

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**DETERMINACIÓN DE DIFERENCIAS ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL
ACTUAL Y DESEADA, DE ACUERDO CON EL MODELO DE CAMERON Y
QUINN, EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA (CEC) SEDE ESCUELA
POLITÉCNICA NACIONAL.**

EVELIN BEATRIZ AGILA PALADINES
evelin.agila@epn.edu.ec

DIRECTOR: VALENTINA RAMOS RAMOS, PhD
valentina.ramos@epn.edu.ec

2020

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA

Como directora de titulación Determinación de diferencias entre cultura organizacional actual y deseada, de acuerdo con el modelo de Cameron y Quinn en el Centro de Educación Continua (CEC) sede Escuela Politécnica Nacional desarrollado por Evelin Beatriz Agila Paladines, estudiante de la carrera 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.

PhD. Valentina Ramos Ramos
DIRECTORA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Evelin Beatriz Agila Paladines, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado por 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.

Evelin Beatriz Agila Paladines

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi pareja Xavier y a mi hijo Jack quienes, con su amor, su paciencia y ternura se han convertido en mi inspiración y fuerza para no decaer y cumplir con mi meta de convertirme en una gran profesional.

A mis padres y hermanos, que con su amor y su apoyo han estado presentes día a día animándome en mis estudios. También a mi suegra y cuñada quienes con su ayuda indirectamente han contribuido a la finalización de este proyecto.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento al Centro de Educación Continua CEC-EPN quien ha permitido recopilar la información para llevar a acabo este trabajo de titulación; especialmente al director el Dr. Oswaldo Viteri quien con su ayuda se pudo realizar esta investigación.

Agradezco a la Dra. Valentina Ramos, quien con su experiencia y conocimiento me guio durante el desarrollo del proyecto.

Agradezco el apoyo de mi pareja; quien me impulso a continuar con mis estudios para poder culminar con mi carrera profesional.

A mis compañeros y amigos, con quienes nos hemos apoyado en el transcurso de este camino universitario.

Finalmente agradezco a todos mis profesores quienes me han brindado toda su sabiduría, permitiendo crecer y enriquecer mis conocimientos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS.....	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Pregunta de investigación.....	2
1.2. Objetivo general.....	2
1.3. Objetivos específicos	2
1.4. Hipótesis	2
1.5. Marco Teórico	3
1.5.1. Comportamiento Organizacional (CO)	3
1.5.2. Cultura organizacional.....	5
1.5.3. Modelos de cultura organizacional	8
1.5.4. Modelo de Valores Competitivos	11
2. METODOLOGÍA.....	15
2.1. Descripción de la metodología	15
2.2. Diseño de la investigación	15
2.3. Instrumento de recolección de datos	15
2.4. Población	16
2.4.1. Descripción de la institución.....	16
2.4.2. Servicio que ofrece el CEC-EPN.....	17
2.4.3. Visión del CEC-EPN.....	17
2.4.4. Misión del CEC-EPN	17
2.4.5. Valores del CEC-EPN	17
2.4.6. Política de Calidad del CEC-EPN.....	17
2.4.7. Mapa de Procesos del CEC-EPN.....	18
2.4.8. Objetivos estratégicos y Estrategias del CEC – EPN	19
2.5. Muestra	19
2.5.1. Descripción de la muestra	20
3. RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	24
3.1. Resultados.....	24
3.1.1. Análisis de la Cultura Actual por cada Apartado.	24

3.1.2. Análisis de la Cultura Deseada por cada Componente.....	28
3.1.3. Análisis de la Cultura Actual y Deseada - Por Componente y Global.....	32
3.1.3.1. Cultura Actual y Deseada - Por Componente.....	32
3.1.3.2. Cultura Actual y Deseada - Global	39
3.2 Discusiones	41
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
4.1. Conclusiones.....	43
4.2 Recomendaciones.....	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
ANEXOS	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Niveles de Comportamiento	4
Figura 2 - Definiciones de Cultura Organizacional	6
Figura 3 – Dimensiones del Modelo de Valores Competitivos (MVC)	12
Figura 4 – Modelo de Valores de Competencia (MCV)	13
Figura 5 – Mapa de Procesos	18
Figura 6 – Género	21
Figura 7 – Edad	21
Figura 8 – Estado Civil	22
Figura 9 – Nivel Académico.....	22
Figura 10 – Tiempo de trabajo	23
Figura 11 – Tipo de contrato	23
Figura 12 – Características Dominantes	33
Figura 13 – Liderazgo organizacional.....	34
Figura 14 – Administración del Recurso Humano	35
Figura 15 – Unión de la organización	36
Figura 16 – Énfasis estratégico	37
Figura 17 – Criterio de éxito	39
Figura 18 – Cultura actual y deseada global	40

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Definiciones de cinco características presentes en la cultura.....	7
Tabla 2 - Modelos de Cultura Organizacional.....	9
Tabla 3 - Tipos de cultura organizacional	14
Tabla 4 - Estrategias del CEC–EPN.....	19
Tabla 5 – Resultados – Secciones y Objetivos Especificos.....	24
Tabla 6 - Características Dominantes – Actual.....	25
Tabla 7 - Liderazgo Organizacional - Actual.....	25
Tabla 8 - Administración del Recurso Humano – Actual.....	26
Tabla 9 - Unión de la Organización – Actual.....	26
Tabla 10 - Énfasis Estratégicos - Actual.....	27
Tabla 11 - Criterio de Éxito – Actual	27
Tabla 12 - Características Dominantes – Deseado.....	28
Tabla 13 - Liderazgo Organizacional – Deseado.....	29
Tabla 14 - Administración del Recurso Humano – Deseado	29
Tabla 15 - Unión de la Organización – Deseado	30
Tabla 16 - Énfasis Estratégicos – Deseado	31
Tabla 17 - Criterio de Éxito - Deseado.....	31
Tabla 18 - Características Dominantes - Actual y Deseada.....	32
Tabla 19 - Liderazgo organizacional - Actual y Deseada.....	33
Tabla 20 - Administración del Recurso Humano - Actual y Deseada	34
Tabla 21 - Unión de la Organización - Actual y Deseada	35
Tabla 22 - Énfasis estratégico - Actual y Deseada	37
Tabla 23 - Criterio de éxito - Actual y Deseada	38
Tabla 24 – Cultura Actual y Deseada – Global.....	39

LISTA DE ANEXOS

Anexo I – Cuestionario OCAI destinado a los empleados del Centro de Educación Continua sede Escuela Politécnica Nacional (CEC-EPN).....	49
Anexo II – Respuestas cuestionario OCAI	53

RESUMEN

Esta tesis esta encaminada en evaluar el tipo de cultura organizacional actual y la deseada en el Centro de Educación Continua CEC sede en la Escuela Politécnica Nacional, mediante la aplicación del Modelo de Valores Competitivos de Cameron y Quinn, el cual clasifica la cultura organizacional en cuatro tipos mediante la ayuda del cuestionario de caracterización de cultura organizacional (OCAI), que es aplicado al personal de las diferentes áreas de la institución, para luego determinar si existe o no diferencias entre la cultura presente y la anhelada.

Dada la importancia de poseer una cultura firme que les genere mayores oportunidades para crecer, empleados más productivos, generar ventajas competitivas y mejor posicionamiento en el mercado, estas son algunas de los grandes atributos que las empresas sueñan por alcanzar. Por lo que con la realización del presente estudio en el CEC-EPN se averiguará si existe diferencias entre la cultura emergente con respecto a la cultura que ansían los miembros de la institución. Posteriormente en esta comparación se comprobó que, si hay diferencias entre la cultura actual y deseada, lo cual evidencia que los empleados tienen conflicto con lo que la institución fomenta, provocando que no estén encaminados hacia la misma dirección. Estos resultados aportan mucha información a los directivos del CEC para una pronta actuación en la toma de decisiones y la creación de estrategias que vayan a la par con los objetivos institucionales.

Palabras clave: Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional, Modelo de Valores Competitivos (MVC), CEC-EPN

ABSTRACT

This thesis is aimed at evaluating the type of current and desired organizational culture at the Centro de Educación Continua CEC, headquarters Escuela Politécnica Nacional, through the application of the Cameron and Quinn Competing Value Framework, which classifies organizational culture into four types by assisting the Organizational Culture Characterization Questionnaire (OCAI), which is applied to staff in the different areas of the institution, and then determine whether or not there are differences between present and longed-for culture.

Given the importance of having a strong culture that gives them greater opportunities to grow, more productive employees, generate competitive advantages and better market positioning, these are some of the great attributes that companies dream of achieving. Therefore, the conduct of this study in the CEC-EPN will find out whether there are differences between emerging culture with respect to the culture that members of the institution create. Subsequently, this comparison found that, if there are differences between the current and desired culture, which shows that employees have no conflict with what the institution encourages, causing them not to be directed in the same direction. These results provide a lot of information to CEC managers for early action in decision-making and the creation of strategies that go along with institutional objectives.

Keywords: Organizational Behavior, Organizational Culture, Competing Value Framework (CVF), CEC-EPN

1. INTRODUCCIÓN

Debido a la gran fuerza que representa el estudio de la cultura organizacional en las grandes empresas del mundo y que al contar con una cultura definida constituye estar un paso adelante frente a las demás organizaciones, se han ido creando con el tiempo diferentes modelos y mecanismos que han constituido a la mejora de la cultura de las organizaciones por mencionar las características en una de ellas es reconocer la situación actual, dando pauta para determinar la cultura deseada, partiendo del objetivo de este caso de investigación utilizare el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn el cual permitirá estimar la cultura organizacional, para así crear estrategias que conlleven al cambio esperado.

El instrumento utilizado para la determinación del tipo de cultura de esta institución será un cuestionario de Caracterización de la Cultura Organizacional (OCAI), este cuenta por un grupo de preguntas las cuales han sido validadas para ser aplicadas al personal seleccionado y así cumplir con el objetivo para el cual fue diseñado el cual es reconocer la cultura actual en la organización, al igual este mecanismo provee a los integrantes de la organización una idea de como debe desarrollarse su cultura para encajar con las demandas futuras y poder aprovechar las oportunidades que se presenten posteriormente (Cameron & Quinn, 2011).

La confrontación entre la cultura organizacional actual y la deseada contribuyen al éxito empresarial, debido que al compartirse el mismo ideal sobre el tipo de organización se lograra dar coherencia a las actividades desarrolladas y así procurar alcanzar los objetivos” (Páramo, 2006). Es importante como muchas “organizaciones y sus gerentes continúan deseando tener un impacto sobre cultura organizacional, ya sea consolidándola o cambiándola” (Vivanco, 2010, p. 30). Esto indica que sin importar el impacto que se obtengan en el resultado de su cultura siempre buscaran estar a la vanguardia ante la competencia. Por ende, la forma en que proceda el director del Centro de Educación Continua (CEC-EPN) debe estar sujeta primero ha dar una perspectiva más clara de la institución ya que considera que es un insumo valioso que les permitirá tomar acciones e implementar estrategias acertadas, para luego proceder y decidir si se debe cambiar o fortalecer el tipo de cultura organizacional.

1.1. Pregunta de investigación

Esta investigación busca como primera instancia realizar un diagnóstico sobre el modelo de cultura que actualmente prevalece en la institución, para lo cual nos ayudaremos con el cuestionario de Caracterización de la Cultura Organizacional (OCAI) el mismo que también nos permitirá identificar la cultura deseada por los empleados, para así determinar la diferencia entre la cultura actual con la deseada, desarrollando así la siguiente pregunta de investigación.

¿Existe diferencia entre la cultura organizacional actual y deseada, de acuerdo con el modelo de Cameron y Quinn, en el Centro de Educación Continua (CEC) sede Escuela Politécnica Nacional?

1.2. Objetivo general

Determinar la diferencia entre la cultura organizacional actual y deseada, mediante el modelo de Cameron y Quinn, en el Centro de Educación Continua (CEC) sede Escuela Politécnica Nacional.

1.3. Objetivos específicos

- Determinar las características de la cultura organizacional actual del CEC, según el modelo de valores competitivos de Cameron y Quinn.
- Determinar las características de la cultura organizacional deseada del CEC, según el modelo de valores competitivos de Cameron y Quinn.
- Comparar la cultura actual y la cultura deseada.

1.4. Hipótesis

Existen diferencias entre la cultura organizacional actual y deseada en el CEC sede Escuela Politécnica Nacional.

1.5. Marco Teórico

En esta sección conoceremos la referencia conceptual necesaria para enmarcar las bases del proyecto de investigación en el cual es fundamental abordar los temas generales para delimitar el problema, argumentar la hipótesis expresada y definir el modelo a emplear, una vez que se ha considerado todo este contexto lograremos un efectivo análisis, mejor interpretación de los resultados y la formulación de conclusiones.

1.5.1. Comportamiento Organizacional (CO)

Dentro de las organizaciones los gerentes deben estudiar el comportamiento de los miembros que conforman la empresa u organización, convirtiéndose de este modo en un desafío, ya que nunca se había dado la importancia necesaria a este tema. En la actualidad para los gerentes constituye esta una tarea muy importante debido a que la figura humana es un elemento que posibilita el cumplimiento de los logros organizacionales. Considerando así el comportamiento organizacional una disciplina valiosa en las empresas debido a que “busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa” (Martínez, 2009, p. 04).

Debido a que las organizaciones son sistemas sociales es importante entender que “el Comportamiento Organizacional permite identificar el proceso de desarrollo personal, grupal y organizacional, aplicando de manera sistemática habilidades y conocimientos, que contribuyan al desarrollo de las organizaciones” (Pérez y de la Garza, 2008, p. 102). Contemplando que el Comportamiento Organizacional conocido también como (CO) constituye un mecanismo eminente para adquirir niveles altos de eficacia y eficiencia en las organizaciones por lo que a continuación, trataremos acerca de los tres niveles de comportamiento organizacional los cuales se muestran en la figura 1.

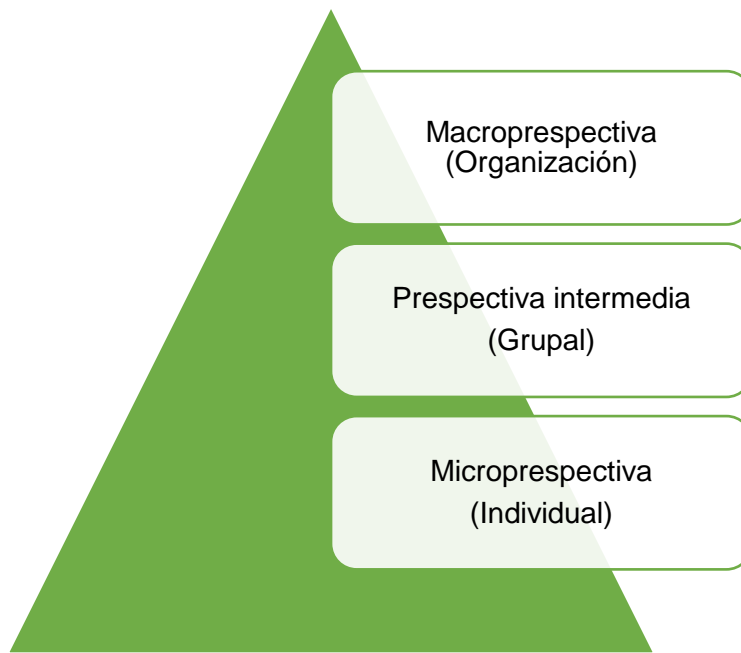


Figura 1 – Niveles de Comportamiento

Fuente: Elaboración Propia

Microperspectiva del CO.- Trata acerca del comportamiento de cada individuo que labora en una organización pero de forma solitaria (Chiavenato, 2009). Enfocándose a aspectos psicológicos en los distintos individuos, personalidad, características biográficas, aptitudes, valores, percepción y emociones que permiten determinar los efectos en la productividad de los empleados, toma de decisiones individuales, la motivación y su satisfacción con el trabajo (Robbins & Judge 2006).

