultura organizacional brinda a los directivos un punto de partida para lograr esta adaptación, mediante el desarrollo de la visión estratégica” (p. 50). El adaptarse permitirá a la empresa mantenerse a largo plazo e ir identificando las necesidades del mercado para así poder crear productos y servicios innovadores que les permita mantenerse competitivos.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

La cultura dentro de una organización se convierte en el reflejo de los ambientes organizacionales que se crean día a día basados en los comportamientos de las personas, esto crea un clima laboral. El cual debe ser estable y de calidad para desarrollar personas y ser competitivos en el mercado.

Existen diferencias en los elementos asociados en la cultura organizacional. Actualmente la empresa se encuentra en su mayoría guiado por un subdominio de mercado, es decir que la organización está guiada al cumplimiento de objetivos, la participación en el mercado, el cumplimiento de metas y objetivos con la finalidad de mantenerse competitivos.

En el elemento de características dominantes los miembros tienen una cultura actual de mercado y es el tipo de cultura que desean mantener, es decir, que están orientados a la obtención de resultados, a realizar un buen trabajo y a mantenerse competitivos.

El liderazgo con el que cuentan actualmente en la organización está orientado a asegurar el logro de resultados es de tipo mercado, pero desean que el liderazgo sea orientado al apoyo de las nuevas ideas, de la innovación y del emprendimiento siendo este de tipo Ad Hoc.

En la administración del Recurso Humano señalan los miembros de Terrafetil que desean tener un estilo de jerarquía, en donde puedan tener seguridad en sus puestos y estabilidad en las relaciones humanas. Ya que actualmente presentan un estilo Ad Hoc caracterizado por el individualismo y la libertad.

Lo que mantiene unida actualmente a la organización son las políticas y reglas, y es importante mantener en marcha la organización, pero se señala que desean que la unión dentro de la organización se mantenga a través del cumplimiento de metas y tener éxito en temas comunes, es decir una unión orientado al mercado y no a la jerarquía.

La cultura actual crea estrategias orientadas al mercado con la finalidad de crear acciones competitivas, los miembros de la organización desean que las estrategias

sean de tipo clan, es decir que las estrategias vayan orientadas al desarrollo humano, la participación y tener una estructura familiar.

El criterio de éxito actual es de tipo mercado, el cual se orienta al desplazamiento de la competencia y a obtener éxito en el cumplimiento de requerimientos de la demanda, pero se desea tener el criterio de éxito Ad Hoc en donde tengan productos nuevos, diferentes e innovativos, siendo líderes en el mercado.

4.1.1 RECOMENDACIONES

La información recopilada en la presente investigación sirve de pautas para ser consideradas por dirigentes en Terrafertil S.A quienes pueden establecer estrategias de cambios de cultura organizacional y con ello lograr un mejor desenvolvimiento dentro de la organización.

Se recomienda a la organización tomar en cuenta la cultura organizacional deseada por sus trabajadores de tal manera que se pueda ver reflejado su desarrollo y satisfacción en el clima laboral y en la competitividad de la empresa dentro del mercado.

Es importante mantener un desempeño organizacional óptimo mediante el balance de las fortalezas culturales, puesto que la cultura organizacional es la combinación de valores, creencias y costumbres de las personas. Las cuales van de la mano de los comportamientos organizacionales que crean climas laborales saludables.

Se recomienda aplicar la encuesta de Cameron & Quinn utilizada en esta investigación a las demás sucursales de la organización, de tal manera que se puede tener una visión más clara de la cultura que se tiene actualmente y la cultura que desean los trabajadores, para que de esa manera se pueda tomar decisiones y buscar un equilibrio que beneficie a los miembros de la organización y a la organización en general.

El realizar evaluaciones periódicas para determinar la cultura actual y deseada es favorable para los miembros de la organización y para la organización ya que de esa manera se puede obtener resultados de tal manera que se encuentre un balance entre

las dos y tomar las mejores decisiones tomando en cuenta los requerimientos de su personal y de sus clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, J., Bautista, J., Schwedel, A., & Rapela. (2006). La empresa del futuro. *Bain & Company*, 20. pdf.

