

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL Y
DESEADA, APLICANDO EL MODELO DE VALORES EN
COMPETENCIA DE CAMERON Y QUINN EN UNA EMPRESA
AUTOMOTRIZ**

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

IRINA RAQUEL COBA RONDAL

irina.coba@epn.edu.ec

Director: PhD. Valentina Ramos Ramos

valentina.ramos@epn.edu.ec

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación Estudio de la Cultura Organizacional actual y deseada, aplicando el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn en una empresa automotriz desarrollado por Irina Raquel Coba Rondal, 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

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

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

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

Irina Raquel Coba Rondal

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mis padres, Germán Coba y Nancy Rondal, a mi hermano Ricardo Coba, quienes son los pilares fundamentales en mi vida, siendo guía para mi continuo crecimiento, tanto personal como profesional, además, por la paciencia, confianza, motivación en cada etapa, pero sobre todo por el amor y apoyo incondicional en todas las decisiones tomadas.

También, a mi abuelita Sara Espinoza, padrinos, tíos y familia en general, ya que cada uno ha aportado con su consejo oportuno cuando más lo necesité y han sido ejemplo de unión en todo tipo de circunstancias.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por todas las bendiciones recibidas, por permitirme cumplir una meta más y poner a las personas adecuadas en todo momento.

Gracias a mis padres el camino siempre ha sido más fácil y llevadero con su ayuda, el amor infinito y compañía idónea han sido mi soporte. Mi gratitud por los valores inculcados, consejos y palabras de aliento para no darme por vencida.

A mi hermano, mi primer amigo, las aventuras y cuidados siempre tengo presente, gracias por creer en mí. Todos mis logros son para ustedes, son mi inspiración y ejemplo a seguir.

A mi Directora PhD. Valentina Ramos, por ser guía y soporte en todas las dudas que se presentaron durante el proceso del presente trabajo de titulación, el cual fue finalizado con éxito.

Agradezco a cada persona que fue parte de mi vida. A mis amigos, por tantos momentos llenos de felicidad, tristeza, éxitos y fracasos dentro y fuera de la Universidad, he aprendido mucho de cada uno de ustedes, la vida universitaria no hubiera sido tan divertida sin su presencia. Me llena de alegría ver que cada uno va cumpliendo sus metas, son personas maravillosas.

Finalmente, a la Escuela Politécnica Nacional por la cual tuve la oportunidad de conocer a los docentes quienes con profesionalismo impartieron sus clases y compartieron sus conocimientos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	iii
LISTA DE ANEXOS	iv
RESUMEN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2. OBJETIVO GENERAL	3
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4. HIPÓTESIS.....	3
1.5. MARCO TEÓRICO.....	3
1.5.1. Organización.....	3
1.5.2. Comportamiento Organizacional.....	5
1.5.2.1. Características del Comportamiento Organizacional	7
1.5.2.2. Modelos y niveles del Comportamiento Organizacional	8
1.5.3. Cultura y Valores	9
1.5.3.1. Cultura Organizacional	9
1.5.3.2. Características de la Cultura Organizacional.....	11
1.5.3.3. Tipos de la Cultura Organizacional	12
1.5.3.4. Valores	13
1.5.4. Modelo de Valores en Competencia	14
1.5.4.1. Dimensiones del Modelo de Valores en Competencia	15
1.5.5. Sector Automotriz	18
1.5.5.1. Importancia en el ámbito económico	19
1.5.5.2. Importancia en el ámbito social.....	20
2. METODOLOGÍA.....	21
2.1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	21

2.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	21
2.4.1. Instrumento de Evaluación “OCAI”	22
2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	24
2.5.1. Población.....	24
2.5.1.1. Empresa Automotriz.....	24
2.5.1.1.1. Misión	25
2.5.1.1.2. Visión.....	25
2.5.1.1.3. Valores Corporativos	25
2.5.1.1.4. Objetivos Estratégicos.....	26
2.5.1.1.5. Sostenibilidad.....	26
2.5.2. Muestra.....	27
2.5.2.1. Género	27
2.5.2.2. Edad	28
2.5.2.3. Estado Civil.....	28
2.5.2.4. Nivel Académico	29
2.5.2.5. Lugar de Trabajo	30
2.5.2.6. Unidad (Área).....	30
2.5.2.7. Nivel Jerárquico	31
2.5.2.8. Tiempo de Trabajo	32
2.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	32
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	33
3.1. RESULTADOS.....	33
3.1.1. Cultura Organizacional Actual en una Empresa Automotriz.	33
3.1.1.1. Valores Globales	34
3.1.1.2. Dimensiones de la Cultura Organizacional Actual.....	35
3.1.1.2.1. Liderazgo Organizacional	35
3.1.1.2.2. Características Dominantes	36
3.1.1.2.3. Administración del Recurso Humano	37
3.1.1.2.4. Unión de la Organización	38
3.1.1.2.5. Énfasis Estratégicos	39
3.1.1.2.6. Criterio de Éxito	40
3.1.2. Cultura Organizacional Deseada en una Empresa Automotriz.....	41
3.1.2.1. Valores Globales	41

3.1.2.2. Dimensiones de la Cultura Organizacional Deseada	42
3.1.2.2.1. Liderazgo Organizacional	42
3.1.2.2.2. Características Dominantes	43
3.1.2.2.3. Administración del Recurso Humano	44
3.1.2.2.4. Unión de la Organización	45
3.1.2.2.5. Énfasis Estratégicos	46
3.1.2.2.6. Criterio de Éxito	47
3.1.3. Diferencias de la Cultura Organizacional Actual y la Cultura Deseada en una Empresa Automotriz.....	48
3.1.3.1. Dimensiones de la Cultura Organizacional Actual y Deseada.....	48
3.1.3.1.1. Diferencia - Liderazgo Organizacional	48
3.1.3.1.2. Diferencia - Características Dominantes.....	49
3.1.3.1.3. Diferencia - Administración del Recurso Humano.....	51
3.1.3.1.4. Diferencia - Unión de la Organización.....	52
3.1.3.1.5. Diferencia - Énfasis Estratégicos.....	53
3.1.3.1.6. Diferencia - Criterio de Éxito	54
3.1.3.2. Diferencia - Valores Globales.....	55
3.2. DISCUSIONES.....	57
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
4.1. CONCLUSIONES	60
4.2. RECOMENDACIONES.....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXOS.....	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Valores por competencias	16
Figura 2 - Cuadro de integración del modelo MVC con el cuestionario OCAI.....	23
Figura 3 - Ejemplo gráfico de la cultura actual y deseada	23
Figura 4 - Género.....	27
Figura 5 - Edad.....	28
Figura 6 – Estado Civil	29
Figura 7 – Nivel Académico	29
Figura 8 – Lugar de Trabajo.....	30
Figura 9 – Unidad (Área)	31
Figura 10 – Nivel Jerárquico	31
Figura 11 – Tiempo de Trabajo	32
Figura 12 – Valores Globales	34
Figura 13 – Liderazgo Organizacional	35
Figura 14 – Características Dominantes.....	36
Figura 15 – Administración del Recurso Humano.....	37
Figura 16 – Unión de la Organización	38
Figura 17 – Énfasis Estratégicos.....	39
Figura 18 – Criterio de Éxito	40
Figura 19 – Valores Globales	41
Figura 20 – Liderazgo Organizacional	42
Figura 21 – Características Dominantes.....	43
Figura 22 – Administración del Recurso Humano.....	44
Figura 23 – Unión de la Organización	45
Figura 24 – Énfasis Estratégicos.....	46
Figura 25 – Criterio de Éxito	47
Figura 26 – Diferencia - Liderazgo Organizacional.....	49
Figura 27 – Diferencia - Características Dominantes	50
Figura 28 – Diferencia - Administración del Recurso Humano	51
Figura 29 – Diferencia - Unión de la Organización	52
Figura 30 – Diferencia - Énfasis Estratégicos	53

Figura 31 – Diferencia - Criterio de Éxito.....	54
Figura 32 – Diferencia - Valores Globales.....	55

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Perfiles organizacionales por Likert.....	12
Tabla 2 - Tipos de cultura según el modelo de Cameron y Quinn.	17
Tabla 3 – Apartados - Objetivos Específicos	33
Tabla 4 – Valores Globales	34
Tabla 5 – Liderazgo Organizacional	35
Tabla 6 – Características Dominantes	36
Tabla 7 – Administración del Recurso Humano	37
Tabla 8 – Unión de la Organización	38
Tabla 9 – Énfasis Estratégicos	39
Tabla 10 – Criterio de Éxito.....	40
Tabla 11 – Valores Globales.....	41
Tabla 12 – Liderazgo Organizacional.....	42
Tabla 13 – Características Dominantes	43
Tabla 14 – Administración del Recurso Humano	44
Tabla 15 – Unión de la Organización	45
Tabla 16 – Énfasis Estratégicos	46
Tabla 17 – Criterio de Éxito.....	47
Tabla 18 – Diferencia - Liderazgo Organizacional	48
Tabla 19 – Diferencia - Características Dominantes	50
Tabla 20 – Diferencia - Administración del Recurso Humano.....	51
Tabla 21 – Diferencia - Unión de la Organización.....	52
Tabla 22 – Diferencia - Énfasis Estratégicos	53
Tabla 23 – Diferencia - Criterio de Éxito	54
Tabla 24 – Diferencia – Valores Globales	55

LISTA DE ANEXOS

Anexo I – Encuesta Socio - Demográfica	68
Anexo II – Cuestionario - Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI).....	71

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad identificar la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada en una empresa automotriz, de igual modo, conocer si existen diferencias entre las culturas mencionadas. Por lo cual, se realizó una investigación de enfoque cuantitativo – descriptivo. Y, se empleó el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn y el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional denominado OCAI, este instrumento consta de un cuestionario que fue aplicado a 289 trabajadores, el cual evalúa 6 dimensiones y posterior a ello, se clasifican en los cuatro tipos de cultura organizacional: clan, adhocrático, mercado y jerarquizado.

Como resultados se obtuvo que, la cultura actual es de tipo mercado y la cultura deseada es de tipo clan, comprobando que sí existen diferencias significativas en este estudio de investigación, lo cual indica que hay un nivel de insatisfacción alto con el estado actual. Este estudio sirve de ayuda para ampliar el conocimiento sobre la cultura de una empresa automotriz, y a la vez, permite que la empresa conozca lo que anhelan los miembros de la organización, con la finalidad de tomar mejores decisiones y establecer nuevas estrategias ligadas a los objetivos organizacionales.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Modelo de Valores en Competencia, OCAI y Empresa Automotriz.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to identify the current organizational culture and the desired organizational culture in an automotive company, in the same way, to know if there are differences between the aforementioned cultures. Therefore, a quantitative-descriptive approach research was carried out. And, the Competing Values Model of Cameron and Quinn and the Organizational Culture Assessment Instrument called OCAI were used, this instrument consists of a questionnaire that was applied to 289 workers, which evaluates 6 dimensions and after that, They are classified into the four types of organizational culture: clan, adhocratic, market and hierarchical.