Perspectiva intermedia del CO.- Hace referencia a la dinámica del comportamiento de la gente que pertenece a los grupos y equipos existentes en una organización. También esta perspectiva es conocida como meso organizacional, donde su labor es enlazar las otras dos perspectivas que conforman los niveles del comportamiento organizacional. Entre su misión busca analizar la influencia que reciben las personas de las pautas de comportamiento que la organización dispone como un mecanismo en el logro de los objetivos al igual que buscan determinar el grado de atracción entre los miembros de los grupos. Esto hace referencia a encontrar maneras para incentivar la socialización, la cooperación entre los individuos para así obtener mayor productividad del grupo, al igual que la conformación de grupos con aptitudes homogéneas en sus participantes aumenta el desempeño colectivo (Chiavenato, 2009).

Macroperspectiva del CO.- Estudia la conducta de toda una organización, este nivel también es llamado comportamiento macro organizacional. En esta perspectiva se agrupa tanto el comportamiento grupal como el individual, logrando así un “enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política” (Chiavenato, 2009, p. 10).

Para lograr un mejor comportamiento organizacional es necesario que los gerentes actúen frente a algunos elementos que intervienen en el comportamiento humano, con una adecuada administración del capital humano, determinar los patrones que incitan hacia la conformación de los miembros en la organización, cómo se identifican con la institución, cómo se vincula el crecimiento personal y profesional, tipos de motivación, productividad, la creatividad y la pertenencia (Molina, Briones y Arteaga, 2016). Es importante mencionar que gracias al estudio del comportamiento organizacional se puede obtener grandes beneficios que permiten a gerentes y administradores aprender sobre las conductas de los individuos dentro de la organización, comprender la complejidad de las relaciones interpersonales, la armonización para trabajar en relaciones intergrupales y también acerca las relaciones interorganizacionales (Aira, 2016).

1.5.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional a través del tiempo ha tomado gran fuerza en las empresas dado que la gestión hacia la cultura coadyuva a una administración eficaz, genera ventajas competitivas e impacto en los resultados. Estos beneficios han conllevado a que las empresas pongan más énfasis en conocer, restaurar o cambiar la cultura organizacional para que esta vaya alineada al negocio y a las estrategias. Considerando la importancia que representa el análisis de la cultura organizacional es necesario comprender el significado de este término, conocer quienes están involucrados y cómo actuar para lograr mejores resultados. Para comprender qué es la cultura organizacional a continuación se citan a varios autores que han construido varias definiciones donde se puede encontrar similitudes entre ellas. Entre estas definiciones resaltamos las siguientes:

Murillo, Calderón y Torres - 2006	<ul style="list-style-type: none"> •“La cultura organizacional no hace referencia tanto a los valores y principios o a relaciones simbólicas, sino a las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas, y de esta manera sale al paso a una de las mayores críticas para la intervención de la cultura, pues es más factible intervenir las prácticas que modificar los valores ya arraigados de las personas” (Murillo, Calderón y Torres, 2006, p. 117).
Espinosa - 2009	<ul style="list-style-type: none"> •“La cultura organizacional puede definirse de manera amplia como los supuestos, creencias, y “comportamientos normales” (normas) compartidas por los miembros de un grupo” (Espinosa, 2009, p. 06).
Arciniega - 2011	<ul style="list-style-type: none"> •“La cultura se puede considerar como un conjunto de símbolos estructurados que se mantienen y coproducen a través de un patrón recreativo de los factores internos (como las actitudes, creencias, supuestos e ideologías) y de factores externos (como el lenguaje, las conductas, los valores asumidos y los medios físicos)” (Arciniega, 2011, p. 31).
Herberhold - 2013	<ul style="list-style-type: none"> •La cultura organizacional hace refiere a las prácticas humanas, contrastadas por las condiciones dictadas por la naturaleza. Los valores humanos y los patrones de comportamiento o comunicación son el resultado de un carácter cultural (Herberhold, 2013).
Serrat - 2017	<ul style="list-style-type: none"> •La cultura organizacional comprende actitudes, experiencias, creencias y valores de la empresa, adquiridos por medio del aprendizaje social, que controlan la forma en que los individuos y grupos de la organización interactúan entre sí y con las partes externas (Serrat, 2017).

Figura 2 - Definiciones de Cultura Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

Luego de haber comparado y estudiado las definiciones presentadas por estos autores en varios trabajos de investigación, artículos y otras fuentes se obtiene una compilación, que nos ayuda a definir la cultura de la siguiente manera: la cultura organizacional representa una identidad única que emerge de diferente manera en cada una de las empresas, esto es debido a que sus características como historias, comportamientos, costumbres, normas, creencias, experiencias, ideologías y valores van alineados con el negocio y estrategias. Al igual que estas características deben estar adheridas y deben ser promulgadas por todos los miembros de la empresa para alcanzar una cultura organizacional fuerte.

También Pelekais & Rivadeneira (2008) concuerdan que la cultura organizacional es “como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias” (p. 142). Para una mejor comprensión de este concepto vamos a tratar sobre algunas características mencionadas anteriormente donde Ghidini (2014) agrupa a las características de la cultura en 3 grupos entre estos tenemos las cosas visibles (ritos, lemas,ceremonias, leyendas), echos concientes (valores que expresan) y temas inconcientes Es decir que la cultura se hace inconciente en el momento que se incorpora al modelo mental de los lideres y de las personas logrando con el tiempo que actuan inconciente alineados a la cultura.

A continuación, en la tabla 1 se definen algunas de las características presentes en la cultura organizacional.

Tabla 1 - Definiciones de cinco características presentes en la cultura

CARACTERISTICAS	DEFINICION
VALORES	Los valores son determinados como las bases de cualquier organización, ya que estos valores estan encaminados hacia la misma dirección estrategica de la organización, convirtiendose en directrices en el comportamiento diario de los empleados (Díaz y Duque, 2017).
RITOS	Los ritos son series de actos que los miembros de la organización van formalizando y repitiendo, por ejemplo la forma de saludar, la vestimenta, distribución del espacio en las oficinas, lugares que frecuentan, eventos, forma de atención al público.
HISTORIAS Y MITOS	“Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente” (De Souza, 1998, p.13). Tambien hacen referencia a personas o actos que se convierten en figuras para la conducta de los miembros en una organización.
NORMAS	Son guias que indican la manera en las que se deben comportar los miembros, estos se convierten en patrones que deben ser acatados en la organización (Salazar, 2008).

COMUNICACIÓN	La comunicación es considerado la via por la cual los miembros de la organización se convierten en informantes de historias y mitos de la empresa (Díaz y Duque, 2017).
--------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración Propia

Luego de haber definido las características principales en la cultura organizacional se puede evidenciar que cada una de las características están ligadas unas de otras, ya que estas representan el vínculo entre la empresa y los empleados, permitiendo esto que vayan hacia la misma dirección e ideales. Pero es fundamental tener presente que la cultura organizacional no solo abarca valores o normas compartidas y aceptadas “sino una transformación de experiencias colectivas en un sistema de reglas temporales legitimadas, producto de aprendizajes culturales que, a su vez, son inducidos por las modificaciones tecnológicas y organizacionales producidas para responder a los desafíos del mercado” (Enríquez, 2009, p. 159). Esto nos muestra que debido a los avances en la tecnología y a los acelerados cambios en los mercados las empresas se ven obligadas a adaptarse hacia nuevas culturas para obtener mejores rendimientos en sus negocios.

1.5.3. Modelos de cultura organizacional

Al contar las empresas, corporaciones e instituciones con una cultura organizacional, esto les proporciona ventajas para afrontar retos y habituarse a los cambios del entorno, logrando de esta forma que las organizaciones cumplan los objetivos que se han planteado. De aquí la importancia de las organizaciones en conocer el tipo de cultura y características presentes, para lograr sistematizar la cultura en las empresas existen diversos modelos que miden diferentes características que harán entender mejor la cultura de las organizaciones.

Entre los modelos de cultura organizacional comparamos y analizamos los modelos planteados por diferentes autores entre estos se encuentran Schein, Hofstede, Hofstede y Minkov, Denison, O’Reilly y Cameron y Quinn. Cabe mencionar que estos modelos pueden ser utilizados de acuerdo con el objeto de estudio especificado y las exigencias que se presenten en las diferentes organizaciones (Velasco, 2015).

En la tabla 2 se observa el cuadro que relaciona los distintos modelos de cultura organizacional.

Tabla 2 - Modelos de Cultura Organizacional

Criterio de competencia	Schein (2010)	Hofstede, Hofstede y Minkov (2010)	Denison (1997)	O'Reilly (1983)	Cameron y Quinn (2011)
Características Principales	Permite el análisis de la cultura considerando diferentes niveles: Artefactos. Exposición de las creencias y valores. Presunciones subyacentes básicas. -Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral.	Permite observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional.	Permite estudiar las relaciones entre cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional.	Define valores culturales entre el individuo y la organización.	Permite diagnosticar y caracterizar la cultura organizacional dominante y su vinculación con el desempeño de la organización Permite el análisis de los roles que desempeñan los líderes en esas culturas.
Rasgos fundamentales de la cultura organizacional	Dimensiones de la cultura: Presunciones de relación con el ambiente externo. Presunciones del manejo de relaciones internas. Presunciones de la realidad y la verdad. Presunciones acerca de la naturaleza del tiempo y del espacio. Presunciones acerca de la naturaleza humana, de su actividad y relaciones.	Dimensiones de la cultura: La distancia del poder. El individualismo y el colectivismo en la sociedad. Masculinidad y feminidad. La evitación de la incertidumbre. Indulgencia versus la moderación como una dimensión social.	Dimensiones o elementos de la cultura: Involucramiento Consistencia Adaptabilidad Dimensiones subyacentes: Flexibilidad Estabilidad Enfoques Externo/Interno	Atención al detalle. Innovación. Orientación a resultados. Agresividad. Orientación al equipo. Estabilidad Orientación a la gente.	Clases o tipos de cultura organizacional: Clan Ad-hoc (Adhocracia) Jerarquizada Mercado
Aplicación de la teoría (Modelo)	Se aplica a todo tipo de organización: pública, privada, gubernamental, y organizaciones sin fines de lucro.	Se aplica en diferentes países y se pueden comparar las culturas organizacionales entre sí, considerando las dimensiones culturales antes descritas.	En múltiples contextos. Se mantienen las características estructurales del modelo sobre cultura en diferentes regiones.	En diferentes organizaciones.	Se puede aplicar a diferentes tipos de sectores y de tamaños de empresas.

Ventajas	Establece una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional como una forma de alcanzar los objetivos de la empresa.	Ayuda a definir perfiles culturales considerando cada una de las variables.	Permite explicar la relación entre cultura y desempeño. -Modelo que puede ser utilizado para la gestión del cambio.	Permite conocer valores individuales organizacionales .	Uso de la metodología <i>Competing Values Framework</i> (CVF). Permite conocer el estado actual de la cultura dominante e identificar como piensan los miembros de la organización que debería ser.
Limitaciones	No explica la relación que existe entre la cultura y el desempeño, esto es, la dinámica que se genera entre las conexiones que se dan entre los supuestos, valores y artefactos culturales.	Las dimensiones propuestas sólo son válidas para realizar análisis en el nivel de países o regiones y no en el de personas.	No permite el estudio de otras variables como lo son las propuestas por Hostefe, Hostefe y Minkov (2010)	No permite el estudio de otras variables.	Se requiere el apoyo de una entrevista o de un cuestionario para identificar las prácticas que inciden en la formación de los tipos de cultura, si se desean realizar cambios.
Instrumento utilizado	Entrevistas y la observación.	<i>Cuestionario Valúe Survey Module versión 94.</i>	Elaborado por Denison que consta de 60 ítems.	Cuestionario con 54 declaraciones de valor.	Organization al Culture Assessment (OCAI)

Fuente: Adaptación de Velasco (2015) y Chuc (2017).

Una vez analizado cada modelo de cultura organizacional se puede determinar que estos presentan restricciones al igual que grandes beneficios y aportes para las organizaciones. Al momento que una empresa debe elegir el uso de estos modelos, esta decisión obedece principalmente a las necesidades de estudio en cada organización, cumplir con los objetivos planteados y finalmente mantenerse en la vanguardia frente a la competencia.

1.5.4. Modelo de Valores Competitivos

El Modelo de Valores Competitivos (MVC) permite cuantificar la cultura y esta fundamentado una base empírica sólida bien establecida que permite el diagnóstico cultural. El MVC es utilizado como una guía que ayuda a los líderes, gerentes y empleados a comprender y arrumbar la cultura inherente o valores competitivos, dentro de la organización (Abbett et al., 2010). Este modelo representa un estudio de gran importancia en el ámbito empresarial debido a sus diversas ventajas, entre estas Cameron y Quinn (2011) señalan que el MVC “es útil para identificar los principales enfoques para el diseño organizacional, etapas del desarrollo del ciclo de vida, calidad organizacional, teorías de efectividad, roles de liderazgo y roles de gerentes de recursos humanos y habilidades de gestión” (p.35).

Para el desarrollo del MVC se inicio con la participación de varios investigadores los cuales obtuvieron 39 indicadores de efectividad, debido ha que eran demasiados indicadores realizaron un análisis estadístico del cual emergen dos dimensiones primordiales que abarcan todas las propuestas de los diferentes autores (Cameron y Quinn, 2011). Para entender mejor estas dos dimensiones a continuación se describe cada dimensión.

“La primera dimensión (eje horizontal), contrapone la estrategia de orientación interna que tiene la organización (interna, a corto plazo y actividades simples) a la estrategia de orientación externa (externa, a largo plazo y de actividades orientadas al logro de objetivos)” (Vargas et al., 2012, p. 13). Al apearse las empresas en una orientación interna consideran que para ser efectivas deben enfocarse en fortalecer las características centrales armoniosa entre todos, de igual forma otras empresas son efectivas por optar en características competitivas y de expansión.

“La segunda dimensión (eje vertical), contrapone, según las características ejercidas por la organización sobre sus miembros: Flexibilidad, dinamismo, individualidad y espontaneidad frente a estabilidad, control y predictibilidad” (Vargas et al., 2012, p. 14). Las empresas se fortalecen mediante mecanismos que se centran en la estabilidad, control y durabilidad, otras empresas consideran su criterio de efectividad al optar por el dinamismo y versatilidad.