Barrera, L. (2013). El concepto de la Cultura: Definiciones, debates y usos social. *Publicación digital de Historia y Ciencias*. pdf.

- <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0sEmHjyTfvQJ:https://di-anet.unirioja.es/descarga/articulo/5173324.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Benedict, R. (1966). *Wzory kultury*. PWN, Warszawa.; pdf.
<https://www.atticus.pl/?pag=poz&id=7968>
- Bonavia, T., & Quintanilla, I. (1999). *Creencias directivas y participación de los empleados*. 15(3), 383. pdf.
- Brown, A. D. (1998). *Organisational Culture*. Financial Times.
<https://books.google.com.ec/books?id=IvfFQgAACAAJ>
- Burszta, W. (2012). *Elements-of-Organizational-Culture-theoretical-and-methodological-problems.pdf*. 16(2). pdf.
https://www.researchgate.net/profile/Lukasz_Sulkowski/publication/291072161_Elements_of_Organizational_Culture_-_theoretical_and_methodological_problems/links/56d0365e08ae85c82347bdc4/Elements-of-Organizational-Culture-theoretical-and-methodological-problems.pdf
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley Series.
- Cameron, & Quinn. (2004). *Instrumento de Caracterización de la Cultura Organizacional*.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizacional culture: Based on the Competing Values Framework* (tercera). Jossey-Bass.
- Cassutti, M. (2014). *Administración de las Organizaciones*. Universidad Nacional de Cordoba. <http://aotgu.eco.catedras.unc.edu.ar/>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed.). McGraw-Hill Interamericana; pdf.
<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). pdf.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf
- Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T., & Nord, W. R. (2006). *The SAGE Handbook of Organization Studies*. SAGE.
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. 131. pdf.

- Contreras, F., & Castro, G. (2013). *Estudios Gerenciales*. 29(126), 76. pdf.
- Diez, E. (2014). *Evaluación de la cultura de la organización de instituciones de educación social* (p. 317). pdf. <http://webs.ucm.es/BUCM/tesis//19911996/S/5/S5010801.pdf>
- Enguix, B. (2016). *Cultura, culturas, antropología*. 45. pdf.
- Fernández, F., & Cordero, A. (2007). *Equipos de trabajo: Forma organizativa de la economía basada en el conocimiento*. En: *Economía y Sociedad*. 12(10), 16.
- Freud, S. (1999). *Totem and taboo: Some points of agreement between the mental lives of savages and neurotics*. Routledge; pdf.
- Unipymes. (2014). *Funciones de la Cultura Organizacional*. https://www.unipymes.com/funciones_de_la_cultura_organizacional/
- Gilli, J. (2017). *Clave de la cultura organizativa* (1a ed.). pdf. https://books.google.com.ec/books?id=YsVADgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Hampden, C. (1990). *Corporate culture: From vicious to virtuous circles*. London : Economist Books ; Hutchinson. <https://trove.nla.gov.au/version/7319204>
- Harris, S. (1994). *Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective*, (Vol. 5). <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.5.3.309>
- Harrison, R. (1972). *Understanding your organisation's character*. Harvard Business Review; pdf. <https://trove.nla.gov.au/version/14431974>
- Harrison, R., & Stokes, H. (1992). *Diagnosing Organizational Culture*. Pfeiffer Company; pdf.
- Hibert, A. (2010). *Entorno Económico y social en los Negocios*.
- Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1–12. pdf. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00081>
- Isea, J., & Gómez, J. (2017). Estilo gerencial y su influencia en la comunicación de educación básica. *ECOCIENCIA*, 4(6), 20. pdf.
- Johnson, G. (1988). *Rethinking Incrementalism*. 9(1), 75–91. pdf.
- Kłoskowska, A. (2007). *Socjologia kultury*. PWN Wydawnictwo Naukowe; pdf.
- Kuada, J. (2015). *Teorías de las culturas organizacionales*. En: *Desarrollo económico dirigido por empresas privadas en África subsahariana*. Palgrave Macmillan; pdf. <https://translate.google.com/translate?hl=es->