As results, it was obtained that the current culture is of the market type and the desired culture is of the clan type, verifying that there are significant differences in this research study, which indicates that there is a high level of dissatisfaction with the current state. This study helps to expand the knowledge about the culture of an automotive company, and at the same time, it allows the company to know what the members of the organization want, in order to make better decisions and establish new strategies linked to the objectives organizational.

Keywords: Organizational Culture, Competing Values Model, OCAI and Automotive Company.

1. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional tiene un gran impacto en las empresas, y ha sido un tema muy relevante en los últimos tiempos, debido a los cambios, reestructuración económica y de producción; y, nuevas necesidades que se presentan en las organizaciones de todo tipo y tamaño. En este sentido, el conjunto de tradiciones, valores, normas, conductas y condiciones forman parte de la cultura organizacional; sin embargo, en la actualidad las empresas consideran estos elementos, poco o nada importantes, generando así un impacto negativo en el desempeño organizacional (Arciniega, 2017). De esta manera, la cultura organizacional muestra cómo la organización aprende a convivir en su ambiente, a través de ciertas características: la primera, son los comportamientos que se evidencian por medio del lenguaje; segunda, las normas que indican la forma en la que deben hacer las cosas en la organización; tercera, valores compartidos; cuarta, la filosofía que reflejan las políticas organizacionales; quinto, las reglas de comportamiento; y sexto, el clima organizacional (Chiavenato, 2004). Por tal motivo, conocer estas características sirve de lineamiento en el comportamiento humano, para trabajar con efectividad y obtener resultados que sean competitivos.

Además, cuando la cultura organizacional no está bien definida, puede afectar en una o varias áreas de la empresa; por esta razón, no se debe ignorar los aspectos culturales, porque en un futuro esto podría ocasionar dificultades. Si los miembros de la empresa tienen una cultura organizacional clara, tendrán la capacidad de reconocerse, teniendo una razón de pertenencia con la organización (Castellanos & Gonzales, 2020).

En referencia a lo expuesto, el Modelo de Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn y el instrumento denominado OCAI por sus siglas en inglés (Organizational Culture Assessment Instrument) permiten identificar la cultura actual y deseada de la organización; y, tienen como propósito diagnosticar la cultura organizacional y prepararla para el cambio, lo cual permite establecer los valores y premisas principales de los seres humanos en la organización, mediante la forma pensar, actuar y analizar la información (García et al., 2012). Por lo que, la organización puede cambiar y mejorar su cultura; pero, para ello debe identificar la cultura actual y la cultura que desea llegar a tener con el fin de obtener mejoras en la empresa.

Por tal motivo, identificar la cultura actual y deseada de la organización es de vital importancia para que su crecimiento sea constante y eficaz. Una empresa puede ser exitosa, cuando los líderes, que son aquellos que se encuentra a cargo de la alta dirección,

se conectan de la misma manera, tanto con los valores y la cultura, así como también, con el plan estratégico; y, consecuentemente son los encargados de transmitir la cultura a todo el personal de la organización, para obtener resultados que sean exitosos (Grant Thornton, 2017).

El enfoque principal de este estudio es el sector automotriz y mantiene una justificación práctica, ya que lo que se busca es solucionar un problema de la empresa. La empresa automotriz estudiada, debido a los cambios externos y al sector tan competitivo al que pertenece, busca identificar la cultura actual y la cultura deseada de la organización. En la actualidad, los consumidores al desear adquirir un nuevo producto o servicio, pueden encontrar en el mercado varias alternativas que cumplan sus necesidades, las cuales cambian en el transcurso del tiempo; por lo que la empresa debe tener una base bien fundamentada desde el inicio de sus actividades, de igual manera un diseño, clima y cultura organizacional que permita que la empresa funcione óptimamente y tenga la capacidad de enfrentarse a los cambios (Sempértégui & Nowak, 2019). De este modo, conocer la cultura organizacional de una empresa es primordial, ya que es propia de la organización; y, puede cambiar a largo plazo por diferentes factores que tienen relación con la dirección, el surgimiento de nuevas culturas o subculturas, situaciones externas como la macroeconomía y la sociedad. En todo caso, estos factores contribuirán para que la organización se ajuste a las necesidades generando una nueva cultura de ser necesario (Reyes & Moros, 2019).

Por otra parte, este trabajo podría ser usado de ejemplo para ampliar el conocimiento sobre la cultura de una empresa automotriz, basado en un modelo y cuestionario de medición. Y a la vez, incentivar a otras empresas que pertenecen a diferentes sectores, que tener una cultura organizacional adecuada es la base para el éxito; obteniendo como resultado estabilidad en los empleados, una guía de referencia clara de los valores, principios y objetivos de la organización, con la finalidad de tener un desenvolvimiento correcto, tanto interna como externamente.

1.1. Pregunta de investigación

¿Existe diferencias entre la cultura actual y deseada en una empresa automotriz, aplicando el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn?

1.2. Objetivo general

Determinar la diferencia entre la cultura organizacional actual y deseada, aplicando el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn en una empresa automotriz.

1.3. Objetivos específicos

- Determinar la cultura organizacional actual en una empresa automotriz, según el modelo de valores de Quinn.
- Determinar la cultura organizacional deseada en una empresa automotriz, según el modelo de valores de Quinn.
- Identificar las diferencias de la cultura actual y la cultura deseada en una empresa automotriz, según el modelo de valores de Quinn.

1.4. Hipótesis

Existe diferencias entre la cultura organizacional actual y deseada de acuerdo al Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn en una empresa automotriz.

1.5. Marco Teórico

1.5.1. Organización

El termino organización puede relacionarse a dos campos en particular; por un lado, se puede utilizar para referirse a una entidad o a su vez puede hacer alusión a una actividad. En este caso en particular se hablará del primer término. Por ello, se puede decir que una organización es un conjunto de elementos compuesto principalmente por personas que actúan e interactúan entre sí en estructura y pensamiento, de manera que los recursos humanos, financieros, materiales, de información y otros son organizados por un grupo de manera coordinada, ordenada y estandarizada. Para lograr ciertos objetivos, esto puede o no ser lucrativo (Thompson, 2007).

Así también, se puede definir que la organización se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios. Estas actividades y recursos necesarios interactúan entre sí a través de la coordinación horizontal y vertical para lograr las metas. Considerar en la estructura de la empresa (Schvarstein, 2001). De igual manera, se puede

mencionar que una organización es un sistema que intercambia diferentes elementos a fin de permanecer en el tiempo. Velásquez (2007) afirma que:

La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y autoreparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno (p. 132).

Es decir, la organización determina la disposición y relevancia de las tareas que los grupos sociales deben realizar para lograr sus objetivos. Además, proporciona la estructura necesaria para coordinar eficazmente los recursos.

Con base en los conceptos anteriores, se puede resumir y entender que los autores designan una organización como un sistema de roles, metas y relaciones, es la estructura que se logra a través del proceso de coordinación que promueve los atributos requeridos para funcionar en el entorno. Es decir, debe existir una relación entre funciones, niveles y actividades para lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y metas establecidos. A su vez, las organizaciones están compuestas por personas que viven en un entorno complejo y dinámico, estas personas producirán diversos comportamientos que afectan las funciones del sistema, estos comportamientos se organizan en grupos y colectivos, que son el resultado de esta interacción media de la respiración en el entorno (Segredo, 2013).

Finalmente, se puede mencionar que una organización es una colección de interrelaciones entre sus elementos constitutivos, a saber, roles o posiciones, que forman una red cerrada con su propia identidad (Reyes, 2005). Dicho de otro modo, la organización es una unidad social compleja con elementos que la constituyen y le dan identidad, está compuesta por el medio ambiente y el medio ambiente, se entiende y estudia como un fenómeno económico emergente y un sistema cerrado y abierto. Por tanto, su identidad, dinámica y posibilidad de cambio (Velásquez, 2007).

Una vez definida que es una organización, es primordial entender cuál es el propósito de la misma, pues la organización siempre ha tratado de resolver los problemas que son vitales para el entorno circundante. Por ello, la organización es la forma social

específica de tiempo y espacio, desarrollada desde la sociedad hasta una forma de expresión que resuelve claramente problemas y propósitos específicos (Ocampo, 2007).

Naturalmente un propósito es un objetivo que se pretende alcanzar, esto aplica para una persona en singular, colectivo, empresa, etc. Por ello, el desarrollo de propósitos en una organización es primordial para un adecuado funcionamiento de la misma. Además, sirve como guía para lograr objetivos planeados. Según un estudio reciente de Price Waterhouse Coopers (PwC5) muestra que el 79% de los líderes empresariales creen que el propósito ("qué hacer") es esencial para el excelente desempeño de una empresa (Cubeiro, 2019).

Por un lado, el cumplimiento de los propósitos requiere de una efectiva constancia lo que ayuda a un mayor crecimiento de funcionalidad en la organización. Para Cubeiro (2019) existen cuatro pilares para alinear talentos individuales y colectivos con metas: contar con una estrategia de talento que realmente proviene del propósito (la misión, la visión y los valores de la organización), tomar el liderazgo como ejemplo y utilice las metas como guías de acción en las decisiones de gestión, dar valor al propósito, los mensajes sobre el propósito varían dependiendo los niveles administrativos de la organización.

Por otro lado, el propósito puede reducir el rechazo de riesgos y miedos y hacer que las personas sean más sensibles a las demandas de los demás. Las metas exitosas hacen avanzar a las personas y organizaciones, permite crear una ventaja competitiva sostenible. Además, muchas empresas enfrentan incertidumbre, lo que conduce a una mayor demanda de propósito (Mourkogiannis, 2006). Por último, este puede orientar adecuadamente la energía del talento colectivo. Ya que, la validez del propósito depende de su relevancia pues se basa en valores morales aceptados por la organización.

1.5.2. Comportamiento Organizacional

El comportamiento hace alusión a un conjunto de respuestas motoras que están presentes en los seres vivos en relación con el entorno y los estímulos que presenta el mismo. Por eso, el estudio del comportamiento humano siempre ha sido objeto de especial interés en las organizaciones, porque como estructura social, es un patrón de relaciones, posiciones y números lo que constituye una organización. De manera que, el comportamiento organizacional (CO) es un campo de investigación en el que se estudia la influencia de los individuos, grupos y estructuras en el comportamiento dentro de las

organizaciones con el fin de utilizar este conocimiento para mejorar la efectividad de dichas organizaciones (Robbins,2004).

Desde otra perspectiva, pero similar a la anterior para Chiavenato (2009) “El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos” (p. 6). Es decir, el CO representa la interacción continua y la influencia mutua entre personas y organizaciones.