Al fusionar estas dos dimensiones se conforman cuatro grupos o cuadrantes donde cada uno abarca un cumulo de diversos indicadores de efectividad, de igual forma estos cuadrantes son opuestos generando una competencia de manera diagonal es decir el cuadrante superior izquierdo hace referencia a lo interno en cambio el cuadrante inferior derecho a lo externo, así mismo el cuadrante superior derecho a lo externo contra el cuadrante inferior izquierdo que trata lo interno, por la forma de como los cuadrantes difieren entre si toma el nombre de Modelo de Valores de Competencia (Salazar, 2019). En la figura 3 se muestran las diferencias entre los cuatro cuadrantes.

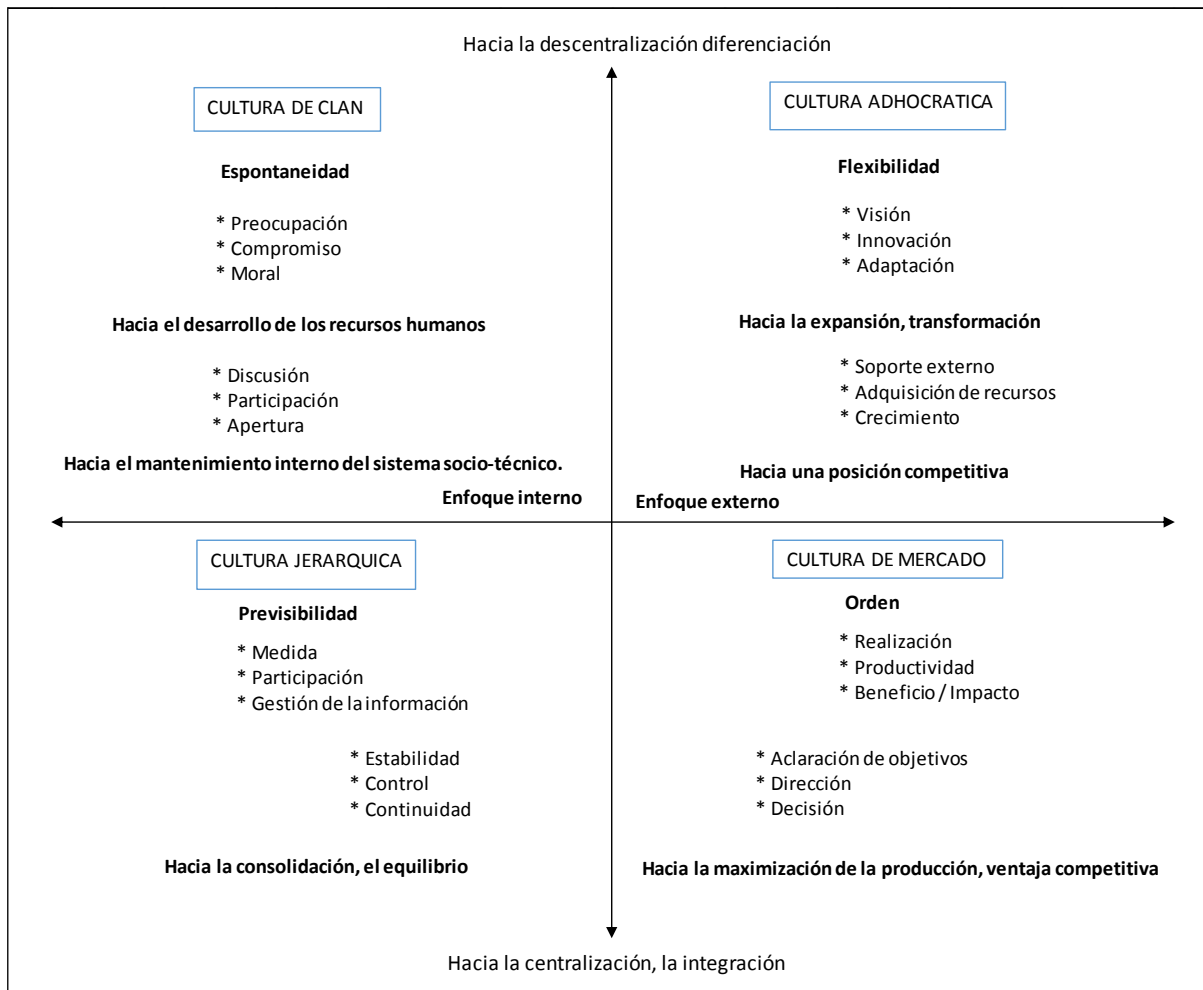


Figura 3 – Dimensiones del Modelo de Valores Competitivos (MVC)
(Kokt & Van der Merwe, 2009)

Estos cuatro cuadrantes dan origen a diferentes tipos o modelos de culturas de los cuales se señalan los siguientes: Clan, Jerárquica, Mercado y Adhocrática. Cada uno de ellos representa las diferentes formas organizacionales conllevándolas a ser únicas y abarcar en diferente medida de cada uno de estos cuatro tipos, pero hay que tener presente que al final predomina o tendrá mas fuerza una mas que otra. En la figura 4 se puede observar la posición que ocupa cada tipo de cultura en su respectivo cuadrante.

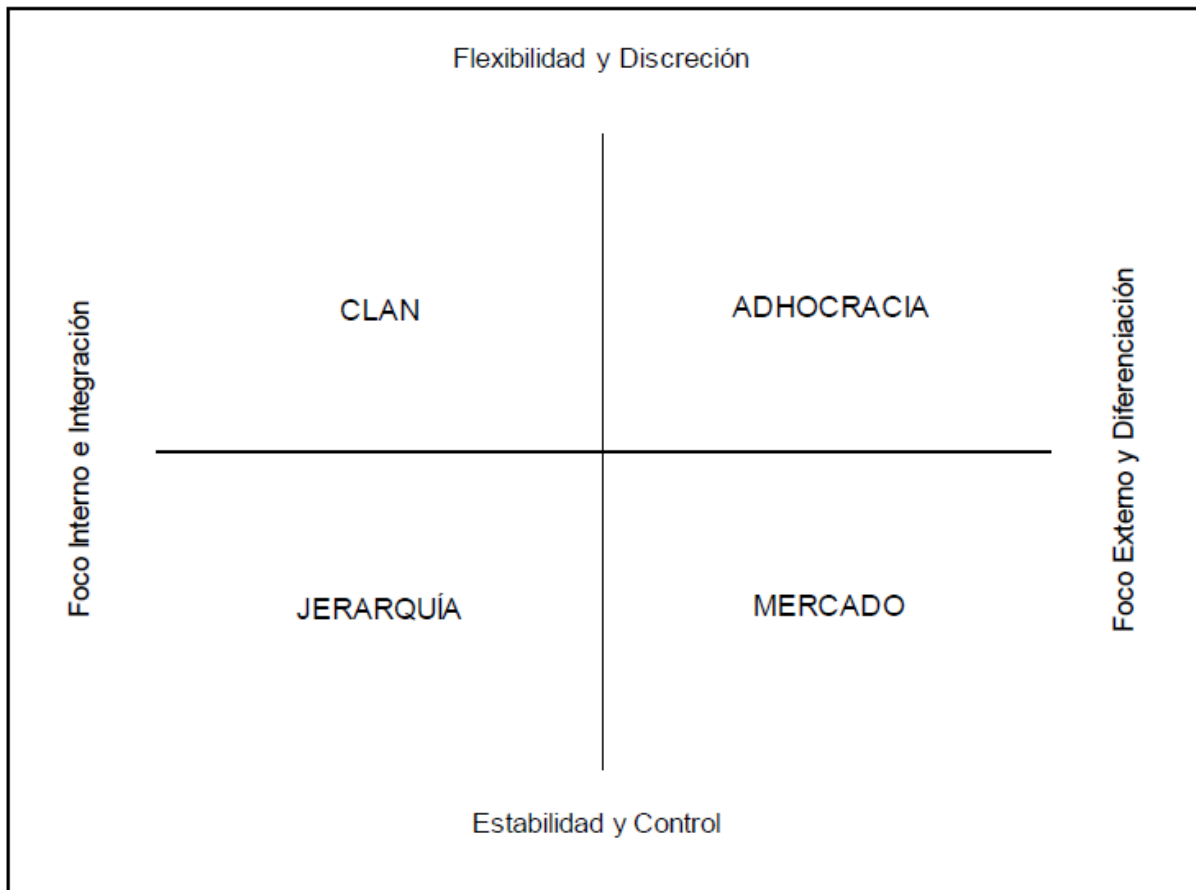


Figura 4 – Modelo de Valores de Competencia (MCV)
(Cameron & Quinn, 2011)

Al observar la figura 4 se puede describir que en la esquina superior izquierda se ubica la cultura tipo clan donde se denotan características de flexibilidad e integración, en la esquina superior derecha la cultura tipo adhocrática tiene un enfoque externo y diferenciación, en la esquina inferior derecha se encuentra la cultura tipo mercado su enfoque es externo y busca tener más control y finalmente en la esquina inferior izquierda la cultura tipo jerárquica tiene un enfoque interno y estable. Para conocer las características de estos tipos de culturas en la tabla 3 se detalla cada una de ellas.

Tabla 3 - Tipos de cultura organizacional

Tipo	Características
Clan	Al hablar de una cultura de clan hace referencia a una organización de tipo familiar en la cual predomina el trabajo en equipo, prácticas donde se fomenta la participación de los empleados y el fuerte compromiso que tienen los directivos con los empleados. Otro aspecto importante de este tipo de cultura es fomentar el crecimiento de sus empleados logrando con esto una amplia participación, su compromiso y lealtad por parte de ellos. Algunas de las características de este tipo de organización es lograr un lugar amigable para el trabajo, sus líderes representan una figura paternal, alto compromiso, preocupación por las personas, alta cohesión y se enfocan en el bienestar común.
Jerarquía	En este tipo de organización rigen las reglas, normas y procedimientos para lograr resultados eficientes. Se caracteriza por ser un lugar estructurado para los trabajadores, busca la estabilidad, los líderes son organizados y hacen cumplir las reglas, ambiente estable, orientación interna entre sus objetivos esta la planificación precisa, un servicio confiable y un menor costo.
Mercado	Una organización de mercado se enfoca hacia el entorno externo es decir fortalecer sus lazos con proveedores, clientes, reguladores y más entes. Este tipo de cultura busca posicionamiento y control externo a través de mecanismos y dinámicas competitivas. Entre las características el trabajo está orientado hacia los resultados, están enfocados a ganar, buscan alcanzar sus objetivos y metas, los líderes son considerados estrictos, ya que buscan mayor intervención y penetración en el mercado.
Adhocracia	Las empresas que se adaptan a este tipo de cultura fomentan, la adaptabilidad y flexibilidad ante eventos temporales, esto se genera por su principal visión que es fomentar la investigación y desarrollo hacia nuevos productos y servicios. Se caracteriza por ser un lugar de trabajo dinámico y creativo, no tienen miedo al riesgo, generar nuevos conocimientos, rápido crecimiento y su forma de liderazgo es visionaria e innovadora.

Fuente: Elaboración Propia, a partir de: Cameron & Quinn (2011).

2. METODOLOGÍA

En esta sección se trata la metodología aplicada, el tipo de investigación, la técnica o instrumento para la recolección de los datos: el instrumento empleado se llama Caracterización de la Cultura Organizacional (OCAI) y la muestra ha analizar se basa en el número de empleados correspondientes a las diferentes áreas del Centro de Educación Continua sede Escuela Politécnica Nacional (CEC-EPN).

2.1. Descripción de la metodología

En el desarrollo de esta investigación se determinó un enfoque cuantitativo. Este enfoque “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 04). Este método permitió diseñar del instrumento de medición y así saber en qué medida los resultados de la cultura actual se diferencian de la cultura deseada del Centro de Educación Continua (CEC).

2.2. Diseño de la investigación

La investigación forma parte del modelo no experimental y transversal. Con respecto a la investigación no experimental hacen referencia Hernández, Baptista y Fernández (2014) que “en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (p. 152). Asimismo, al ser una investigación transversal su finalidad recae en la descripción de variables y análisis de su incidencia y correspondencia en un instante determinado (Hernández, Baptista y Fernández, 2014).

2.3. Instrumento de recolección de datos

Para la recolección de datos fue creado y aplicado un cuestionario el cual se envió vía correo electrónico empleando la herramienta Google Docs. Luego de haber dirigido el cuestionario al personal del Centro de Educación Continua (CEC), los datos obtenidos fueron tabulados mediante Excel y herramientas estadísticas, que permitieron determinar patrones de comportamiento presentes en el personal que colabora en el CEC.

El cuestionario aplicado también es conocido como Organizational Culture Assessment Instrument OCAI donde su función es identificar cual es la cultura presente en la

organización, este cuestionario fue basado en el Marco de Valores Competitivos planteado por Cameron & Quinn (2011). Este instrumento busca caracterizar la cultura organizacional, ya que el principal objetivo es comparar la cultura organizacional actual con respecto a la deseada, este cuestionario ha sido validado previamente por Ramos y Unda (2016). Cabe resaltar que el cuestionario está compuesto de 6 apartados que permitieron determinar las “características dominantes, liderazgo organizacional, administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégicos y criterio de éxito” (Villamarin, 2018, p.26). Dentro de cada apartado se incluyeron filas para conocer tanto la cultura actual como la deseada de la institución (ver anexo 1).

El cuestionario se realizó con escala de tipo Likert, ya que esta herramienta de medición permite mediante ítems saber el grado de acuerdo o rechazo; como menciona Heinemann (2003) “la escala de Likert contiene el procedimiento para determinar la validez de las distintas declaraciones” (p. 269). En la escala constará de cinco alternativas donde se otorgo el valor de 5 a totalmente en desacuerdo, 15 a desacuerdo poco, 25 a ni acuerdo, ni en desacuerdo, 35 para acuerdo poco y 45 para totalmente de acuerdo. Luego de obtener todas las respuestas se tabularon cada una, con la utilización del programa Excel donde se asigno la respectiva calificación y así poder analizar el tipo de cultura en cada una de las dimensiones.

2.4. Población

La población estudiada corresponde al personal del Centro de Educación Continua, que contempla a hombres y mujeres que laboran en las instalaciones del CEC-EPN. Por consiguiente, el cuestionario fue direccionado a los miembros que colaboran en diferentes áreas como: Dirección, Financiero, Marketing, Tecnología, Calidad, Talento Humano, Lingüística y Capacitación Virtual.

2.4.1. Descripción de la institución

En el mes de mayo de 1995, fue constituido el Centro de Educación Continua por medio de una normativa de la Escuela Politécnica Nacional, buscando que los que conforman la Escuela Politécnica, egresados, otras entidades públicas y privadas y al igual que la comunidad en general estén en constante actualización de sus conocimientos y mejorar actividades académicas (CEC-EPN, 2020).

“En agosto del 2000, el Consejo Politécnico crea el CEC-EPN con autonomía económica, administrativa y financiera, como Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías de Estudios para la Comunidad de la Escuela Politécnica Nacional” (CEC-EPN, 2020). Fue creado con el propósito de capacitar e iniciar nuevas actividades en beneficio de la comunidad.

2.4.2. Servicio que ofrece el CEC-EPN

- “Cursos presenciales abiertos y cerrados, interactivos, participativos y prácticos, de acuerdo con los requerimientos de nuestros clientes.” (CEC-EPN, 2020).
- “Cursos en modalidad virtual, abiertos y cerrados, rompen barreras de espacio y tiempo, ya que todo se realiza a través de la Internet. Imparten formación en temáticas empresariales, tecnológicas, educativas y sociales” (CEC-EPN, 2020).
- “En la Coordinación de Lingüística e Intercambios Culturales cuentan con programas de enseñanza de inglés, francés y mandarín” (CEC-EPN, 2020).