419&sl=en&u=https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137534453_8&prev
=search

- Lozano, A., & Correa, I. (2011). *Diseño de procesos organizacionales y establecimiento de lineamientos de control interno aplicados a la empresa Ceducar* (p. 161). pdf. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1640/19/UPS-GT000239.pdf>
- Luna, M. (2017). *Conflictos culturales y ejercicio de la jurisdicción* (p. 479). Universidad Complutense de Madrid; pdf. <https://eprints.ucm.es/43117/1/T38870.pdf>
- Maldonado, J. (2014). *Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación* (p. 291). Universidad Católica de Honduras,; pdf. <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>
- Martos, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España* (p. 206). Universidad Politécnica de Cataluña; pdf. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>
- Melo, R., Silvat, M., & Parreiraa, P. (2014). *Effective leadership: Competing Values Framework*. pdf. https://www.researchgate.net/publication/275244662_Effective_Leadership_Competing_Values_Framework
- Morelos, J., & Fontalvo, T. (2014). *Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial*1. 10(1), 105. pdf.
- Morgan, G. (1999). *Obrazy organizacji*. PWN, Warszawa.; pdf.
- Norenzayan, A., Atran, S., Faulkner, J., & Schaller, M. (2006). *Memory and Mystery: The Cultural Selection of Minimally Counterintuitive Narratives* (30a ed.). Cognitive Science”; pdf. https://doi.org/10.1207/s15516709cog0000_68
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2019). *Metodología de la investigación*. México.
- O'Donnell, O., & Boyle, R. (2014). *Understanding and Managing Organisational Culture*. Institute of Public Administration; pdf.
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*. 9, 25. pdf.
- Pettigrew, A. (1979). *On Studying Organizational Culture*. 24(4), 581. pdf.

- Real Academia Española. (2019). *Símbolo / Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/símbolo>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración* (10a ed.). Prentice-Hall; pdf. https://www.academia.edu/5702318/Administración_-_Stephen_Robbins_y_Mary_Coulter
- Roca, M. (2016). *La Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)* (p. 144). Universidad de Belgrano; pdf. http://www.revistacts.net/files/Portafolio/Tesis_Roca.pdf
- Rodríguez, J. (2016). *Artículo de revisión sobre cultura organizacional: Definición, características, funciones y efectos* (p. 33). Colegio mayor de nuestra Señora del Rosario; pdf. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12609/RodriguezAmaya-JennyCarolina-2016.pdf;jsessionid=FE6405827D8AC8B36E7D5E54E02C591B?sequence=1>
- Ron, J. (1977). *Sobre el concepto de cultura*. Instituto Andino de Artes Populares; pdf. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/48111.pdf>
- Ross, S. (2007). *Introducción a la estadística*. Reverte.
- Santandreu, E. (2014). *VALORES DE EMPRESA*. Tejada, A. (2014). *Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de recursos humanos* (p. 17). pdf.
- Sheen, R. (2018). *Cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. Lima: Universidad de Lima.
- Val, A. (2017). *La diversidad cultural: ¿es posible su aplicación al sector audiovisual?* (p. 20). Universidad Carlos III de Madrid; pdf. <http://www.scielo.org.mx/pdf/comso/n28/0188-252X-comso-28-00111.pdf>
- Vianen, A., & Fischer, A. (2002). *Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* - Wiley Online Library. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/096317902320369730>
- Vivanco, J. (2011). *Cultura Organizacional Y Desarrollo de Las Mpymes*. Academia Española.

ANEXOS

Anexo I – Instrumento de caracterización de la Cultura Organizacional

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

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.

- Pública.
- 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.

Responder las siguientes preguntas según su percepción. Cada apartado debe sumar 100 puntos.

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.

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. 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.
-