De igual manera, se puede entender al comportamiento organizacional como la búsqueda de todos los aspectos de la conducta en el entorno organizacional a través de la investigación sistemática sobre individuos, grupos y procesos organizacionales. Por lo tanto, el comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y las actitudes de los empleados; el foco de análisis en esta área es la forma de trabajar de las personas de la organización que contribuyen o reducen la eficiencia y productividad de la organización (Dailey, 2012).

De igual forma, es comprensible que el comportamiento organizacional sea el estudio de las conductas de las personas en la organización, y cómo estas actitudes ayudan a fortalecer el clima laboral, y por lo tanto se reflejarán en la efectividad de la organización. Según Molina-Sabando et al. (2016) afirma que:

El logro de un adecuado Comportamiento Organizacional constituye el instrumento por excelencia para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en las empresas. En estos tiempos cambiantes (...) es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Por ese motivo, el comportamiento organizacional debe verse como un proceso con enfoque integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema (p. 501).

Es decir, el resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de la forma en que se tome gestión del capital humano en la organización. Dicho de otro modo, en como permite el desarrollo de planes de mejora, con el objetivo de cambiar las actitudes y comportamientos de los participantes mejorando los factores diagnosticados, de manera de mejorar el nivel de motivación y desempeño profesional, e incluso ciertas herramientas pueden verificar las razones y permitir a los encuestados proponer sus propias soluciones (Soto, 2007).

En resumen, se puede referir que el comportamiento organizacional es esencial para el adecuado funcionamiento de la empresa ya que, al entender el comportamiento de los miembros que la componen ayudará a su crecimiento personal y profesional, incentivando la motivación, creatividad y productividad. De igual manera, permitirá identificar la estructura y funcionamiento de la organización.

1.5.2.1. Características del Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional se puede definir como el comportamiento o la actividad de un individuo, Grupos o estructuras que afectan la eficiencia y eficacia de la organización (Molina-Sabando et al., 2016). En relación a las características del comportamiento organizacional para Chiavebanato (2009) existen seis tipos principales para comprender el funcionamiento de las organizaciones:

- El comportamiento organizacional es una asignatura de ciencias aplicadas. Está vinculado a cuestiones prácticas diseñadas para ayudar a las personas y organizaciones a lograr niveles más altos de desempeño. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo, mientras que al mismo tiempo mejora la competitividad de la organización y contribuye al éxito de la organización.
- El comportamiento organizacional se enfoca en emergencias. Por ello, trata de identificar las diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y sacar el máximo provecho de ellas. Maneja un enfoque situacional porque no existe una forma única de gestionar la organización y las personas.
- El comportamiento organizacional adopta métodos científicos. Propone hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento organizacional y realizar pruebas empíricas.
- El comportamiento organizacional se utiliza para administrar personas en la organización. Las organizaciones son entidades vivientes y son entidades sociales porque están compuestas por personas. El objetivo básico del comportamiento organizacional es ayudar a las personas y a las organizaciones a entenderse entre sí cada vez mejor.
- El comportamiento organizacional enriquece las contribuciones de varios campos científicos.
- El comportamiento organizacional se relaciona con varias áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH).

En definitiva, todas las características anteriores facilitan la comprensión del comportamiento organizacional. Así como también, aumentan la conciencia de cómo ayuda a la organización a funcionar normalmente, a más de ser considerada como una ciencia.

1.5.2.2. Modelos y niveles del Comportamiento Organizacional

Como se mencionó anteriormente, cada organización tiene la responsabilidad de desarrollar un comportamiento organizacional apropiado. Sin embargo, para ello, se debe determinar el modelo de CO para mejorarlo y obtener la eficiencia suficiente en la organización. Existen cinco modelos de comportamiento organizacional.

Primero, el modelo autocrático basado en el poder, es decir, se restringe el cumplimiento de las órdenes, y si estas órdenes no se ejecutan, serán sancionadas. Asume que debe persuadir y oprimir a los empleados para que hagan su trabajo, y lograr un objetivo. Es decir, los empleados obedecen. Esta visión de gestión tradicional ha producido un control estricto sobre los empleados en el trabajo. (Molina-Sabando et al., 2016).

Segundo, el modelo de custodia que hace alusión a los recursos económicos necesarios para brindar todos los beneficios. Entonces, la dirección de la gestión es el dinero. De los individuos a las organizaciones habrá dependencia. La satisfacción es mantenimiento, el rendimiento es cooperación pasiva (Molina-Sabando et al., 2016).

Tercero, el modelo de apoyo que se refiere a que la organización es un medio social y la persona es el más importante del sistema. Depende del liderazgo, de esta manera, la administración crea una atmósfera que puede ayudar a los empleados a crecer y darse cuenta de la capacidad de integrarse con los intereses de la organización (Molina-Sabando et al., 2016).

Cuarto, el modelo colegiado que consiste en el trabajo en equipo y la cooperación que ayuda a fundar una impresión de asociación en los empleados. El término colegial se refiere a un grupo de personas con un objetivo común. El modelo depende del sentido de convivencia entre dirección y empleados, para que los colaboradores se sientan útiles y necesarios. La orientación administrativa tiene como objetivo el trabajo en equipo (Molina-Sabando et al., 2016).

Finalmente, el modelo de sistemas que es sinónimo de un comportamiento organizacional positivo que permite asemejar, desenvolver, guiar a los empleados. Es

decir, este modelo ayuda a los trabajadores a desarrollar sentimientos de optimismo, esperanza y seguridad propia.

Así también, el comportamiento organizacional posee niveles de jerárquicos para su funcionamiento. De acuerdo con Chiavenato (2009) existen tres niveles:

- Macroperspectiva del CO: Se refiere al comportamiento de todo el sistema organizativo. Se refiere al estudio del comportamiento de toda la organización que notifica, lidera, planea decisiones.
- Perspectiva del CO: habla sobre el comportamiento en grupos y equipos. “La perspectiva intermedia del CO se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) y las dinámicas grupales e intergrupales” (Chiavenato, 2009, p. 10).
- Microperspectiva del CO: estudia la conducta del trabajador que labora solo en la organización. “Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo” (Chiavenato, 2009, p. 10).

En definitiva, los niveles permiten que exista una mayor comunicación y entendimiento tanto entre jerarquías como entre sub – jerarquías. Pues, observar el comportamiento de las personas en diferentes condiciones de forma sistemática permite a la gerencia comunicarse mejor con los trabajadores para que puedan usar un lenguaje común sobre el comportamiento humano en el trabajo con el fin de evitar problemas que pueden desestabilizar el ambiente de la organización.

1.5.3. Cultura y Valores

1.5.3.1. Cultura Organizacional

La palabra cultura procede del latín que significa cultivo, instrucción que se compone de cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). A su vez, la cultura que viaja por el tiempo y el espacio siempre ha sido una mezcla de características espirituales, emocionales y las características de la sociedad o grupos sociales en un período específico. También incluye estilos de vida, rituales, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos humanos básicos, tradiciones y creencias (Velasco, 2014).

Así también, se puede mencionar que para Chiaveto (2009) “La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo,

tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (p. 120). Es decir, su influencia la interacción de todos los miembros en la cultura. Además, prevalece porque generaciones longevas buscan a las nuevas para impartir sus normas culturales de manera que la continuidad en el tiempo es algo seguro.

En este sentido, la cultura en el ámbito laboral no varía, ya que incluye los conceptos básicos de sus integrantes, los mismos que forman los supuestos y creencias establecidos, aprendidos durante todo el proceso de desarrollo de la organización. Es decir, implica una visión común del mundo y una serie de significados (Molina-Sabando et al., 2016).

De igual manera, se puede mencionar que la cultura organizacional es indispensable para que los miembros que pertenecen a ella se sientan identificados. Según Velasco (2014) afirma que:

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito (p.16).

Es decir, el grado de efectividad de una organización puede estar determinado por su cultura. Esto significa que, mientras mejor se desarrolle e integre a sus participantes, mejores resultados obtendrá la organización.

Además, “la cultura organizacional es el patrón de suposiciones básicas, que han sido compartidas y aprendidas por un grupo, esto permite resolver los problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado bastante bien para ser considerados válidos y, después poder enseñar a los nuevos miembros de percibir, sentir, pensar en relación a sus problemas” (Schein, 1988, págs. 25-26). Por consiguiente, la adaptación externa se produce, cuando todos los miembros de la organización comparten, entienden y aplican información de la empresa como la planificación estratégica, misión, visión, objetivos, entre otros, que son indispensables para tener éxito en el entorno. Por otra parte, la integración interna, comprende los aspectos como el lenguaje, la comunicación, criterios, límites grupales que adopta el personal de la empresa, relacionándose todos internamente (Salazar et al., 2009). Por esta razón, es importante y necesario que las organizaciones conozcan sus valores, hábitos, fortalezas y debilidades, los cuales son la estructura de guía para promover normas de comportamiento. Por ello,

tiende a ser más fácil tomar decisiones para solucionar los problemas cuando se tiene clara la cultura de la organización.

En este sentido, se considera que la adaptabilidad debería ser uno de los elementos de la cultura organizacional, porque puede ser apropiado para la innovación (Gómez & Ricardo, 2012). Incluso, la adaptabilidad se vería reflejada en la productividad, debido a que, las personas que laboran en la empresa generarían un compromiso y pertenencia que, pese a los cambios, podrían tener control, estabilidad y los objetivos claros; y, a la vez tomar mejores decisiones.

En resumen, se puede decir que la cultura organizacional es un mecanismo que crea significado, permite el control, orientar, moldear actitudes y comportamientos de los trabajadores, ya que, representa las opiniones generales de los miembros. Esto queda claro cuando definimos la cultura como un sistema de significado compartido (Genesi et al, 2011).

1.5.3.2. Características de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es principal para identificar el entorno de una organización, como esta funciona y como sus integrantes se manejan. Como se mencionó la cultura organizacional está compuesta por comportamientos, creencias, valores, etc. Sin embargo, para Chiavenato (2009) existen seis características principales:

- Regularidad de los comportamientos observados, la interacción de los miembros de una organización se caracteriza por su lenguaje y conducta común.
- Normas, que son los reglamentos señalados por la organización.
- Valores dominantes, se refiere a los principios que protege la organización y que espera que sus miembros acaten.
- Filosofía, son las políticas que reflejan las creencias sobre el sociabilidad a los empleados.
- Reglas, pautas sólidas que se refieren a la conducta dentro de la organización.
- Clima organizacional, impresión que trasmite la empresa.

Las características anteriormente mencionadas, pueden manifestarse de manera completa o no, ya que, cada organización crea su propia cultura y podría contar con distintos tipos de características. Sin embargo, la comprensión de esta es indispensable para una adecuada unión de los trabajadores.

1.5.3.3. Tipos de la Cultura Organizacional

Likert (1980) precisó cuatro perfiles organizacionales variables basadas en proceso de toma de decisiones, sistema de comunicación, relación interpersonal, sistema de recompensa y sanciones (Citado en Chiavenato, 2009). A continuación, se evidencian los cuatro sistemas de cultura:

Tabla 1 - Perfiles organizacionales por Likert.