2.4.3. Visión del CEC-EPN

“EL CEC-EPN SERÁ EL REFERENTE NACIONAL EN EDUCACIÓN CONTINUA, CON CALIDAD CERTIFICADA” (CEC-EPN, 2020).

2.4.4. Misión del CEC-EPN

“POTENCIAR EL CONOCIMIENTO DEL SECTOR PRODUCTIVO DEL ECUADOR” (CEC-EPN, 2020).

2.4.5. Valores del CEC-EPN

- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso
- Transparencia
- Flexibilidad

2.4.6. Política de Calidad del CEC-EPN

“Brindar, en el campo de la Educación Continua, un servicio de calidad a las partes interesadas, entendiendo sus requerimientos, logrando su satisfacción con oportunidad,

mejoramiento continuo y creatividad; aportando al desarrollo del país y cumpliendo la legislación pertinente” (CEC-EPN, 2020).

“Somos un centro de formación profesional que ofrece servicios de capacitación y consultoría a la medida y con excelencia. Trabajamos con profesionales altamente calificados y con tecnología avanzada para aportar al desarrollo y a la competitividad de nuestros clientes” (CEC-EPN, 2020).

2.4.7. Mapa de Procesos del CEC-EPN

Mediante el mapa de procesos podemos conocer el giro de negocio del CEC, debido ha que esta herramienta se convierte en una representación grafica de la empresa que nos permite ver como actúa la organización frente a los requerimientos de los clientes, identificar todos los procesos involucrados para la creación del producto o servicio y finalmente satisfacer al cliente. De ahí nace la importancia del mapa de procesos ya que proporciona información muy valiosa para entender los procesos que compone una organización (Torres, 2020).

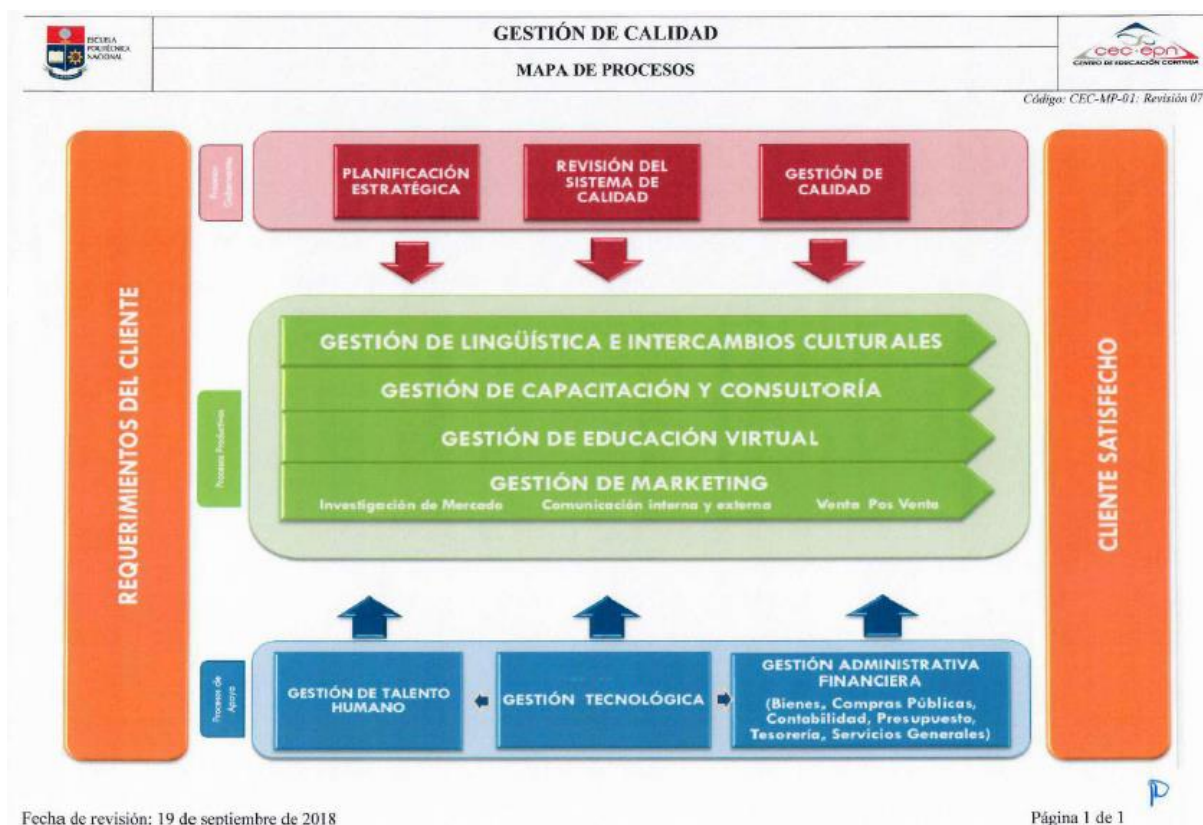


Figura 5 – Mapa de Procesos
(CEC-EPN, 2018)

2.4.8. Objetivos estratégicos y Estrategias del CEC-EPN

Entre los objetivos estratégicos de la institución el CEC-EPN (2018) ha determinado tres objetivos estratégicos en el periodo 2015-2018 los cuales son los siguientes:

- Incrementar la formación de profesionales con excelencia.
- Incrementar la vinculación con la sociedad.
- Incrementar las capacidades institucionales.

En la tabla subsiguiente se enlistan algunas de las estrategias del CEC-EPN:

Tabla 4 - Estrategias del CEC-EPN

No.	Estrategia
1	Gestionar el modelo pedagógico.
2	Investigar las necesidades del mercado.
3	Diversificar la oferta académica.
4	Incrementar el personal de instructores.
5	Mejorar el servicio a las partes interesadas.
6	Mejorar el clima organizacional del CEC.
7	Disminuir las brechas de las competencias laborales.
8	Fortalecer mecanismos de comercialización.
9	Fortalecer el posicionamiento del CEC-EPN.

(Adaptado del Plan Estratégico del CEC-EPN, 2018, p. 16)

2.5. Muestra

Una vez definida la población ha investigar se consideró una población finita de 80 empleados pertenecientes al CEC de los cuales respondieron al cuestionario y se obtuvo respuesta de 65 empleados convirtiéndose esta la muestra a analizar. Para saber si la muestra es significativa el error no debe ser superior al 5% por consiguiente determinaremos el error presente en nuestra muestra.

Luego de conocer la muestra procedemos a calcular el error con la siguiente fórmula:

$$e^2 = \frac{N\sigma^2Z^2 - \sigma^2Z^2n}{(Nn - n)}$$

e = Error, indica la confiabilidad de la información levantada

σ = Desviación estándar de la población, se considera un valor constante de 0,5

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza del 95% equivale a 1.96

$$e^2 = \frac{80 * 0,5^2 * 1,96^2 - 0,5^2 * 1,96^2 * 65}{(80 * 65 - 65)}$$

$$e^2 = 0,002805$$

$$e = 0,0529$$

$$e = 5,29 \%$$

Obtuvimos un error del 5,29% lo cual nos indica que estamos trabajando con un nivel de confianza del 95%, es decir un valor apto para la muestra de 65 empleados.

2.5.1. Descripción de la muestra

Con la encuesta también se recopiló datos socio – demográficos donde se obtuvieron los datos de los 65 empleados que respondieron a la encuesta:

Género

Con los 65 empleados encuestados, 27 integran el género femenino correspondiendo al 42% del total y 38 integran el género masculino representando el 58% de la totalidad de los encuestados. En efecto se muestra que la mayor parte de los empleados son de género masculino.

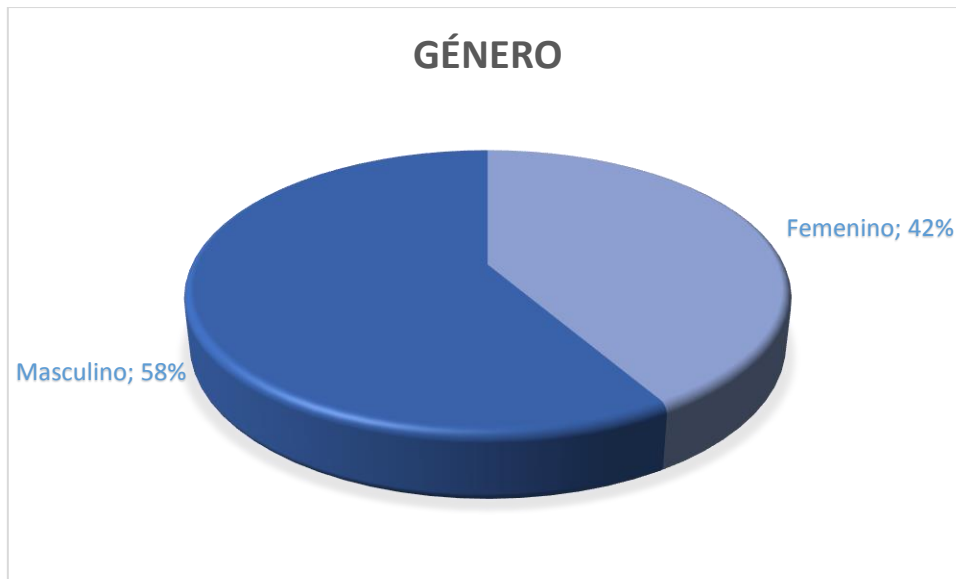


Figura 6 – Género
Fuente: Elaboración Propia

Edad

De los 65 encuestados se obtuvo que el 15% de personas pertenece a una edad entre 24 y 30 años, el 37% están entre 31 y 37 años, el 22% corresponde a edades entre 38 y 44 años, el 18% representan a edades entre 45 y 51 años y por último el 8% están en edades entre 52 y 58 años.

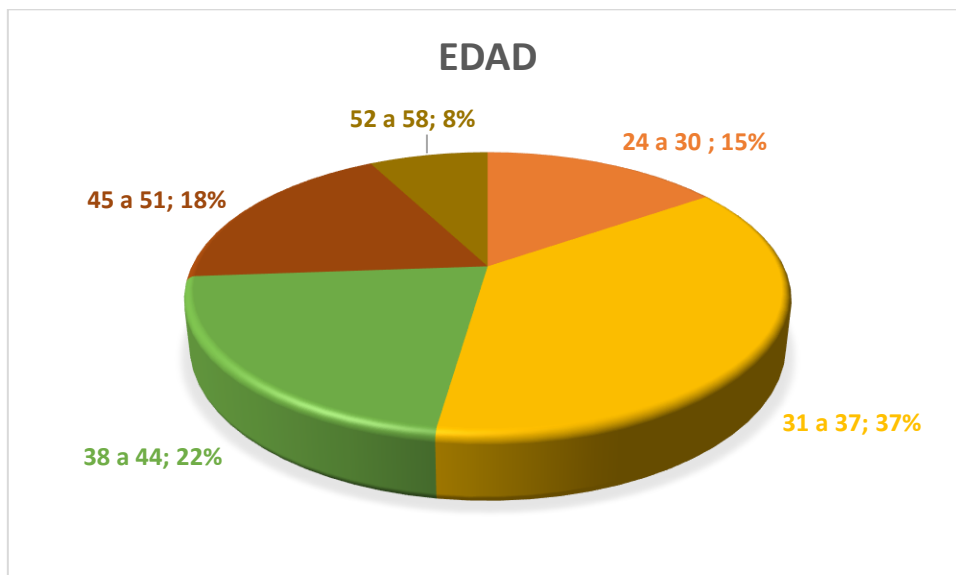


Figura 7 – Edad
Fuente: Elaboración Propia

Estado Civil

De los 65 empleados encuestados el 56,92% corresponde a personas casadas, el 26,15% a personas solteras, 9,23% son personas en unión libre y el 7,69% a personas divorciadas.



Figura 8 – Estado Civil
Fuente: Elaboración Propia

Nivel de educación

De los 65 encuestados se puede clasificar a los empleados en los siguientes niveles de educación el 13,85% corresponde a secundaria, el 4,62% nivel técnico, 60% tercer nivel y el 21,54% a maestría. Como se puede observar en los resultados la mayoría de los empleados del CEC cuentan con un nivel de educación de tercer nivel y también con maestrías.

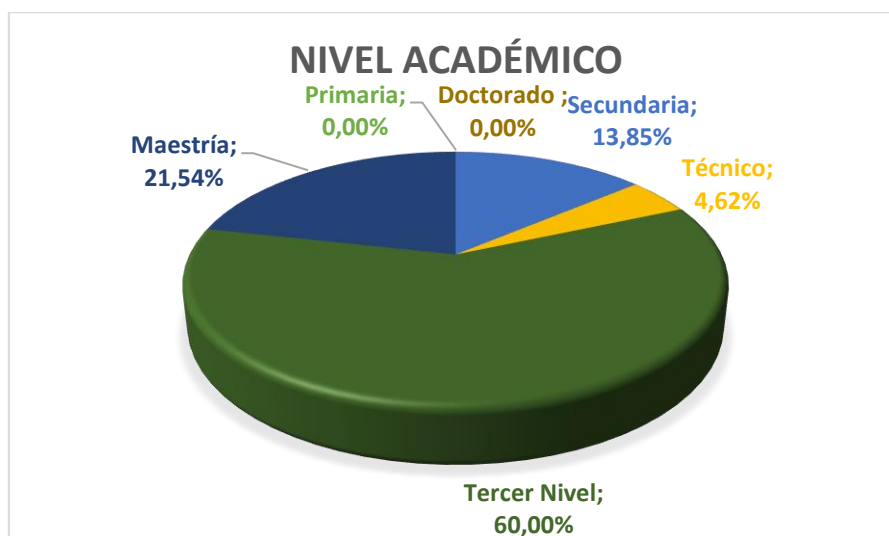


Figura 9 – Nivel Académico
Fuente: Elaboración Propia

Tiempo de trabajo en la organización

De los 65 encuestados que laboran en el CEC se sabe que el 9,2% trabajan entre 1 año, el 66,2% trabajan entre 1 a 10 años, el 21,5% trabajan entre 11 a 25 años y el 3,1% mas de 25 años. Estos datos presentados nos muestran que a mayoría de los empleados han permanecido la mayor parte de años en la institución, lo cual es de gran ayuda debido a que han vivido y percibido todo lo relacionado a la cultura de la institución.

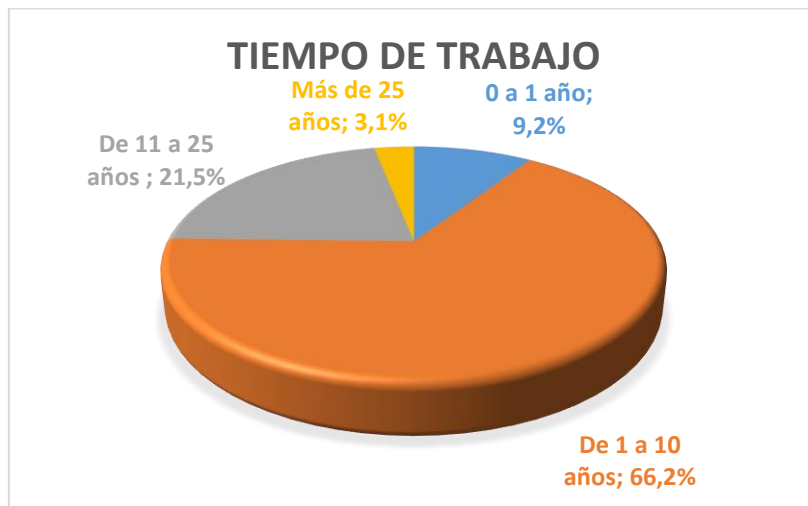


Figura 10 – Tiempo de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Tipo de contrato

Los 65 empleados están trabajando con distintos tipos de contratos entre estos tenemos que el 3% se rige al código de trabajo, el 22% por contrato ocasional y el 75% por nombramiento.



Figura 11 – Tipo de contrato

Fuente: Elaboración Propia

3. RESULTADOS Y DISCUSIONES

3.1. Resultados

Posteriormente a la aplicación del cuestionario de Caracterización de la Cultura Organizacional (OCAI) en el Centro de Educación Continua (CEC) de la Escuela Politécnica Nacional en el mes de noviembre y diciembre del año 2019. Los resultados conseguidos en base ha este instrumento se presentan en las siguientes secciones las cuales están enlazadas a los objetivos planteados en este estudio.

Tabla 5 – Resultados – Secciones y Objetivos Especificos.

	<i>Título de Sección</i>	<i>Objetivo Correspondiente</i>
3.1.1.1.	Análisis de la Cultura Actual por cada Apartado.	Determinar las características de la cultura organizacional actual del CEC, según el modelo de valores competitivos de Cameron y Quinn.
3.1.1.2.	Análisis de la Cultura Deseada por cada Apartado.	Determinar las características de la cultura organizacional deseada del CEC, según el modelo de valores competitivos de Cameron y Quinn.
3.1.1.3.	Análisis de la Cultura Actual y Deseada - Por Apartado y Global	Comparar la cultura actual y la cultura deseada.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.1. Análisis de la Cultura Actual por cada Apartado.

Corresponde analizar los datos que se obtuvieron en las distintas secciones del cuestionario; respectivamente se tratara cada uno de los seis apartados que describe a la cultura actual.

Características Dominantes de la Cultura Actual

En la Tabla 6 se exponen los valores correspondientes a las Características Dominantes de la Cultura Organizacional Actual.

Tabla 6 - Características Dominantes – Actual

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES ACTUALES		
CLAN	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros	27,62
ADHOCRACIA	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos	29,00
MERCADO	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	30,38
JERARQUÍA	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	28,23

Nota: La celda amarilla representa el promedio del tipo de cultura con mayor aceptación.

En las características dominantes actuales pertenecientes de la cultura organizacional del CEC-EPN, se evidencia que los miembros de la institución perciben una cultura de mercado, es decir que fomentan la competitividad y se enfocan en los resultados para cumplir con las metas y objetivos.

Liderazgo Organizacional de la Cultura Actual

En la Tabla 7 se exponen los valores correspondientes al Liderazgo Organizacional de la Cultura Organizacional Actual.

Tabla 7 - Liderazgo Organizacional - Actual

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL ACTUAL		
CLAN	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	29,00
ADHOCRACIA	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	30,08
MERCADO	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	31,00
JERARQUÍA	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	32,38

Nota: La celda amarilla representa el promedio del tipo de cultura con mayor aceptación.

Las características actuales del liderazgo organizacional presentes en la cultura del CEC-EPN, se evidencia que los miembros de la institución perciben una cultura de jerarquía, es decir que se fomenta la coordinación y la organización para una mejor eficiencia.

Administración del Recurso Humano de la Cultura Actual

En la Tabla 8 se exponen los valores correspondientes a la Administración del Recurso Humano de la Cultura Organizacional Actual.

Tabla 8 - Administración del Recurso Humano – Actual

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO ACTUAL		
CLAN	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	29,15
ADHOCRACIA	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	25,15
MERCADO	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	27,46
JERARQUÍA	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	28,23

Nota: La celda amarilla representa el promedio del tipo de cultura con mayor aceptación.

La administración del recurso humano actual de la cultura organizacional del CEC-EPN, se evidencia que los miembros de la institución perciben una cultura de clan, es decir que se caracteriza en el trabajo en equipo, la participación y los incentivos para el crecimiento del personal.

Unión de la Organización de la Cultura Actual

En la Tabla 9 se exponen los valores correspondientes a la Unión de la Organización de la Cultura Organizacional Actual.

Tabla 9 - Unión de la Organización – Actual

UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL		
CLAN	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	27,62
ADHOCRACIA	Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	27,31
MERCADO	Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	29,31
JERARQUÍA	Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	29,31

Nota: La celda amarilla representa el promedio del tipo de cultura con mayor aceptación.

Respecto a la unión organizacional actual de la cultura organizacional del CEC-EPN, se evidencia que los miembros de la institución perciben una cultura de mercado y de jerarquía, es decir que prevalece el enfoque común en el cumplimiento de las metas y también seguir las políticas y reglas.

Énfasis Estratégicos de la Cultura Actual

En la Tabla 10 se exponen los valores correspondientes al Énfasis Estratégico de la Cultura Organizacional Actual.

Tabla 10 - Énfasis Estratégicos - Actual

ÉNFASIS ESTRATÉGICOS ACTUAL		
CLAN	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	27,62
ADHOCRACIA	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	27,92
MERCADO	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	33,31
JERARQUÍA	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	30,08

Nota: La celda amarilla representa el promedio del tipo de cultura con mayor aceptación.

En el énfasis estratégico actual de la cultura organizacional del CEC-EPN, se evidencia que los miembros de la institución perciben una cultura de mercado, es decir que prevalece la competitividad y abrirse espacios en el mercado.

Criterio de Éxito de la Cultura Actual

En la Tabla 11 se exponen los valores correspondientes al Criterio de Éxito de la Cultura Organizacional Actual.

Tabla 11 - Criterio de Éxito – Actual

CRITERIO DE ÉXITO ACTUAL		
CLAN	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.	28,38
ADHOCRACIA	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.	27,31
MERCADO	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	30,54
JERARQUÍA	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	32,08

Nota: La celda amarilla representa el promedio del tipo de cultura con mayor aceptación.

El criterio de éxito actual en la cultura organizacional del CEC-EPN, muestra que los miembros de la institución captan una cultura de tipo jerárquica, es decir definen su éxito acorde a la eficiencia para el cumplimiento de las tareas.

3.1.2. Análisis de la Cultura Deseada por cada Componente.

Una vez tabulados los resultados de las distintas secciones del cuestionario, analizaremos cada uno de los seis apartados correspondientes a la cultura deseada.

Características Dominantes de la Cultura Deseada

En la Tabla 12 se exponen los valores correspondientes a las Características Dominantes de la Cultura Organizacional Deseada.

Tabla 12 - Características Dominantes – Deseado

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES DESEADAS		
CLAN	La organización debería ser un lugar muy personal. Como una familia. Las personas deberían disfrutar de la compañía de otros.	37,46
ADHOCRACIA	La organización debería ser un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gustaría tomar riesgos.	36,08
MERCADO	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación sería hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	33,62
JERARQUÍA	La organización debería ser muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	34,54

Nota: La celda amarilla representa el promedio del tipo de cultura con mayor aceptación.

Los miembros del CEC-EPN consideran que las características dominantes deseadas son de tipo clan, es decir buscan un lugar de trabajo familiar, se fomente los incentivos y crecimiento en la institución.

Liderazgo Organizacional de la Cultura Deseada

En la Tabla 13 se exponen los valores correspondientes al Liderazgo Organizacional de la Cultura Organizacional Deseada.

Tabla 13 - Liderazgo Organizacional – Deseado

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DESEADO		
CLAN	El liderazgo de la organización debería ser usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	39,77
ADHOCRACIA	El liderazgo de la organización debería ser usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	39,15
MERCADO	El liderazgo de la organización debería ser usado para asegurar el logro de los resultados.	38,38
JERARQUÍA	El liderazgo de la organización debería ser usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	40,38

Nota: La celda amarilla representa el promedio del tipo de cultura con mayor aceptación.

El liderazgo organizacional deseado por los miembros del CEC-EPN es de tipo jerárquica, esto indica que para una mejor eficiencia se basan en la coordinación y la organización.

Administración del Recurso Humano de la Cultura Deseada

En la Tabla 14 se exponen los valores correspondientes a la Administración del Recurso Humano de la Cultura Organizacional Deseada.

Tabla 14 - Administración del Recurso Humano – Deseado

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DESEADO		
CLAN	El estilo de manejo del recurso humano se debería caracterizar por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	41,46
ADHOCRACIA	El estilo de manejo del recurso humano se debería caracterizar por el individualismo y libertad.	25,77
MERCADO	El estilo de manejo del recurso humano se debería caracterizar por la alta competencia y exigencias.	35,46
JERARQUÍA	El estilo de manejo del recurso humano se debería caracterizar por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	39,77

Nota: La celda amarilla representa el promedio del tipo de cultura con mayor aceptación.

La administración del recurso humano deseada por los miembros del CEC-EPN, es una cultura de tipo de clan, lo cual indica que anhelan trabajar en equipo, apoyen el crecimiento, fomenten la colaboración y sentirse participes en la institución.

Unión de la Organización de la Cultura Deseada

En la Tabla 15 se exponen los valores correspondientes a la Unión de la Organización de la Cultura Organizacional Deseada.

Tabla 15 - Unión de la Organización – Deseado

UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DESEADA		
CLAN	Lo que mantiene unida a la organización debería ser la lealtad y la confianza mutua.	40,38
ADHOCRACIA	Lo que mantiene unida a la organización debería ser los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	36,85
MERCADO	Lo que mantiene unida a la organización debería ser el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	38,85
JERARQUÍA	Lo que mantiene unida a la organización debería ser las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	37,62

Nota: La celda amarilla representa el promedio del tipo de cultura con mayor aceptación.

Los miembros del CEC-EPN desean una unión de la organización de tipo clan, lo que muestra que buscan lealtad y confianza entre todos. Estas características buscan que la institución se mantenga unida.

Énfasis Estratégicos de la Cultura Deseada

En la Tabla 16 se exponen los valores correspondientes al Énfasis Estratégico de la Cultura Organizacional Deseada.

Tabla 16 - Énfasis Estratégicos – Deseado

ÉNFASIS ESTRATÉGICOS DESEADOS		
CLAN	La organización debería enfatizar el desarrollo humano. La confianza debería ser alta, junto con la apertura y la participación.	39,46
ADHOCRACIA	La organización debería enfatizar la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y buscar oportunidades deberían ser valoradas.	39,15
MERCADO	La organización debería enfatizar el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	38,85
JERARQUÍA	La organización debería enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo deberían ser importantes.	39,46

Nota: La celda amarilla representa el promedio del tipo de cultura con mayor aceptación.

El énfasis estratégico deseado por los miembros del CEC-EPN es de tipo clan y jerárquica, esto indica que la institución debe enfocarse en el desarrollo de los empleados.

Criterio de Éxito de la Cultura Deseada

En la Tabla 17 se exponen los valores correspondientes al Criterio de Éxito de la Cultura Organizacional Deseada.

Tabla 17 - Criterio de Éxito - Deseado

CRITERIO DE ÉXITO DESEADO		
CLAN	La organización debería definir el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	41,15
ADHOCRACIA	La organización debería definir el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	37,62
MERCADO	La organización debería definir el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	39,46
JERARQUÍA	La organización debería define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	39,46

Nota: La celda amarilla representa el promedio del tipo de cultura con mayor aceptación.

El criterio de éxito que desean los miembros del CEC-EPN es una cultura clan, es decir buscan fomentar el trabajo en equipo, colaboración, participación e incentivar a los empleados.

3.1.3. Análisis de la Cultura Actual y Deseada - Por Componente y Global

Una vez que se analizó la cultura organizacional actual y deseada en cada uno de los apartados se prosiguió a comparar y establecer la brecha existente entre la cultura actual y la cultura deseada del CEC-EPN. De esta manera se confirma si la hipótesis planteada en la investigación se cumple o no.

3.1.3.1. Cultura Actual y Deseada - Por Componente

Características Dominantes

“Características dominantes de la organización: Cualidades propias que imperan en una organización. Como características pueden ser un lugar personal, espacio emprendedor, hábitat competitivo y ambiente controlado” (Vargas et al., 2012, p. 20). Estas características son esenciales para crear y fortalecer la identidad que el empleado en la institución o empresa.

Tabla 18 - Características Dominantes - Actual y Deseada

		Actual Promedio	Deseada Promedio	Significancia
A	CLAN	27,62	37,46	0,0000017
B	ADHOCRACIA	29,00	36,08	0,0000357
C	MERCADO	30,38	33,62	0,0337288
D	JERARQUÍA	28,23	34,54	0,0031015

Nota: La celda azul indica el mayor promedio del tipo de cultura actual y la celda naranja indica el mayor promedio del tipo de cultura deseada.

En la Figura 12 se muestra hacia que tipo de cultura se inclinan los empleados con respecto a las características dominantes actuales y deseadas de la institución.

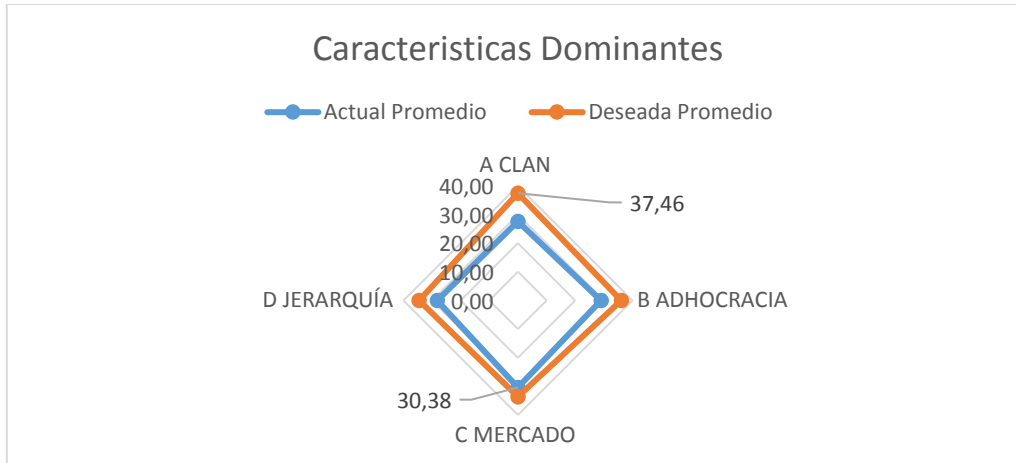


Figura 12 – Características Dominantes

Fuente: Elaboración Propia

En las características dominantes actuales, se puede ver que existe una cultura de mercado, pero las características dominantes deseadas indican que los empleados del CEC-EPN prefieren una cultura de tipo clan, infiriendo que si hay diferencia en el tipo de cultura de las características dominantes. En otras palabras, actualmente se enfocan en un ambiente competitivo para cumplir con los objetivos, mientras en la cultura deseada buscan el trabajo en equipo y compromiso institucional.