Sistemas	Definición	Proceso de decisión	Sistema de Comunicaciones	Relaciones interpersonales	Sistema de recompensas y sanciones
Autoritario Coercitivo	“Un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado”	“Totalmente centralizado en la cúpula de la organización”	“Precario y vertical: solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo”	“Se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedirlos”	“Hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza”
Autoritario Benevolente	“Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada”	“Centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo”	“Relativamente precario. Prevalen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base”	“La organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia”	“Sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad”
Consultivo	“Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional”	“De tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización”	“Tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información”	“Existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo”	“Hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente”

Participativo	“Es un sistema administrativo democrático y abierto”	“Totalmente delegado a la base”	“Los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia”	“El trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas”	“Hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas”
---------------	--	---------------------------------	--	---	---

Chiavenato (2009, p. 127-128)

En otras palabras, el tipo de cultura de Likert se basa en cómo la organización toma una decisión, la manera en cómo es su comunicación y la forma en cómo se relacionan los miembros. Así como también, poder identificar el sistema de recompensas y castigos.

1.5.3.4. Valores

Uno de los elementos más importantes de la cultura organizacional son los valores. Estos son representaciones cognitivas de las necesidades universales, que se materializan a través de objetivos transfronterizos organizados en una estructura jerárquica y presentados en el entorno laboral (Arciniega & Zazueta, 2010).

Cabe mencionar, que los valores son la base del comportamiento de toda persona, en especial de los que lideran una organización ya que, a partir de ello se crean estrategias. Por ende, cuando una gran cantidad de miembros de la organización comparten un valor, se puede decir que existe una cultura común, que les permite actuar de manera unificada, independientemente de la situación (Rodríguez & Romo, 2013).

Con el paso del tiempo, los valores se convierten en simbólicos, operando como un entendimiento tácito entre los miembros y configurando el marco de evaluación para determinar contenidos aceptables e inaceptables, expectativas y sorpresas en un sistema social determinado. Algunos investigadores como Quinn y Rohrbaugh o Arciniega y Zazueta desarrollan modelos teóricos de valores fundamentados en el sistema AGIL de Parson. Para Rodríguez y Romo (2013) estos modelos se desarrollan por cuatro ejes básicos:

Adaptación (adaptation), que pretende satisfacer las necesidades externas del individuo, buscando su adecuación al entorno; los objetivos o fines (goal attainment), que todo individuo u organización tienen y pretenden alcanzar; la integración (integration), la cual se da al regular las relaciones existentes entre sus partes constituyentes y, finalmente la latencia (latency), la cual considera la importancia de la transmisión de ciertos modelos de comportamiento, que buscan una identidad de los diferentes miembros del grupo (p. 13).

En otras palabras, la adaptación, los objetivos, la integración y la latencia son ejes básicos de valores para el adecuado funcionamiento de una organización. Cabe señalar que, en cierta medida, cuando los valores de una organización son consistentes con los valores de justicia natural que son características inherentes a los miembros y socios estratégicos, la organización se fortalecerá aún más.

1.5.4. Modelo de Valores en Competencia

Cameron y Quinn desarrollaron un marco de cultura organizacional denominado Modelo de Valores en Competencia. El MVC tiene un nivel alto de congruencia con los esquemas categóricos, los cuales organizan los valores y el pensamiento de las personas (Cameron & Quinn, 2006).

A través de este modelo, se puede identificar las características que predominan en la organización. Estos pueden ser, en el grado de flexibilidad que tienen los miembros cuando posiblemente se presenten cambios en el entorno, o a su vez que predomine la estabilidad y control frente a los cambios (Sepúlveda, 2004).

El análisis y estudio de la cultura organizacional es fundamental para generar adecuados cambios que conduzcan a la efectividad de la empresa. Por ello, el modelo de valores en competencia (MCV) es una herramienta importante elaborada por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn para desarrollar estándares y especificar la efectividad organizacional, aunque luego se utilizó para estudiar diversos fenómenos corporativos como la cultura y el cambio (Ojeda et al., 2016).

Por tanto, el modelo de valores en competencia se utiliza para diagnosticar e iniciar cambios en la cultura organizacional. Además, tiene validez empírica y ayuda a integrar muchas dimensiones propuestas por múltiples autores; en resumen, es altamente consistente con patrones de clasificación bien conocidos y aceptados que organizan el pensamiento de las personas, sus valores, supuestos y métodos de procesamiento de

información (Ojeda et al., 2016). La importancia del MVC radica en que se puede utilizar para diagnosticar la cultura organizacional, ya que, ayuda a determinar los principales métodos de diseño organizacional, etapas de desarrollo del ciclo de vida, calidad, teoría de la efectividad, roles de liderazgo y gerente de recursos humanos y las mismas habilidades (Cameron & Quinn, 2006).

Asimismo, este modelo ha sido de gran importancia ya que puede ser aplicado en varios ámbitos; en los negocios, MVC se ha aplicado para buscar múltiples objetivos, desde Gestión de formación y desarrollo de recursos humanos, como Ford Motor Company con el apoyo de la Universidad de Michigan, el modelo se utilizó como una estructura general para generar actividades de aprendizaje, investigar diferentes temas y procesos comunes; evaluar códigos de ética corporativos; evaluar la cultura actual y deseada de la organización y ayudar a los líderes a implementar estrategias de transformación; y enmarcar los sistemas de gestión de la información. También se han manejado en el sector gubernamental, como la Oficina de Relaciones con los Empleados del Gobernador del Estado de Nueva York. Este modelo se utiliza para organizar la capacitación de recursos humanos, creando así un plan de gestión y supervisión del desarrollo del personal (Ojeda et al., 2016).

1.5.4.1. Dimensiones del Modelo de Valores en Competencia

El Modelo de Valores en Competencia está formado por dos dimensiones que al cruzarse forman cuatro ejes. Para Zammuro & Krakower (1991) estas formas de organizaciones culturales, más que mutuamente excluyentes, representan los valores básicos que orientan las organizaciones, la gestión ambiental y su integración. Las entidades pueden expresar subdominios culturales hasta cierto punto; sin embargo, la mayoría de las organizaciones experimentan varios subdominios culturales (Citado en Rosas et al., 2020).

La primera dimensión que se encuentra en el eje horizontal, compara las estrategias orientadas internamente de la organización, como actividades internas, simples y de corto plazo, con las estrategias orientadas externamente, como las actividades externas para cumplir metas y de largo plazo (García et al., 2012). Además, la segunda dimensión se basa en los estándares de efectividad que enfatizan el posicionamiento interno, la integración y la uniformidad, en lugar de enfatizar el posicionamiento externo, las diferencias y la competencia. Es decir, si determinadas organizaciones tienen características internas armoniosas, se consideran eficaces. (Ojeda, et al., 2016).

“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” (García et. al, 2012, p. 14). Es decir, las características de estabilidad y control muestran que el personal de la organización está adentrado en un ambiente rígido. Por otro lado, para Ojeda et al. (2016) la segunda dimensión distingue el estándar de eficacia, que enfatiza la flexibilidad, la precaución y la vitalidad. Destaca los principios de estabilidad, orden y control. Esto significa que, si ciertas organizaciones tienen la capacidad de cambiar, adaptarse y organizarse orgánicamente, se las considera efectivas. A continuación, se evidencia el modelo de competencias elaborado por Cameron y Quinn:

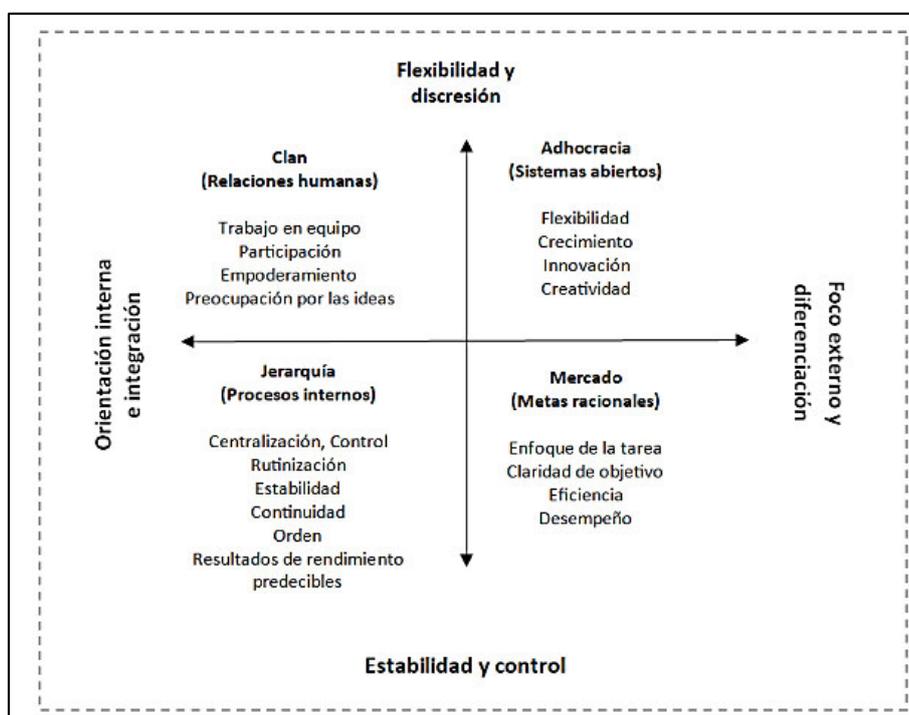


Figura 1 - Modelo de Valores por competencias (Méndez, 2016, citado por Rosas et, al. 2020)

Al realizar el cruce de estas dos dimensiones se forman cuatro cuadrantes, en los que se distribuyen los tipos de culturas: clan, adhocrática, mercado y jerárquica. Cada uno de los cuadrantes representa un conjunto diferente de valores subyacentes, que están sobre los empleados, políticas y organizaciones, aparentemente tienen perspectivas diferentes, sin embargo, están relacionadas; la efectividad organizacional y directiva abarcan a estas dos dimensiones (Hernández, Méndez, & Contreras, 2014).

Tabla 2 - Tipos de cultura según el modelo de Cameron y Quinn.

Cultura	Definición
Clan	“Es propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad a los clientes, (empresas típicamente familiares)”.
Adhocrática	“Se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación (empresas innovadoras y cambios continuos)”.
Mercado	“Aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna (empresas con productos propios y novedosos)”.
Jerárquica	“Se centra en aspectos internos requiriendo control y estabilidad (empresas que trabajan en equipo y hay consenso entre los empleados)”.

Salvador y Zesaty (2012)

Visto desde ese modo, los diferentes tipos de cultura organizacional que pueden encontrarse se basan en lo que pueden controlar en relación a su entorno, ya sea a su personal de trabajo, a sus aliados, a sus productos, etc. Finalmente, es importante mencionar que cada organización crea, constituye e imparte su cultura que permitirá el desarrollo de la empresa.