Liderazgo organizacional

“El liderazgo de la institución: Proceso de influir en las personas para que participen dispuestas y con entusiasmo hacia el logro de las metas de la organización. El liderazgo puede ser facilitador, mentor, emprendedor, innovador, agresivo, orientado a resultados” (Vargas et al., 2012, p. 20). La importancia del liderazgo frente a los empleados es fundamental para llevar a cabo los objetivos por medio de los líderes de la empresa.

Tabla 19 - Liderazgo organizacional - Actual y Deseada

	Actual Promedio	Deseada Promedio	Significancia
A CLAN	29,00	39,77	0,0000014
B ADHOCRACIA	30,08	39,15	0,0000055
C MERCADO	31,00	38,38	0,0000195
D JERARQUÍA	32,38	40,38	0,0000012

Nota: La celda azul indica el mayor promedio del tipo de cultura actual y la celda naranja indica el mayor promedio del tipo de cultura deseada.

En la Figura 13 se evidencia hacia que tipo de cultura se inclinan los empleados con respecto al liderazgo organizacional actual y deseado.

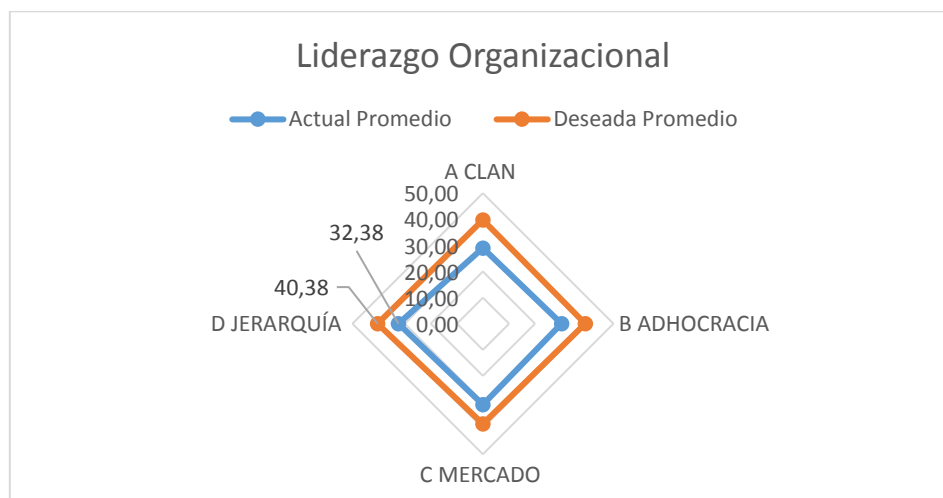


Figura 13 – Liderazgo organizacional
Fuente: Elaboración Propia

El CEC-EPN actualmente posee un liderazgo organizacional de tipo jerárquico, del mismo modo los resultados indican que el liderazgo organizacional deseado es de tipo jerárquico, es decir que no hay diferencia en el tipo de cultura actual y deseada. Aquí se evidencia que actualmente los líderes se caracterizan por ser organizados y hacer cumplir las reglas y en los resultados deseados consideran que el tipo de cultura jerárquica es la adecuada.

Administración del Recurso Humano

Administración del recurso humano: “Dirigir, influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Administración orientada al trabajo en equipo, consenso, toma de riesgos, innovador, competitivo, orientado a la eficiencia” (Vargas et al., 2012, p. 20). Estas características logran percibir como se enfocan las empresas en el personal y como influye en la obtención de resultados.

Tabla 20 - Administración del Recurso Humano - Actual y Deseada

		Actual Promedio	Deseada Promedio	Significancia
A	CLAN	29,15	41,46	0,0000000
B	ADHOCRACIA	25,15	25,77	0,7514944
C	MERCADO	27,46	35,46	0,0000992
D	JERARQUÍA	28,23	39,77	0,0000005

Nota: La celda azul indica el mayor promedio del tipo de cultura actual y la celda naranja indica el mayor promedio del tipo de cultura deseada.

En la Figura 14 se indica hacia que tipo de cultura se inclinan los empleados con relación a la administración del recurso humano actual y deseado de la institución.

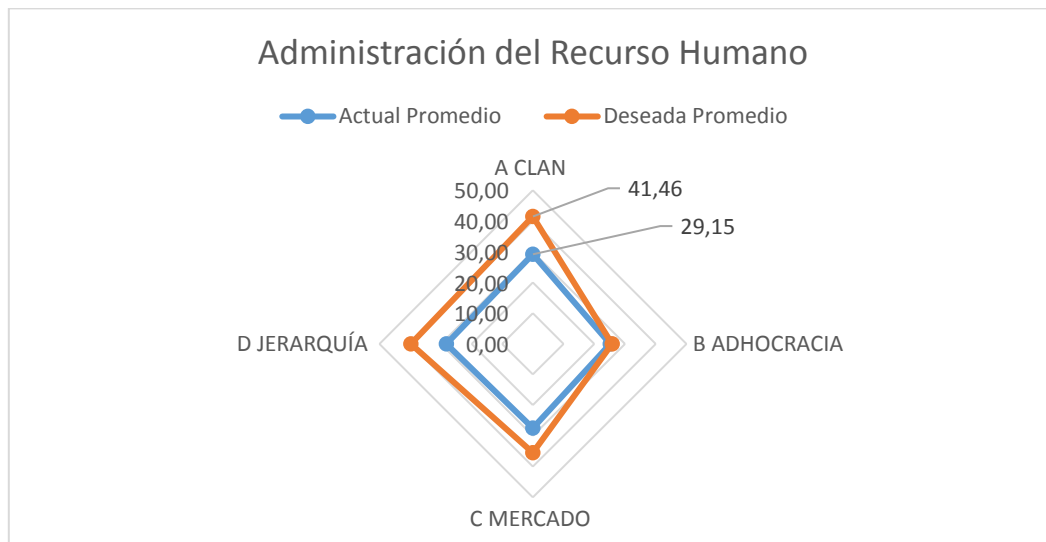


Figura 14 – Administración del Recurso Humano

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, en la administración del recurso humano nos muestran que existe una cultura de tipo clan, de igual forma la cultura deseada concuerda con la de clan por lo tanto se evidencia que no existe diferencia en el tipo de cultura actual y deseada. Al ser una cultura actual y deseada de tipo clan se muestra que en la administración de recurso humano la institución se preocupa por el bienestar común y en ser un lugar amigable.

Unión de la Organización

“Unión de la organización: Grupo de personas que trabajan juntas para generar utilidades o satisfacer necesidades. Para la unión de la organización se consideran la lealtad, confianza mutua, compromiso y reglas formales” (Vargas et al., 2012, p. 20). Esta característica juega un papel muy importante dentro de toda organización porque al contar con una unión armoniosa entre empleados beneficia al desempeño.

Tabla 21 - Unión de la Organización - Actual y Deseada

		Actual Promedio	Deseada Promedio	Significancia
A	CLAN	27,62	40,38	0,0000000
B	ADHOCRACIA	27,31	36,85	0,0000006
C	MERCADO	29,31	38,85	0,0000007
D	JERARQUÍA	29,31	37,62	0,0000077

Nota: La celda azul indica el mayor promedio del tipo de cultura actual y la celda naranja indica el mayor promedio del tipo de cultura deseada.

En la Figura 15 se observa hacia que tipo de cultura se inclinan los empleados con respecto a la unión de la organización actual y deseada.

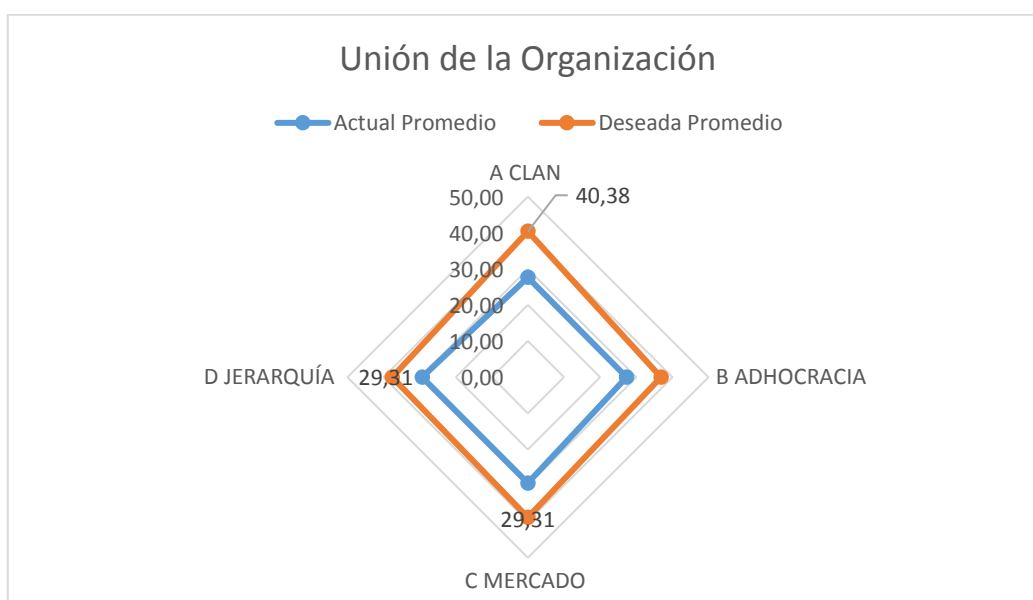


Figura 15 – Unión de la organización

Fuente: Elaboración Propia

En la unión organizacional actual se evidencia que predominan la cultura de tipo jerárquica y de mercado ambas con un promedio de 29,31, pero la cultura deseada por los empleados es de tipo clan, arrojando estos resultados la existencia de diferencias entre la cultura actual y deseada. Esto nos muestra que actualmente predomina el cumplimiento de normas y reglas al igual que se enfocan en los resultados y mas ganancias, lo que genera que los empleados estén buscando un tipo de cultura clan donde haya la participación de todos y fuerte compromiso.

Énfasis Estratégico

“Énfasis estratégico: Resaltan los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. Se hace énfasis en desarrollo humano, confianza, apertura, adquisición de recursos y competitividad” (Vargas et al., 2012, p. 20). Las organizaciones tienen diferentes enfoques y mecanismos utilizados respecto a como representan y alcanzan sus metas.

Tabla 22 - Énfasis estratégico - Actual y Deseada

		Actual Promedio	Deseada Promedio	Significancia
A	CLAN	27,62	39,46	0,0000000
B	ADHOCRACIA	27,92	39,15	0,0000000
C	MERCADO	33,31	38,85	0,0010406
D	JERARQUÍA	30,08	39,46	0,0000020

Nota: La celda azul indica el mayor promedio del tipo de cultura actual y la celda naranja indica el mayor promedio del tipo de cultura deseada.

En la Figura 16 se nota hacia que tipo de cultura se inclinan los empleados con respecto al énfasis estratégico actual y deseado.

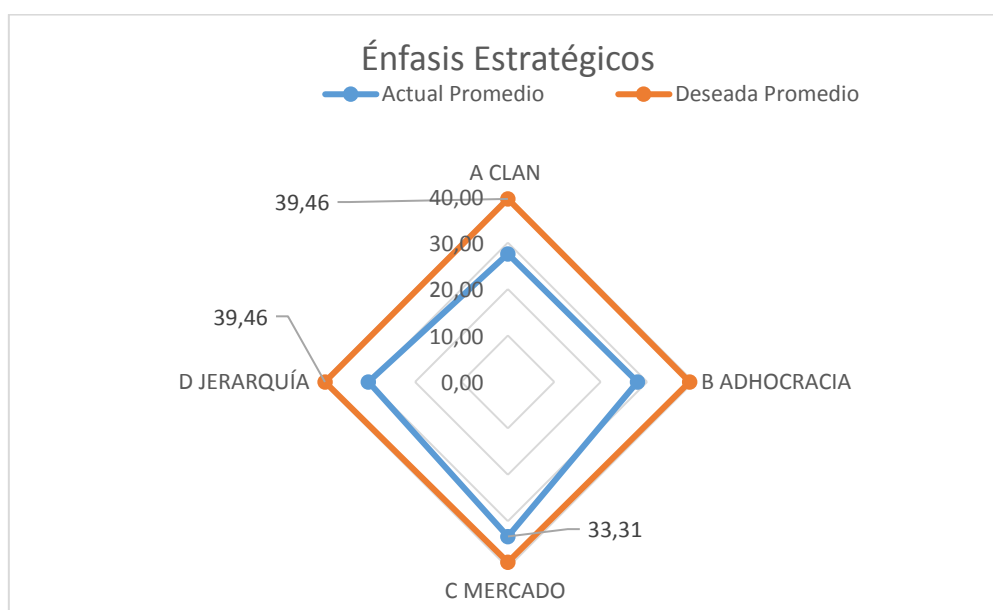


Figura 16 – Énfasis estratégico

Fuente: Elaboración Propia

El CEC-EPN presenta en el énfasis estratégico actual una cultura de mercado, pero respecto a la cultura deseada se evidencia que los empleados están entre la cultura jerárquica y de clan, de este modo se puede distinguir la cultura actual de la deseada. Los resultados indican actualmente que la institución busca lograr los objetivos, posicionamiento y control externo, mientras que lo deseado es acatar las normas y procedimientos establecidos al igual que una la alta cohesión, compromiso y lealtad.

Criterio de Éxito

“Criterios de éxito. Normas para juzgar, estimar o conocer el éxito en el desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, en tener los productos y servicios más novedosos” (Vargas et al., 2012, p. 20). Los criterios que las empresas usan para definir su éxito se ven encaminadas en distintos enfoques que van acorde a las estrategias que se plantean.

Tabla 23 - Criterio de éxito - Actual y Deseada

		Actual Promedio	Deseada Promedio	Significancia
A	CLAN	28,38	41,15	0,0000000
B	ADHOCRACIA	27,31	37,62	0,0000003
C	MERCADO	30,54	39,46	0,0000001
D	JERARQUÍA	32,08	39,46	0,0000166

Nota: La celda azul indica el mayor promedio del tipo de cultura actual y la celda naranja indica el mayor promedio del tipo de cultura deseada.

En la Figura 17 se contempla hacia que tipo de cultura se inclinan los empleados con respecto al criterio de éxito actual y deseado de la organización.