Como se ha dicho la cultura clan, se caracteriza por su flexibilidad y posicionamiento interno. La gerencia es muy amigable con los clientes, empleados y, a menudo crea un ambiente familiar. Al elevar la moral, los empleados están satisfechos con el estado actual de la organización. El jefe de la organización y sus líderes son muy guiados, y su imagen muestra el carácter del padre. Es ese motivo, la cohesión y la moral son factores clave. La atención a los empleados y la sensibilidad a los clientes y consumidores marcan el éxito de la organización (Rosas et al., 2020).

Por otra parte, la cultura adhocrática la empresa es un lugar vibrante, emprendedor y creativo. Los líderes son vistos como innovadores y aventureros, la organización está unida a través de la experimentación y la innovación. El éxito se considera la producción de nuevos productos y servicios únicos (García et al., 2012). Además, desde su creación, son los pioneros en innovación y logros, que son la clave del éxito. Estas empresas se dedican principalmente al negocio de desarrollar nuevos productos y servicios, es decir, prepararse para el futuro (Cameron & Quinn, 2006).

En lo que respecta a la cultura mercado, la organización externaliza la orientación externa para promover el desarrollo de conexiones con clientes y consumidores, proveedores, organizaciones sindicales, agencias de normalización privadas y públicas, competidores y otras entidades del entorno (Méndez, 2016). Rentabilidad, resultados, ventajas en el mercado, establecer metas y establecer una base de clientes confiable son los principales objetivos de la organización (Ojeda et al., 2016).

Finalmente, la cultura jerárquica tiene sus raíces bajo el control de la orientación y la estabilidad internas, promulgando reglas y promoviendo la especialización, la rutina, la impersonalidad, la responsabilidad y la jerarquía. La estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia se centran en objetivos a largo plazo. Los procedimientos rigen y determinan el comportamiento empresarial (Medina et al., 2014). Así como, los lugares de trabajo regularizados y estructurados son las características de la organización; entrega confiable, programación precisa y éxito comercial de combustible a bajo costo (Rosas et al., 2020).

1.5.5. Sector Automotriz

La industria automotriz es un conjunto de empresas y organizaciones relacionadas en los campos del diseño, desarrollo, fabricación, marketing y ventas automotrices. En términos de ingresos, es uno de los sectores económicos más importantes del mundo. En otras palabras, la industria del automóvil se considera uno de los principales motores del crecimiento económico mundial (Moreno & Naranjo, 2002).

Su importancia histórica en el desarrollo de la economía capitalista radica en los siguientes hechos: 1. La industria ha sido pionera en los cambios más importantes en los procesos de producción en términos de aplicaciones tecnológicas y métodos de organización del trabajo. 2. La producción a gran escala requiere un nuevo modo de instrucción y control social, lo que resulta en factores como salarios garantizados, países intervencionistas, sindicatos fuertes, negociación colectiva y consumo a gran escala. Esto da un nuevo significado a las relaciones de producción, especialmente las relaciones

capital-trabajo, y permite a las personas convertir los conflictos en psicología aumentando los salarios y obteniendo consumo (Moreno & Naranjo, 2002).

De igual manera, la industria automotriz está estrechamente relacionada con el desarrollo histórico del capitalismo. El automóvil es un producto complejo que requiere una gran cantidad de rubros, lo que da lugar a importantes cadenas manufactureras, como metalurgia, plásticos, caucho, textiles, electrónica, gasolina, talleres de reparación, semáforos, etc. (Moreno & Naranjo, 2002). También, a escala global, la industria automotriz se caracteriza por el nivel relativamente alto de regulaciones seguidas por sus operaciones. El método es cumplir con las regulaciones sobre seguridad, medio ambiente, procedimientos de aprobación de vehículos e impuestos significan un aumento significativo en los costos naturales de fabricación para la industria automotriz (Cacebo & Núñez, 2017).

1.5.5.1. Importancia en el ámbito económico

En Ecuador, la industria automotriz ha tenido un tremendo desarrollo tecnológico en los últimos 30 años porque ha contribuido al desarrollo del país a través de la inversión, la capacitación, la tecnología y las ganancias de divisas. La industria automotriz genera ingresos en todas las actividades económicas directas e indirectas involucradas, por lo que tiene una participación importante en la economía del país. Cabe señalar que, la industria automotriz ha impulsado otras industrias en las industrias productivas, tales como acero, metalurgia, procesamiento de metales, minería, petróleo, petroquímicos, los plásticos, el vidrio, la electricidad, la robótica y las computadoras son industrias clave en la fabricación de automóviles. De esta manera, la industria automotriz ha integrado diferentes actores, lo que es cierto para las empresas de autopartes que suministran repuestos. Y ensambladores de empresas que imponen estándares a la producción en cadena (Pro Ecuador, 2017).

Cabe mencionar que, las actividades relacionadas al sector automotor generan un importante número de plazas de empleo. De acuerdo a información del Censo Económico 2010 se tienen 90,012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres y el 17% mujeres. En los establecimientos de comercio se encuentran ocupadas 84,155 personas, en manufactura 5,194 y en servicios 663 (Pro Ecuador, 2017). Debido a la importancia de la industria de procesamiento de metales, el alto valor agregado, los componentes técnicos utilizados e implementados y la importancia relativa en la explotación industrializada del país, la industria de procesamiento de metales es uno de los pilares básicos de la cadena productiva del país (Andrade, 2006).

1.5.5.2. Importancia en el ámbito social

Una empresa que cumple con la responsabilidad social desde un nivel superior participa directamente con todos sus socios y establece parámetros que pueden generar un buen clima laboral para sus empleados; aporta valor a la imagen de la empresa y la confianza de los clientes, proveedores, empleados y gobierno. Por nombrar algunos, esto promueve la sostenibilidad de la competencia (Moyano et al., 2020).

Principalmente, los impactos sociales de la industria automotriz se dividen en dos categorías: impactos relacionados con la salud, seguridad y bienestar de los clientes; y contenido relacionado con el bienestar y la seguridad de los empleados de la fábrica (Cacebo y Núñez, 2017). A continuación se nombran algunos impactos sociales importantes que la industria debe tomar en cuenta:

- Seguridad del conductor y peatones
- Ruido de conducción
- Impacto de vibraciones del motor en el conductor
- Efectos en la salud humana por la calidad del aire
- Calidad del aire al interior del vehículo
- Posibilidad de uso del vehículo por personas con discapacidad o tercera edad
- Seguridad y salud ocupacional de los empleados
- Derechos laborales y humanos

En resumen, el tema social clave en la industria automotriz es la salud y seguridad ocupacional de los empleados de la fábrica; el desarrollo a largo plazo de los talentos locales para tener talentos calificados. La formación de talentos locales es un aspecto y requiere la cooperación de varios participantes de la industria automotriz, instituciones de educación superior y universidades locales. En este sentido, es importante articular programas educativos que puedan cerrar la brecha de habilidades que requiere la industria automotriz (Cacebo y Núñez, 2017).

Además, la responsabilidad social hacia los clientes permite el establecimiento de un estándar de medición para la satisfacción del producto o servicio a través de la calidad del producto y los métodos de manejo. Igualmente, la promoción a través de políticas y medidas de control de cumplimiento para garantizar una trazabilidad exitosa (Moyano et al., 2020).

2. METODOLOGÍA

En este apartado, se explica el proceso que se ha realizado para desarrollar el estudio de investigación. Los temas a abordar sobre el estudio son: la naturaleza de la investigación, alcance, diseño, técnicas de recolección de información, población y muestra, y por último, el procesamiento y análisis de datos.

2.1. Naturaleza de la Investigación

De acuerdo a la naturaleza, para este estudio se utiliza una investigación de enfoque cuantitativo, ya que proporciona y sirve de ayuda para cuantificar los datos, aplicando un análisis estadístico descriptivo. La variable estudiada es la cultura organizacional, la cual es medida numéricamente a través de un instrumento (Malhotra, 2008).

2.2. Alcance de la Investigación

La investigación es descriptiva, ya que pretende especificar y describir las características, propiedades y perfiles de personas, comunidades, procesos, entre otros, que vayan a ser analizados. Además, permite medir y recoger la información en conjunto o individualmente sobre las variables a las que se refieren, es un tipo de investigación concluyente (Hernández et al., 2010).

2.3. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación implementado es el diseño no experimental, no se puede manipular, ni asignar de manera aleatoria las variables. Esto quiere decir que, se puede observar lo que sucede naturalmente, sin intervenir, ya que las variables independientes analizadas no pueden ser controladas, por lo que se muestran los hechos exactamente cómo sucedieron (Hernández et al., 2014). Además, se utiliza un diseño transversal, debido a que se recolecta y obtiene una sola vez y en un solo período de tiempo la información de la muestra de la población.

2.4. Técnicas de Recolección de Información

Las técnicas de recolección de información se diseñaron con el fin de obtener datos informativos de la investigación y se aplican a la muestra de la población (Malhotra, 2008). Dentro de la investigación se lleva a cabo la técnica de encuesta escrita, basada en un interrogatorio con preguntas acerca del comportamiento, actitudes, características demográficas y estilo de vida; y, un cuestionario estructurado, que es un conjunto

formalizado de preguntas escritas que responden los encuestados para obtener información (Malhotra, 2008). En este estudio se hace uso de una encuesta para conocer los datos socio-demográficos de los miembros de una empresa automotriz (Anexo I). Además, se trabajará con el cuestionario conocido como Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI), planteado por Cameron y Quinn, el cual permite determinar la cultura actual y deseada (Anexo II).

2.4.1. Instrumento de Evaluación “OCAI”

El Modelo de Valores en Competencia utiliza un instrumento de evaluación para determinar la cultura organizacional, “Organizational Culture Assessment Instrument” u OCAI. El cuestionario se compone de seis dimensiones o apartados: liderazgo organizacional, características dominantes, administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégicos, criterio de éxito (Rosas et al., 2020). La herramienta permite hacer una comparación de la cultura actual y deseada de acuerdo a los valores obtenidos (Hernández et al., 2014).

Por otro lado, el primer ítem se refiere a la cultura clan (A), el segundo a la cultura adhocrática (B), el tercero a la cultura mercado (C) y el cuarto se refiere a la cultura jerárquica (D). Todos estos ítems evalúan el grado de orientación de la organización (Villamarin, 2018). La herramienta es un cuestionario que requiere respuestas a seis áreas y 24 proyectos. Lo mencionado, consiste en evaluar las seis dimensiones de la Cultura Organizacional con cuatro preguntas en cada dimensión. Después, las preguntas se clasifican de acuerdo a los cuatro tipos de cultura, estos se determinaron por dos dimensiones: la primera, flexibilidad y discreción frente a estabilidad y control y la segunda, orientación interna e integración frente a orientación externa y diferenciación (Vela et al., 2015).