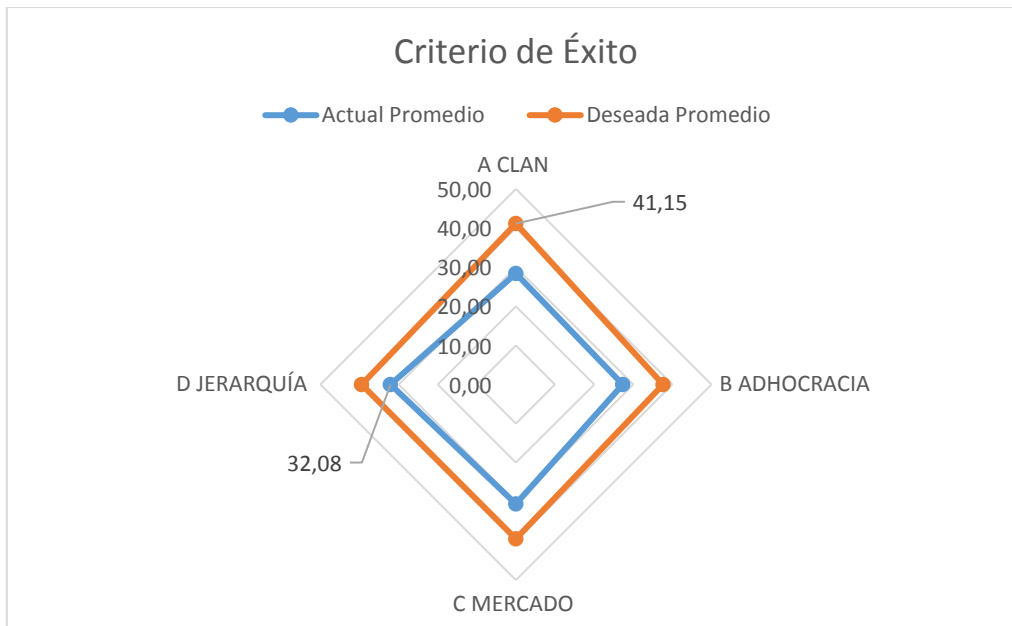


Figura 17 – Criterio de éxito

Fuente: Elaboración Propia

En los criterios de éxito presentes en el CEC-EPN se evidencia una cultura de tipo jerárquica, y la cultura deseada por los empleados es de tipo clan, de tal manera existe diferencia entre la cultura actual y deseada. Lo que muestra que la cultura actual se basa en acatar la línea de autoridad ya que se fundamenta en la burocracia, mientras que lo deseado es una cultura donde los empleados tengan participación y mayores oportunidades.

Con los resultados revelados en cada uno de los apartados o dimensiones tratados en este cuestionario muestran como actualmente las cultura que mayor predominan son la de tipo mercado al igual que la de jerarquía y en la cultura deseada se evidencia mayor inclinación y aceptación por la cultura de tipo clan. Por lo que se obtuvo que en cuatro de seis apartados hay diferencias entre la cultura actual y la deseada mientras que en dos apartados no existe esta diferencia.

3.1.3.2. Cultura Actual y Deseada - Global

Una vez que se ha analizado la cultura por cada apartado se procede a determinar la cultura global donde se involucran todas las dimensiones y así poder mostrar los siguientes resultados:

Tabla 24 – Cultura Actual y Deseada – Global

Tipo de Cultura Organizacional	
	Promedio
CLAN ACTUAL	28,23
ADHOCRACIA ACTUAL	27,79
MERCADO ACTUAL	30,33
JERARQUÍA ACTUAL	30,05
CLAN DESEADA	39,95
ADHOCRACIA DESEADA	35,77
MERCADO DESEADA	37,44
JERARQUÍA DESEADA	38,54

Nota: La celda azul indica el mayor promedio del tipo de cultura actual y la celda naranja indica el mayor promedio del tipo de cultura deseada.

En la Figura 18 se observa hacia que tipo de cultura organizacional actual y deseada global se inclinan los empleados.

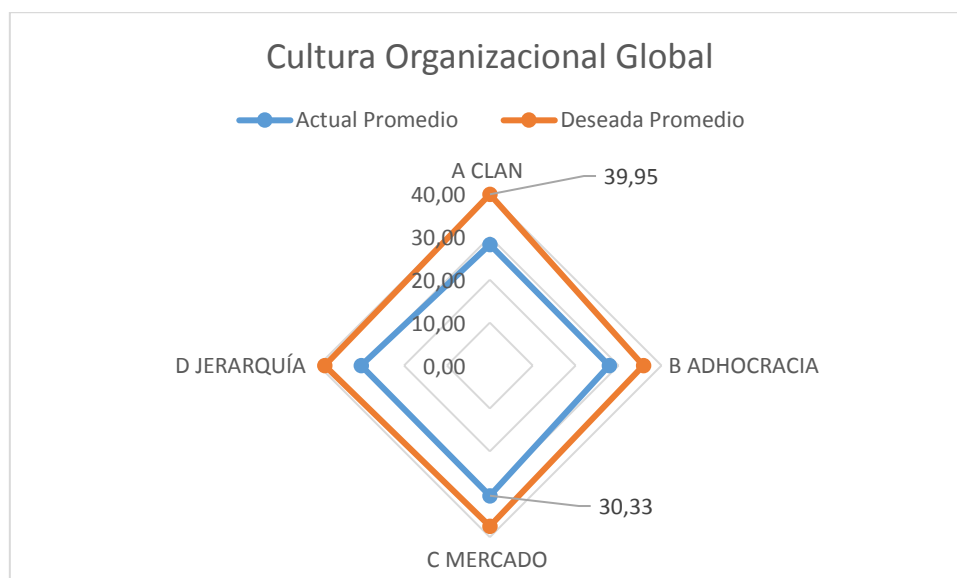


Figura 18 – Cultura actual y deseada global

Fuente: Elaboración Propia

Al determinar el tipo de cultura global se puede corroborar que la cultura presente o actual en el CEC-EPN es la cultura de mercado y que la cultura deseada o anhelada por los empleados es de tipo clan, llevando estos resultados a responder nuestra hipótesis ya que se evidencia con estos resultados que si existe diferencia entre la cultura actual y deseada en la institución.

3.2 Discusiones

Una vez aplicado y analizado el cuestionario en el Centro de Educación Continua CEC sede Escuela Politécnica Nacional, los resultados obtenidos solventan las interrogantes planteadas por la institución, de igual manera que esta información es de gran ayuda para estudios futuros y de mejora. Una vez enseñados los resultados esto ha conllevado a las siguientes discusiones:

En la comparación realizada de la cultura organizacional actual y deseada por medio de la utilización del instrumento conocido como OCAI, este cuestionario que caracteriza la cultura organizacional nos permitió estudiar cada dimensión que lo compone (características dominantes, liderazgo organizacional, administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito) donde se encontró similitudes y diferencias en los tipos de cultura actual y deseada.

Al analizar la cultura actual se evidencia que predominan dos culturas que van de la mano liderando la cultura de mercado, donde los empleados se esfuerzan por cumplir los objetivos y estar en competencia; seguida por la cultura jerárquica, donde sus empleados deben llevar a cabo sus funciones supervisadas por el líder para su cumplimiento. En la cultura deseada los empleados anhelan una cultura de tipo clan, lo que significa que los miembros del CEC-EPN consideran que la cooperación y el trabajo en equipo generarían un mejor ambiente de trabajo para toda la institución.

Como se muestra en la Tabla 24 al obtener los promedios globales para cada tipo de cultura estos resultados son iguales a los obtenidos en cada uno de los seis apartados estudiados respectivamente: en la cultura actual se evidencia un ligero empate entre la cultura de tipo jerárquica (promedio 30,05) y la cultura de mercado (promedio 30,33), siendo estos los dos tipos de culturas actuales con igual fuerza en la percepción de los empleados. Pero con respecto a la cultura deseada en la mayoría de los apartados o dimensiones arrojaron que anhelan una cultura de tipo clan.

El CEC-EPN (2018) en sus estrategias 2015-2018 hace referencia a un tipo de cultura de mercado ya que entre sus estrategias se enfocan en “investigar las necesidades del mercado, diversificar la oferta académica y disminuir las brechas de las competencias laborales”, al estar estas estrategias alineadas con las características de la cultura de mercado las cuales buscan mayor participación en el mercado y penetración, este concepto se ha difundido en cierta parte entre la mayoría del personal pero también se evidencia una cultura de tipo

jerárquica es considerada parte de la cultura actual, pero se evidencia que los empleados prefieren una cultura de tipo clan.

Una vez que se ha interpretado los resultados obtenidos en nuestro estudio de investigación, estos fueron comparados con los resultados del estudio realizado por Ubillús (2020) titulado “Relación entre el Modelo de Cultura basado en Valores (Competing Values Framework de Cameron y Quinn) y los Estilos de Liderazgo Organizacional en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento – EPMAPS”, del cual se resaltaron los siguientes puntos.

En este análisis se evidenció que el estudio realizado en la EPMAPS concluyó que actualmente la cultura organizacional es de tipo jerárquica correspondiente a un promedio global de 29,80. Con respecto a los resultados obtenidos en el CEC-EPN, actualmente la cultura organizacional predominante es de mercado con un promedio global de 30,33.

Al comparar los dos resultados se ve claramente que en la Empresa EPMAPS esta ligada a características donde se enmarcan políticas, procedimientos y reglas establecidas, los empleados deben cumplir a cabalidad sus funciones y los líderes son los encargados de supervisar el cumplimiento de estas. En cambio, en el CEC-EPN al corresponder una cultura de mercado, donde los miembros de esta institución perciben características enfocadas en cumplir las metas y objetivos, posicionamiento y control externo.

En el análisis de la cultura organizacional deseada en la EPMAPS obtuvieron que anhelan una cultura de tipo clan con promedio global de 27,79. Igualmente se obtuvo que en la cultura organizacional deseada por el CEC-EPN es de tipo clan con promedio global de 39,95.

Estos resultados muestran que el tipo cultura deseada por los miembros de estas dos instituciones concuerdan en una cultura de clan que les permita sentirse apoyados en su crecimiento personal y profesional, se fomente el trabajo en equipo y prevalezca la convivencia igual como una familia.

Los resultados de ambas investigaciones indican que, si existen diferencias entre la cultura actual y deseada en cada una de las empresas, lo que determina que las organizaciones no están sincronizando las características que los empleados perciben respecto a las características que la empresa quiere lograr. Por consiguiente, es importante que los gerentes y líderes de las empresas tengan presente las necesidades de sus empleados, haya buena comunicación, creación de estrategias, lograr el ganar – ganar, alinear su cultura a los objetivos e impulsar la adaptabilidad a los cambios.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Gracias a la aplicación del Cuestionario OCAI se ha podido caracterizar a la cultura organizacional del CEC-EPN por medio de los datos obtenidos del personal en seis dimensiones diferentes, la institución se puede orientar con este estudio para tomar acciones, gestionar cambios y fijar nuevas estrategias. Los resultados arrojados por la herramienta antes mencionada muestran una cultura organizacional actual de tipo mercado y cultura organizacional deseada tipo clan, las cuales se compararon con las estrategias establecidas en el CEC-EPN y se evidencio que la cultura deseada no esta alineada con lo que quiere alcanzar la institución.

Al determinarse el tipo de cultura existente en el CEC-EPN se prevé que los empleados perciben una cultura de mercado la cual esta enfocada con lo que la institución ha establecido en sus estrategias. Pero también se analizó que la cultura jerárquica tiene fuerte presencia actualmente ya que obtuvo un promedio de 30,05 y la cultura de mercado un promedio de 30,33 donde se puede concluir que los empleados notan por igual las características de estas dos culturas, provocando esto que haya confusión respecto a la identidad que la institución ha formado, también ocasionaría que los empleados no se enfoquen en el cumplimiento de los objetivos, dinámicas de competencia y posicionamiento.

En la cultura organizacional deseada se determinó que el tipo de cultura que los empleados anhelan es la cultura de clan ya que obtuvo el mayor promedio siendo este de 39,95; de igual manera la preferencia de este tipo de cultura se pudo evidenciar en cinco de las seis dimensiones evaluadas, ya que arrojaron mayor empatía por las características de este tipo de cultura. De este resultado se puede concluir que los empleados se orientan al trabajo en equipo, el reconocimiento de su trabajo y el bienestar común.

Finalmente, al comparar la cultura actual con la deseada se demuestra claramente que, si existe diferencia entre ellas, ya que la cultura actual corresponde la cultura de mercado (promedio 30,33) y la cultura deseada a la cultura de tipo clan (promedio 39,95). Lo que significa que actualmente la cultura organizacional si esta orientada con las estrategias de la institución, pero es evidente que la cultura organizacional deseada es de tipo clan. Esto llevaría a un conflicto de interés entre lo que busca la institución y lo que los empleados anhelan para lo cual deben tomarse acciones correctivas para minimizar o eliminar estas diferencias y obtener un beneficio mutuo.

4.2 Recomendaciones

Es importante que los directivos del CEC-EPN hagan partícipes a los empleados acerca de temas que fortalezcan el aprendizaje institucional, donde se comuniquen temas como el direccionamiento estratégico, objetivos y estrategias. Mediante la ayuda de capacitaciones, carteleras o otros medios de difusión que logran encaminar a los empleados ha entender al plan estratégico al igual que los ideales que busca alcanzar la institución.

Los resultados arrojaron que el tipo de cultura organizacional que mayor preferencia tuvo por los empleados fue la de tipo clan, lo que indica que debe fortalecerse el trabajo en equipo, la cohesión de los miembros, la inclusión para conformarse como familia y otorgarles participación que les permitan alcanzar las metas. Para alcanzar estas características se debe trabajar con los líderes para crear mecanismos que logren difundir y desarrollar este tipo de cultura en todos los miembros, ya que actualmente han estado sujetos a una cultura de mercado y jerárquica lo cual puede provocar resistencia entre algunos empleados.

Es primordial mencionar que los líderes y gerentes representan una guía para los empleados por lo que su principal función “es encontrar formas de usar historias, leyendas y otros artefactos culturales, para promover e influir en los empleados de acuerdo con los propósitos gerenciales” (García, 2009, p. 166). Para lo cual antes de implementar cambios en toda la institución, se debe iniciar capacitando e instruyendo primero a los gerentes y líderes. Es importante mencionar que antes de pensar en cambios culturales en una organización se deben tener presentes las repercusiones que éstos pueden generar en los empleados, como menciona García (2009) “para lograr el cambio organizacional deseado, entonces es necesario cambiar las conductas de las personas, y debido a que las conductas están guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional” (p. 165). Debido a que influyen muchos factores y variables al momento de gestionar un cambio en la cultura, esto provoca que los encargados de esta acción se enfrenten a un gran desafío por lo cual se ven obligados a tomar una decisión muy compleja que debe ser analizada por todos los directivos que conforman la institución.