En cada fila, la persona responsable de responder el cuestionario se basa en cuán similares sean las cuatro opciones a su organización. Dentro de cada apartado o dimensión se encuentra la columna actual, que corresponde al estado actual de la cultura, mientras que la segunda fila, corresponde a la cultura deseada (García et al, 2012).

Se hizo uso de la escala de tipo Likert en el cuestionario OCAI, ya que es un instrumento psicométrico que se utiliza para cuestionar a una persona, el cual debe indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo sobre un ítem o afirmación, esto se realiza por medio de una escala ordenada (Matas, 2018). La escala consta de cinco opciones, siendo la menor puntuación 5 y la mayor puntuación 45. A desacuerdo total se otorga el valor de 5, poco

desacuerdo 15, ni de acuerdo, ni en desacuerdo 25, concuerdo parcialmente 35 y concuerdo totalmente 45. Una vez obtenido el puntaje derivado de los promedios se representan en el modelo MVC, como se observa en la Figura 2 y Figura 3.

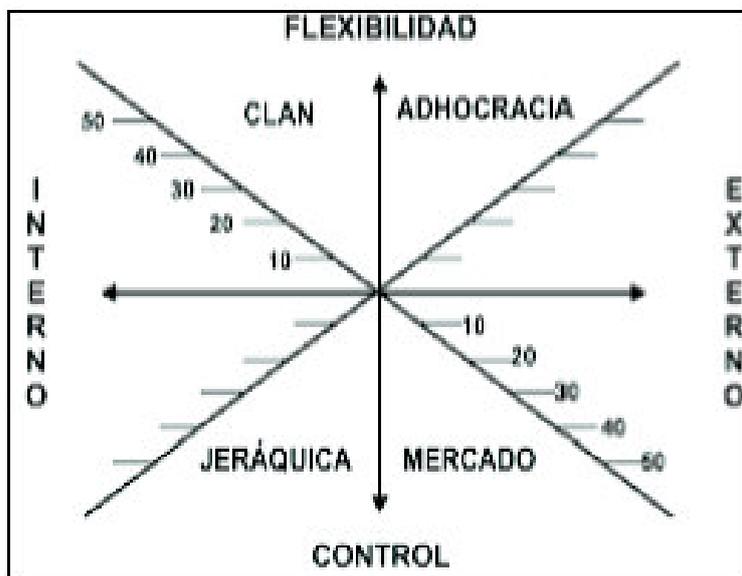


Figura 2 - Cuadro de integración del modelo MVC con el cuestionario OCAI (Cameron y Quinn, 1999, citado por Villamarin, 2018)

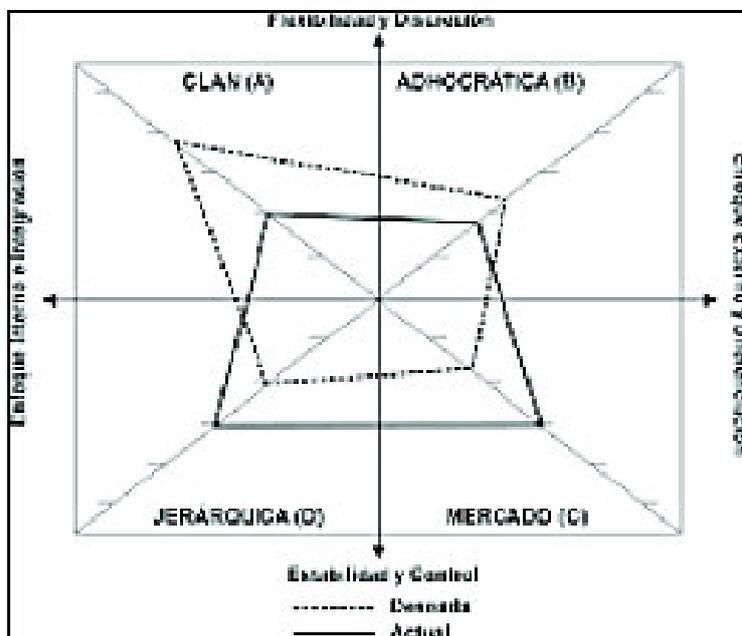


Figura 3 - Ejemplo gráfico de la cultura actual y deseada (Cameron y Quinn, 1999, citado por Villamarin, 2018)

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

La población de esta investigación son los miembros que conforman una empresa automotriz y la muestra está compuesta en función de las personas que accedieron y estuvieron dispuestas a responder la encuesta y el cuestionario. La empresa automotriz cuenta con 613 trabajadores quienes pertenecen a las diferentes áreas: Comercializadora, Control de Gestión, Estrategia, Finanzas y Administración, Gobierno, Logística y Abastecimiento, Marcas Masivas, Marcas Tradicionales, Postventa, Presidencia y Talento Humano.

2.5.1.1. Empresa Automotriz

La Corporación Maresa fue constituida el 18 de agosto de 1976 con el nombre de Manufacturas, Armaduras y Repuestos Ecuatorianos S.A. – MARESA, que durante 40 años, la empresa se comprometió a ensamblar varios modelos de camionetas y vehículos de pasajeros para marcas de renombre mundial como Mack, Fiat, Mitsubishi, Ford, Toyota y Mazda. Durante este período, ensambló y distribuyó 159.762 vehículos, los cuales tenían una calidad excelente y además, la seguridad y durabilidad eran altas (Corporación Maresa Holdin del Ecuador, 2018).

En 1994, se comenzó a comercializar Mazda siendo una de las marcas más importantes de la Corporación, ya que se aplicó la filosofía de eficiencia, seguridad y comodidad. Posteriormente, se inicia el negocio de renting, creación de Orgu Costa, representación de Fiat, grupo Chrysler, Piaggio y compra de Cinascar; convirtiéndose en una de las empresas con mayor expansión comercial (Corporación Maresa Holdin del Ecuador, 2018).

Maresa es un holding automotriz y de renting que supera los 42 años de experiencia en el mercado ecuatoriano; ofrece varios servicios: ensamblar, vender, dar mantenimiento, venta de repuestos, rentar y reparar vehículos, así como también, comercializa motos. A través de su división automotriz es representante de marcas internacionales muy reconocidas, tales como Mazda, Fiat, Chrysler, Jeep, Dodge, RAM, Ford perteneciente a la región Costa, Chery y Dongfeng. Por otro parte, su división de renting es representada por la franquicia AVIS, la cual opera en diversas sucursales en Ecuador, Colombia y Perú y está compuesta por una flota que supera los 6.000 vehículos (Corporación Maresa Holdin del Ecuador, 2018).

Por otro lado, el establecimiento y funcionamiento de la empresa se basa en un conjunto de valores y comportamientos sólidos que definen y diferencian su valor. La alta relación interpersonal y actitud social permiten tener un ambiente laboral armonioso, donde se toma el talento humano como una prioridad. Por ello, su desarrollo profesional y personal es uno de los pilares de la gestión diaria (Corporación Maresa Holdin del Ecuador, 2018).

Además, la ética, la profesionalidad y la alta atención a las necesidades del cliente son algunos de los valores que las oficinas, concesionarios y talleres tienen cada día. Esta visión liderada por el presidente ejecutivo ha convertido a MARESA en una de las empresas más prestigiosas del Ecuador, con sus empleados con el más alto nivel de lealtad y compromiso en la industria automotriz, y se ha convertido en una institución de referencia para diversas iniciativas sociales y ambientales (Corporación Maresa Holdin del Ecuador, 2018).

2.5.1.1.1. Misión

“Somos una Corporación automotriz y de arrendamiento de vehículos líder que opera y desarrolla marcas con alto potencial en Ecuador, Colombia y Perú; generando nuevos negocios y aprovechando las sinergias entre los mismo para alcanzar rentabilidad y cubrir las expectativas de valor de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y de la sociedad” (Corporación Maresa Holdin del Ecuador, 2018).

2.5.1.1.2. Visión

“Ser la Corporación Automotriz y de Arrendamiento de vehículos líder en el Ecuador con impacto relevante en Colombia y Perú, que: representa marcas y negocios de alto potencial de mercado, ingresos y rentabilidad; y administra los negocios eficientemente a través de procesos que fomenten sinergias y la búsqueda permanente de alianzas estratégicas” (Corporación Maresa Holdin del Ecuador, 2018).

2.5.1.1.3. Valores Corporativos

- “Ámbito Humano: Reconocimiento al desempeño y al desarrollo profesional, alineación a la estrategia y a las decisiones tomadas, ambiente de trabajo armónico” (Corporación Maresa Holdin del Ecuador, 2018).
- “Ámbito Social: Respeto a las personas y a sus opiniones, solidaridad hacia el bienestar comunitario, comportamiento ético” (Corporación Maresa Holdin del Ecuador, 2018).

- “Ámbito de Gestión: Velar por los intereses de la empresa y del cliente, innovación y dinamismo, orientación hacia el resultado, hacer las cosas bien desde la primera vez, objetividad y proactividad – profesionalismo y trabajo en equipo basado en procesos” (Corporación Maresa Holdin del Ecuador, 2018).

2.5.1.1.4. Objetivos Estratégicos

Jácome (2017) indicó que los objetivos estratégicos que la Corporación Maresa propone son los siguientes:

- Definir metas, políticas, objetivos y estrategias en conjunto en toda la empresa de manera corta clara y precisa.
- Incrementar el compromiso de los colaboradores hacia la Corporación.
- Promover el trabajo en Equipo y el esfuerzo colectivo entre colaboradores.
- Incrementar la cultura de mejora continua
- Elaborar manuales y planes estratégicos para la empresa, tomando énfasis en el plan de comunicación de gobierno corporativo.
- Ser siempre una empresa honesta leal y comprometida con sus clientes.
- Contar con personal altamente capacitado, con poder de decisión, acción y orgullo de nuestro trabajo.
- Ofrecer una excelente calidad de nuestros productos, especial atención y trato para nuestros clientes, puntualidad en nuestros compromisos.
- Capacitar al personal constantemente para tener personal calificado (p. 43).

2.5.1.1.5. Sostenibilidad

En lo que se refiere a sostenibilidad, para Maresa el desarrollo sostenible es el pilar estratégico y valor corporativo básico, ya que, el propósito comercial, es mantener un alto nivel de compromiso con la sociedad, el medio ambiente, los empleados y todos los que los rodean; a través de planes a corto, mediano y largo plazo, para potenciar el "impacto positivo" que tenemos o puede tener. Por ello, la empresa ha desarrollado un plan estratégico basado en tres pilares básicos: movilidad responsable que se encarga de promover la seguridad de los niños en los vehículos hasta el respeto al peatón, desarrollo social ambiental y una cadena de valor sustentable que se asegura que las operaciones realizadas por la industria tengan un impacto mínimo en el ambiente (Corporación Maresa Holdin del Ecuador, 2018).

2.5.2. Muestra

La muestra es un subgrupo de la población, que es seleccionada para participar en el estudio de investigación (Malhotra, 2008). En este caso, como se mencionó anteriormente, la población de una empresa automotriz es de 613 trabajadores, el intervalo de confianza 95% y el margen de error máximo es del 5%; por lo que la muestra fue de 289 trabajadores, quienes accedieron a responder las encuestas, es decir, la muestra es representativa.

Para obtener la muestra, se utilizó el tipo de muestreo probabilístico, específicamente aleatorio simple, el mismo que garantiza que todos los miembros que forman parte de la empresa automotriz, tienen la misma probabilidad de ser seleccionados (Otzen & Manterola, 2017).

2.5.2.1. Género

De los 289 encuestados, el 68% forman parte del género masculino y el 32% integra el género femenino. La mayor cantidad de empleados que pertenecen a la empresa automotriz son de género masculino, como se evidencia en la Figura 4.

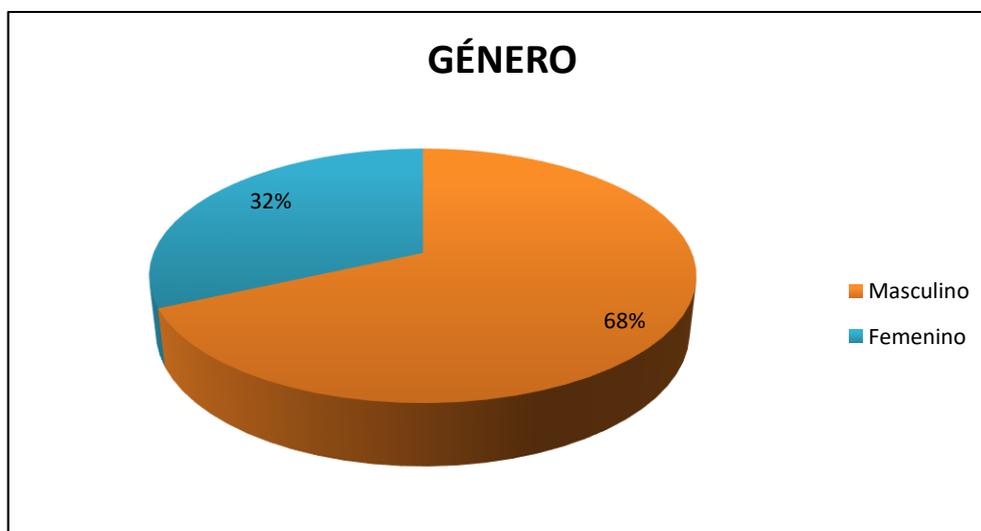


Figura 4 - Género
Fuente: Elaboración propia

2.5.2.2. Edad

De los 289 encuestados, el 41% de los empleados están en el rango de 31 y 40 años de edad, el 29% corresponde a edades entre 18 y 30 años, el 25% están entre 41 y 50 años y el porcentaje restante que tan solo es del 5% son mayores de 50 años de edad. A continuación se evidencia en la Figura 5.

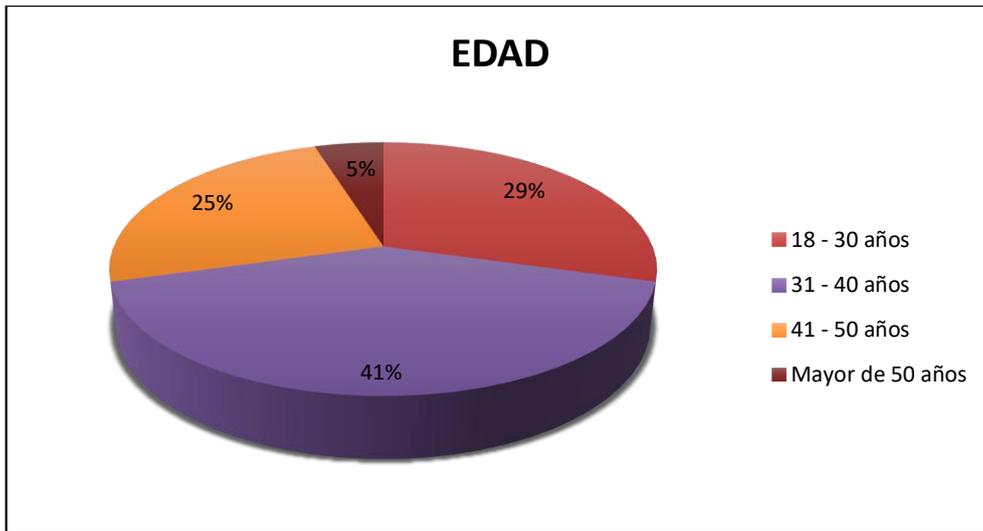


Figura 5 - Edad
Fuente: Elaboración propia

2.5.2.3. Estado Civil

De los 289 encuestados, se puede observar en la Figura 6 que el 50% de los trabajadores es de estado civil casado, el 29% pertenecen al estado civil soltero, el 15% conviven en unión libre, el 6% son divorciados y solamente una persona respondió que su estado civil es viudo, por lo que se le otorga un valor del 0% del total.

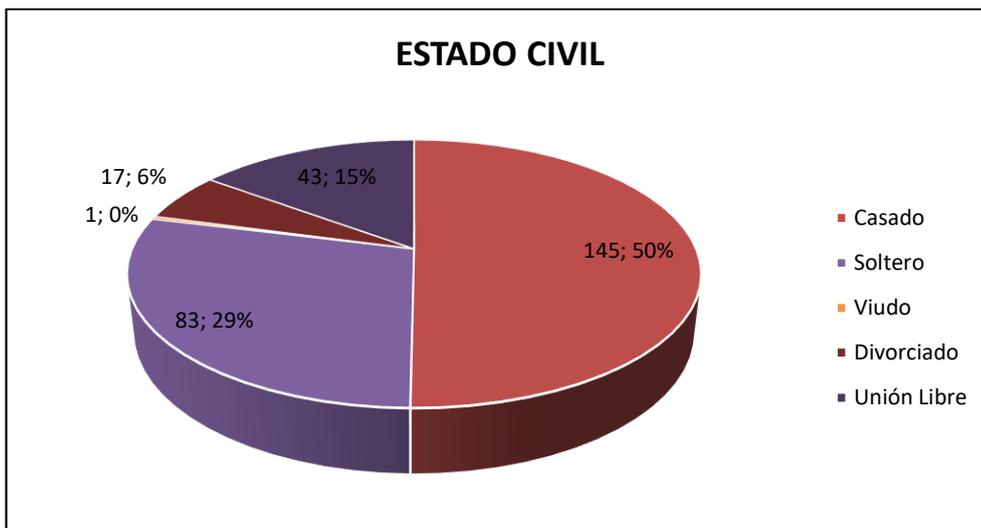


Figura 6 – Estado Civil
Fuente: Elaboración propia

2.5.2.4. Nivel Académico

De los 289 encuestados, la mayor cantidad de empleados tienen educación universitaria que representa el 46%, el 24% de la muestra ha cursado la secundaria, el 17% tienen educación técnica, el 12% ha realizado una maestría, el 1% tiene educación primaria y ningún empleado que respondió la encuesta tiene doctorado (PhD), por lo que se le otorga un valor del 0% del total. A continuación se evidencia en la Figura 7.

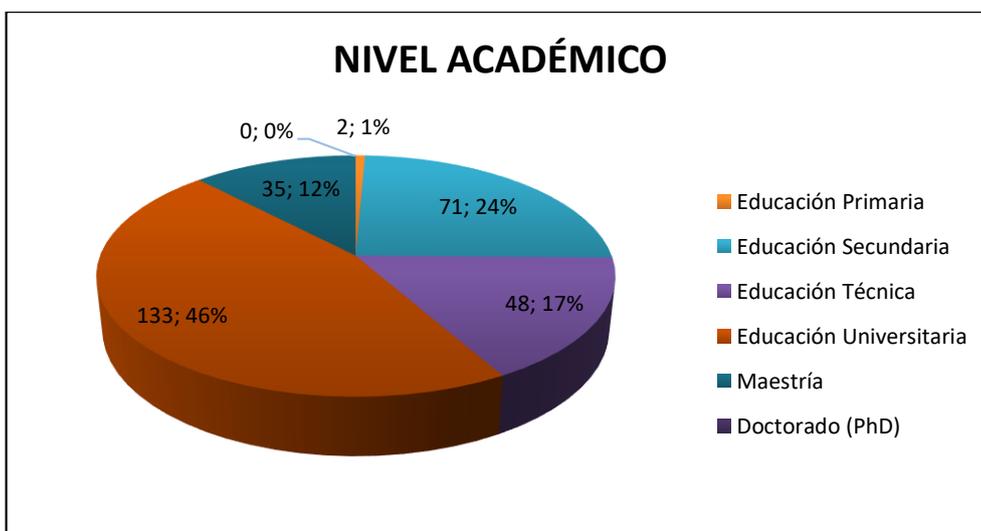


Figura 7 – Nivel Académico
Fuente: Elaboración propia

2.5.2.5. Lugar de Trabajo

De los 289 encuestados, en la Figura 8 se puede observar que el 48% tienen su lugar de trabajo en la ciudad de Quito, el 41% realiza sus actividades en la ciudad de Guayaquil, 8% en la ciudad de Manta, el 3% en la ciudad de Machala. Solamente 1 persona trabaja en Santo Domingo, por lo que se le otorga un valor del 0% y por último, ninguna persona que accedió a responder la encuesta trabaja en Ambato por lo que también, se le otorga un valor del 0%.

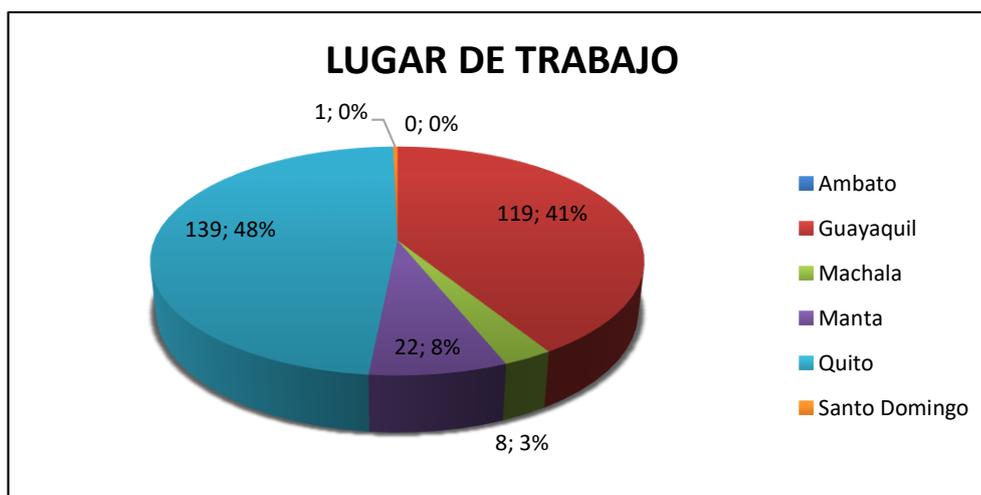


Figura 8 – Lugar de Trabajo
Fuente: Elaboración propia

2.5.2.6. Unidad (Área)

De los 289 encuestados, el 40% de los empleados pertenece a la unidad Postventa, el 23% son parte de la unidad Comercializadora, el 17% corresponden a la unidad de Finanzas y Administración, el 9% a la unidad de Logística y Abastecimiento, el 3% a Talento Humano. Las unidades de Estrategia, Marcas Masivas y Marcas Tradicionales representan el 2% cada una; además, la unidad Control de Gestión, al igual que la unidad de Gobierno corresponden al 1% cada una y por último, solo 1 persona que accedió a responder la encuesta pertenece a la unidad de Presidencia por lo que se le otorga un valor del 0% del total. A continuación se evidencia en la Figura 9.