Una vez que se ha demostrado la existencia de diferencias entre la cultura actual y deseada en el CEC-EPN se recomienda que las acciones correctivas sean compatibles tanto a lo que el personal quiere, como a lo que la institución busca alcanzar para así lograr un ambiente de trabajo armonioso que cumpla con las estrategias y metas del Centro de Educación Continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbett, E., Coldham, A., & Whisnant, R. (2010). Organizational culture and the success of corporate sustainability initiatives: An empirical analysis using the competing values framework.
- Aira, M. R. (2016). Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 11(33), 99-111.
- Arciniega, A. R. S. (2011). *Cultura organizacional y desempeño productivo en empresas e instituciones del estado de México : Estudios de caso*. Retrieved from <https://bvirtual.epn.edu.ec:2057>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*.
- CEC-EPN. (2018). Plan Estratégico del CEC-EPN 2015-2018: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwio16O98JTrAhWEnOAKHUEaDfEQFjACegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.cec-epn.edu.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2F2016%2F03%2FPLAN-ESTRAT%25C3%2589GICO-CECEPN.pdf&usq=AOvVaw3RZVUizlf98LAp1H7m96xB>
- CEC-EPN. (2020). Obtenido de CEC-EPN: <https://www.cec-epn.edu.ec/quienes-somos/historia/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. México DF: McGraw-Hill.
- Chuc Canul, F. A. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional. *IC Investigación*, 117-135.
- De Souza, A. (1998). *Cultura organizacional. PA & Partners. Recursos Humanos*.
- Díaz, J., & Duque, J. (2017). Análisis y Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior de la Ciudad de Cali. *REVISTA DE ECONOMÍA & ADMINISTRACIÓN*.
- Enríquez, M. Á. (2009). *La significación en la cultura: Concepto base para el aprendizaje organizacional*. Retrieved from <https://bvirtual.epn.edu.ec:2057>
- Espinosa, E. M. (2009). *Cultura organizacional: Dos caras de un mismo servicio*. Retrieved from <https://bvirtual.epn.edu.ec:2057>
- García, Á. C. M. (2009). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Retrieved from <https://bvirtual.epn.edu.ec:2057>
- Ghidini, R. (2014, 06 de mayo). *¿Quién define la cultura en una empresa?* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=m5kcf0lzWM4>

- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*. Barcelona: Paidotribo.
- Herberhold C. (2013). Interaction between Enterprise Resource Planning Systems and Organizational Culture. In: Kurosu M. (eds) Human-Computer Interaction. Users and Contexts of Use. HCI 2013. Lecture Notes in Computer Science, vol 8006. Springer, Berlin, Heidelberg
- Hernández, R., Baptista, M., & Fernández, C. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Kokt, D., & Van der Merwe, C. A. (2009). Using the competing values framework (CVF) to investigate organisational culture in a major private security company. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 12(3), 343-352.
- Martínez, P. (2009). *Comportamiento organizacional*. ProQuest Ebook Central <https://bvirtual.epn.edu.ec:2117>
- Molina-Sabando, L. A., Briones-Véliz, Í. B., & Arteaga-Coello, H. S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510.
- Murillo, G. S. M., Calderón, H. G., & Torres, N. K. Y. (2006). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Retrieved from <https://bvirtual.epn.edu.ec:2057>
- Páramo, M. D. (2006). *Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado*. Retrieved from <https://bvirtual.epn.edu.ec:2057>
- Pelekais, C. D., & Rivadeneira, M. (2008). *Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas*. *Revista de ciencias sociales*, vol. xiv, no. 1, 140-148, 2008. Retrieved from <https://bvirtual.epn.edu.ec:2057>
- Pérez, R., & de la Garza, M. (2008). Comportamiento organizacional y satisfacción laboral. *Revista Raites*, 2(3), 100-108.
- Ramos, V., & Unda, X. (2016). *Cuestionario de formas de reconocimientos actuales y deseados*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2006). *Comportamiento organizacional (13a. ed.)*. ProQuest Ebook Central <https://bvirtual.epn.edu.ec:2117>
- Salazar, A. (2008). ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SEGÚN CAMERON Y QUINN: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ASEGURADOR VENEZOLANO[tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello]
- Salazar-Grajales, J. (2019). Una mirada al modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn desde el compromiso de los empleados.

- Serrat, O. (2017). *A Primer on Organizational Culture*. In: Knowledge Solutions. Springer, Singapore
- Torres, I. (2020). *IVE CONSULTORES*. Obtenido de <https://iveconsultores.com/mapa-procesos-iso-9001/>
- Ubillús, D. C. (2020). *Relación entre el Modelo de Cultura basado en Valores (Competing Values Framework de Cameron y Quinn) y los Estilos de Liderazgo Organizacional en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento – EPMAPS [Tesis de Pregrado, Universidad Escuela Politécnica Nacional]*. Repositorio Digital - EPN: <https://bibdigital.epn.edu.ec/>
- Vargas, M. D. L. E. G., Sampieri, R. H., Álvarez, B. E. V., & Vargas, M. H. C. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios*, 2, 9-29.
- Velasco, R. (2015). *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación. Colonia Centro Cd. Obregón, Sonora, México: Instituto Tecnológico de Sonora.*
- Villamarin, M. F. (2018). *La cultura organizacional actual y deseada, y su relacion con la cultura de aprendizaje: Aplicacion del modelo de valores competitivos de Quinn en el Hospital AXXIS [Tesis de Maestria, Universidad Escuela Politécnica Nacional]*. Repositorio Digital - EPN: <https://bibdigital.epn.edu.ec/>
- Vivanco, F. J. S. (2010). *La cultura organizacional: Una oportunidad de éxito para las micro y pequeñas empresas de la confección, el caso de aguascalientes*. Retrieved from <https://bvirtual.epn.edu.ec:2057>

ANEXOS

Anexo I – Cuestionario OCAI destinado a los empleados del Centro de Educación Continua sede Escuela Politécnica Nacional (CEC-EPN)

CUESTIONARIO COLABORADORES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA (CEC)

EL PRESENTE CUESTIONARIO BUSCAR RECABAR INFORMACIÓN ACERCA DE LA RELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL, CONGRUENCIA DE VALORES Y LA DIFERENCIA ENTRE CULTURA ACTUAL Y DESEADA. LA INFORMACIÓN QUE SE VA A LEVANTAR SERÁ TOTALMENTE CONFIDENCIAL Y SON EXCLUSIVAMENTE PARA FINES INVESTIGATIVOS.

EL CUESTIONARIO CONSTA DE 3 ETAPAS:

1. PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL
2. VALORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES
3. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO SE ESTIMAN 45 MINUTOS DE SU TIEMPO

Le agradecemos de antemano su colaboración!



Datos Socio – Demográficos

1. Género

Marca solo un óvalo.

- Masculino
 Femenino

2. Edad (años)

3. Estado civil

Marca solo un óvalo.

- Soltero
 Casado
 Divorciado
 Viudo
 Unión Libre

4. Nivel Académico

Marca solo un óvalo.

- Primaria
 Secundaria
 Técnico
 Tercer Nivel
 Maestría
 Doctorado

5. Tiempo de trabajo en la organización

Marca solo un óvalo.

- 0 a 1 año
 De 1 a 10 años
 De 11 a 25 años
 Más de 25 años

6. ¿Qué tipo de contrato tiene?:

Marca solo un óvalo.

- Nombramiento
 Código de Trabajo
 Contrato Ocasional

CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO DE LA ENCUESTA: La presente encuesta tiene como objetivo medir la cultura organizacional tanto la actual como la de su preferencia. Para evaluar considere cada característica de la organización como la ve usted actualmente y como le gustaría que sea.



PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
APARTADO 1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES					
1. SITUACIÓN ACTUAL: La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.					
1. SITUACIÓN DESEADA: La organización debería ser un lugar muy personal. Como una familia. Las personas deberían disfrutar de la compañía de otros.					
2. SITUACIÓN ACTUAL: La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos					
2. SITUACIÓN DESEADA: La organización debería ser un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gustaría tomar riesgos.					
3. SITUACIÓN ACTUAL: La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.					
3. SITUACIÓN DESEADA: La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación sería hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.					
4. SITUACIÓN ACTUAL: La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.					
4. SITUACIÓN DESEADA: La organización debería ser muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.					
APARTADO 2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL					
1. SITUACIÓN ACTUAL: El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros					
1. SITUACIÓN DESEADA: El liderazgo de la organización debería ser usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.					

	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2. SITUACIÓN ACTUAL: El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.					
2. SITUACIÓN DESEADA: El liderazgo de la organización debería ser usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.					
3. SITUACIÓN ACTUAL: El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados					
SITUACIÓN DESEADA: El liderazgo de la organización debería ser usado para asegurar el logro de los resultados.					
4. SITUACIÓN ACTUAL: El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.					
4. SITUACIÓN DESEADA: El liderazgo de la organización debería ser usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.					
APARTADO 3. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO					
1. SITUACIÓN ACTUAL: El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.					
1. SITUACIÓN DESEADA: El estilo de manejo del recurso humano se debería caracterizar por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.					
2. SITUACIÓN ACTUAL: El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.					
2. SITUACIÓN DESEADA: El estilo de manejo del recurso humano se debería caracterizar por el individualismo y libertad.					
3. SITUACIÓN ACTUAL: El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.					
3. SITUACIÓN DESEADA: El estilo de manejo del recurso humano se debería caracterizar por la alta competencia y exigencias.					
4. SITUACIÓN ACTUAL: El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.					
4. SITUACIÓN DESEADA: El estilo de manejo del recurso humano se debería caracterizar por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.					
APARTADO 4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN					
1. SITUACIÓN ACTUAL: Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua					
1. SITUACIÓN DESEADA: Lo que mantiene unida a la organización debería ser la lealtad y la confianza mutua.					
2. SITUACIÓN ACTUAL: Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.					
2. SITUACIÓN DESEADA: Lo que mantiene unida a la organización debería ser los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.					
3. SITUACIÓN ACTUAL: Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes					
3. SITUACIÓN DESEADA: Lo que mantiene unida a la organización debería ser el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.					
4. SITUACIÓN ACTUAL: Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.					

	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4. SITUACIÓN DESEADA: Lo que mantiene unida a la organización debería ser las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.					
APARTADO 5. ÉNFASIS ESTRATÉGICOS					
1. SITUACIÓN ACTUAL: La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.					
1. SITUACIÓN DESEADA: La organización debería enfatizar el desarrollo humano. La confianza debería ser alta, junto con la apertura y la participación.					
2. SITUACIÓN ACTUAL: La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas					
2. SITUACIÓN DESEADA: La organización debería enfatizar la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y buscar oportunidades deberían ser valoradas.					
3. SITUACIÓN ACTUAL: La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.					
3. SITUACIÓN DESEADA: La organización debería enfatizar el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.					
4. SITUACIÓN ACTUAL: La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.					
4. SITUACIÓN DESEADA: La organización debería enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo deberían ser importantes					
APARTADO 6. CRITERIO DE ÉXITO					
1. SITUACIÓN ACTUAL: 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.					
1. SITUACIÓN DESEADA: La organización debería definir el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.					
2. SITUACIÓN ACTUAL: 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.					
2. SITUACIÓN DESEADA: La organización debería definir el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.					
3. SITUACIÓN ACTUAL: La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave					
3. SITUACIÓN DESEADA: La organización debería definir el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.					
4. SITUACIÓN ACTUAL: La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.					
4. SITUACIÓN DESEADA: La organización debería definir el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.					

Anexo II – Respuestas cuestionario OCAI

	CLAN		ADHOCRACIA		MERCADO		JERARQUÍA	
	ACTUAL	DESEADA	ACTUAL	DESEADA	ACTUAL	DESEADA	ACTUAL	DESEADA
1	5,00	36,67	6,67	35,00	5,00	38,33	5,00	40,00
2	38,33	45,00	36,67	40,00	38,33	43,33	33,33	43,33
3	11,67	45,00	31,67	38,33	21,67	45,00	26,67	43,33
4	33,33	43,33	28,33	36,67	33,33	31,67	33,33	31,67
5	33,33	36,67	35,00	35,00	40,00	40,00	36,67	38,33
6	23,33	43,33	21,67	30,00	36,67	36,67	30,00	40,00
7	5,00	43,33	5,00	45,00	5,00	43,33	5,00	45,00
8	6,67	38,33	18,33	30,00	25,00	35,00	36,67	38,33
9	15,00	45,00	16,67	45,00	13,33	45,00	10,00	45,00
10	18,33	45,00	30,00	35,00	33,33	43,33	26,67	41,67
11	13,33	35,00	23,33	33,33	20,00	31,67	16,67	33,33
12	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
13	30,00	45,00	33,33	43,33	36,67	45,00	36,67	45,00
14	43,33	45,00	38,33	38,33	38,33	38,33	40,00	40,00
15	43,33	45,00	23,33	26,67	20,00	18,33	33,33	31,67
16	33,33	45,00	33,33	41,67	38,33	41,67	41,67	43,33
17	31,67	45,00	31,67	36,67	38,33	43,33	31,67	38,33
18	25,00	45,00	26,67	43,33	31,67	43,33	31,67	43,33
19	36,67	43,33	33,33	40,00	41,67	40,00	40,00	41,67
20	40,00	38,33	30,00	30,00	30,00	30,00	35,00	40,00
21	35,00	43,33	28,33	40,00	35,00	43,33	30,00	45,00
22	5,00	45,00	20,00	36,67	21,67	45,00	25,00	33,33
23	13,33	45,00	15,00	43,33	25,00	45,00	18,33	43,33
24	38,33	45,00	38,33	43,33	41,67	41,67	43,33	45,00
25	43,33	45,00	38,33	40,00	45,00	45,00	43,33	45,00
26	45,00	45,00	38,33	38,33	45,00	45,00	45,00	45,00
27	43,33	43,33	33,33	35,00	30,00	35,00	33,33	38,33
28	40,00	40,00	41,67	36,67	41,67	38,33	40,00	38,33
29	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
30	8,33	40,00	20,00	38,33	20,00	36,67	18,33	36,67
31	21,67	20,00	18,33	15,00	15,00	16,67	16,67	18,33
32	28,33	41,67	23,33	33,33	30,00	41,67	26,67	40,00
33	40,00	38,33	41,67	41,67	41,67	36,67	38,33	40,00
34	38,33	41,67	23,33	25,00	23,33	25,00	33,33	35,00
35	10,00	36,67	18,33	35,00	21,67	31,67	20,00	35,00
36	16,67	38,33	18,33	35,00	18,33	41,67	15,00	41,67
37	41,67	43,33	35,00	38,33	41,67	40,00	35,00	36,67
38	31,67	38,33	28,33	41,67	41,67	38,33	45,00	38,33
39	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
40	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
41	23,33	45,00	21,67	45,00	28,33	41,67	20,00	45,00
42	16,67	38,33	20,00	38,33	15,00	36,67	20,00	41,67
43	25,00	25,00	25,00	23,33	21,67	31,67	23,33	30,00
44	36,67	35,00	38,33	35,00	36,67	36,67	36,67	36,67
45	30,00	33,33	18,33	25,00	21,67	25,00	21,67	18,33
46	28,33	33,33	23,33	33,33	31,67	30,00	40,00	41,67
47	31,67	43,33	35,00	35,00	38,33	41,67	40,00	40,00
48	35,00	45,00	20,00	31,67	31,67	41,67	35,00	45,00
49	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
50	33,33	41,67	33,33	41,67	36,67	41,67	38,33	41,67
51	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	31,67	28,33
52	41,67	45,00	40,00	43,33	43,33	45,00	30,00	45,00
53	23,33	45,00	30,00	36,67	33,33	35,00	28,33	36,67
54	15,00	40,00	23,33	33,33	30,00	38,33	26,67	40,00
55	25,00	25,00	25,00	26,67	25,00	26,67	25,00	26,67
56	45,00	45,00	45,00	43,33	43,33	45,00	45,00	43,33
57	35,00	35,00	35,00	35,00	33,33	33,33	35,00	35,00
58	5,00	43,33	6,67	31,67	15,00	30,00	8,33	38,33
59	8,33	45,00	8,33	45,00	10,00	45,00	10,00	45,00
60	23,33	43,33	20,00	35,00	30,00	45,00	25,00	43,33
61	38,33	43,33	31,67	36,67	36,67	43,33	40,00	45,00
62	40,00	38,33	35,00	36,67	33,33	40,00	40,00	41,67
63	31,67	45,00	23,33	31,67	31,67	36,67	30,00	45,00
64	38,33	45,00	43,33	45,00	41,67	45,00	40,00	45,00
65	8,33	10,00	11,67	6,67	8,33	8,33	6,67	8,33
Promedio	28,23	39,95	27,79	35,77	30,33	37,44	30,05	38,54