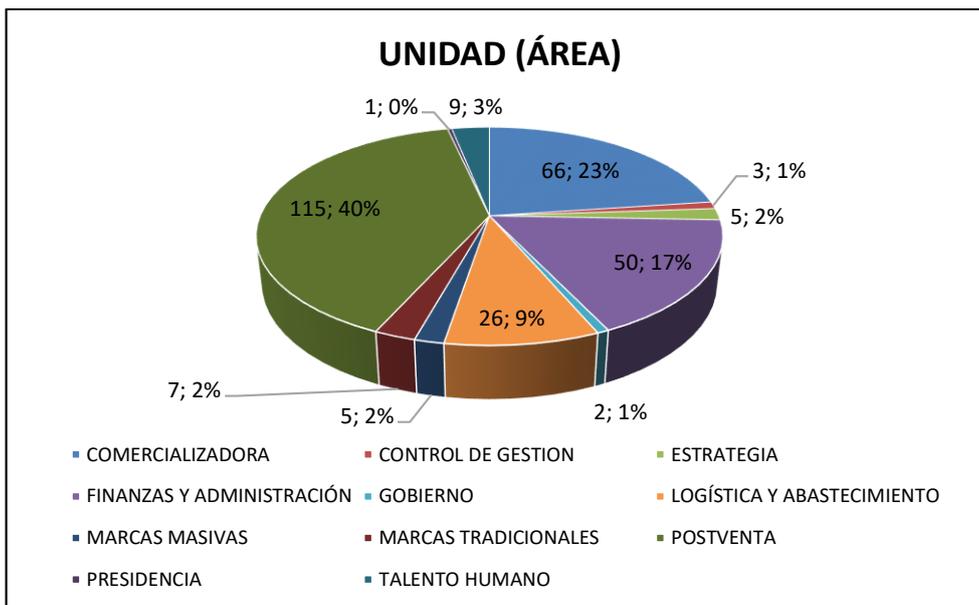


Figura 9 – Unidad (Área)
Fuente: Elaboración propia

2.5.2.7. Nivel Jerárquico

De los 289 encuestados, se puede evidenciar en la Figura 10 que el 34% de los empleados pertenecen al nivel jerárquico de Auxiliar u Operativo, el 21% corresponde a Asesor Comercial, el nivel jerárquico de Jefe o líder de equipo. Así como también, Coordinador o Analista representan el 13% cada uno, el 12% a Asistente, el 5% a Gerente y el 2% a Director.

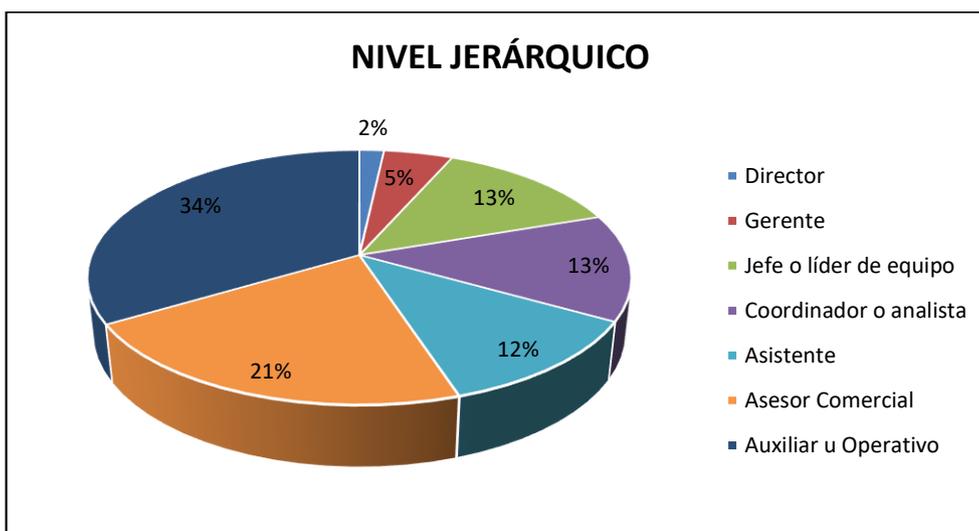


Figura 10 – Nivel Jerárquico
Fuente: Elaboración propia

2.5.2.8. Tiempo de Trabajo

De los 289 encuestados, el 11% representa a los empleados que trabajan menos de 1 año, el 56% trabajan entre 1 a 5 años, el 29% trabajan entre 6 a 15 años. Por otro lado, el 3% trabajan entre 16 a 25 años y por último, el 1% corresponde a quienes trabajan más de 25 años. En la Figura 11 se puede observar que la mayoría de los empleados han sido parte de la empresa entre 1 a 5 años.



Figura 11 – Tiempo de Trabajo
Fuente: Elaboración propia

2.6. Procesamiento y análisis de datos

Después de aplicar las técnicas para recolectar la información, se procesó y analizó los datos obtenidos. Se realizó un análisis cuantitativo a través de la estadística descriptiva, ya que este análisis presenta los datos procesados en forma resumida y simple, indica el rango mínimo y máximo, así como también, la varianza y la desviación estándar.

Estos datos fueron proporcionados en forma clara y concreta, con la ayuda de los programas informáticos: Microsoft Office Excel para estructurar, tabular, y graficar y también, SPSS (Statistical Packgae for the Social Sciences) de la empresa IBM para cuantificar los datos. Además, se utilizó el método de medias para poder determinar la cultura actual y la cultura deseada. A continuación se presentarán los resultados por medio de tablas dinámicas y gráficos.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados

Después de la aplicación de la encuesta socio - demográfica y cuestionario de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI) a los empleados de una empresa automotriz. Se presentan los resultados obtenidos en cada apartado, los cuales están basados en los objetivos específicos de este estudio de investigación.

Tabla 3 – Apartados - Objetivos Específicos

Objetivos Específicos		Título del Apartado
3.1.1	Determinar la cultura organizacional actual en una empresa automotriz, según el modelo de valores de Quinn.	Cultura Organizacional Actual en una Empresa Automotriz.
3.1.2	Determinar la cultura organizacional deseada en una empresa automotriz, según el modelo de valores de Quinn.	Cultura Organizacional Deseada en una Empresa Automotriz.
3.1.3	Identificar las diferencias de la cultura actual y la cultura deseada en una empresa automotriz, según el modelo de valores de Quinn.	Diferencias de la Cultura Organizacional actual y deseada en una Empresa Automotriz.

Fuente: Elaboración propia

3.1.1. Cultura Organizacional Actual en una Empresa Automotriz.

Después de analizar los datos que se obtuvieron de la encuesta y cuestionario, se describe los resultados globales de la cultura actual de una empresa automotriz, así como también, los resultados de las seis dimensiones que son: liderazgo organizacional, características dominantes, administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégicos y criterio de éxito. Por medio de estas dimensiones, se evalúa el tipo de cultura organizacional actual de la empresa que pueden ser: clan, adhocrática, mercado y jerarquía.

3.1.1.1. Valores Globales

Los valores globales de la cultura organizacional actual de una empresa automotriz, se pueden evidenciar en la Tabla 4. El promedio que se encuentra en el rectángulo de color azul indica el tipo de cultura que predomina actualmente en la organización.

Tabla 4 – Valores Globales

Tipo Cultura	Media
CLAN	34,99
ADHOCRÁTICO	32,74
MERCADO	36,52
JERARQUIZADO	36,12

Fuente: Elaboración propia

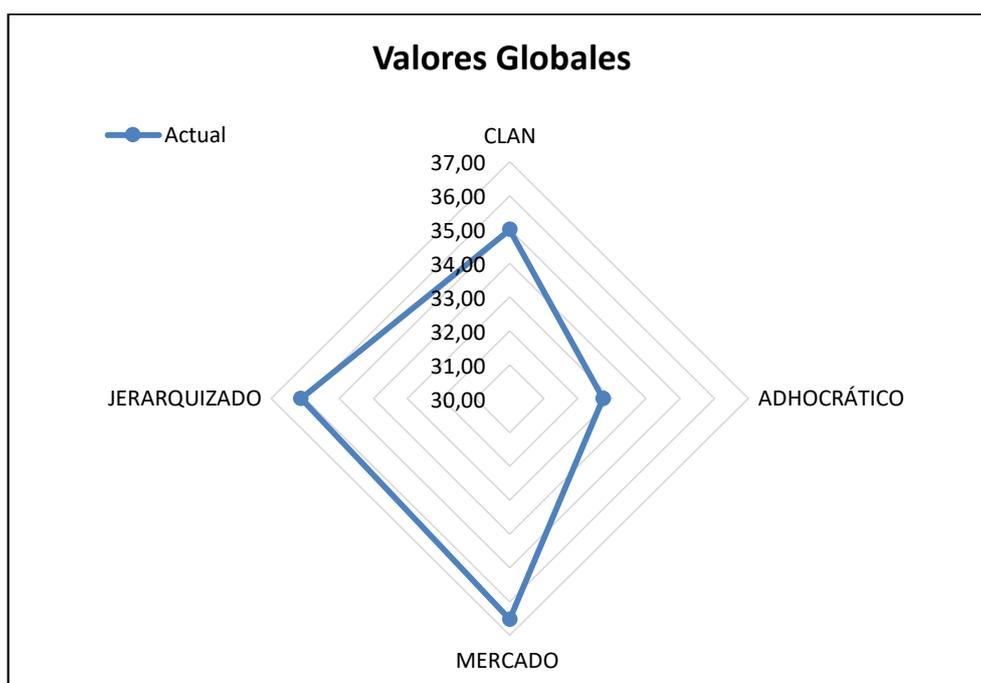


Figura 12 – Valores Globales

Fuente: Elaboración propia

La cultura organizacional actual de una empresa automotriz de manera global, indica que los empleados perciben una cultura de mercado. Esto significa que la organización se enfoca principalmente en los resultados orientados a cumplir metas y objetivos planteados, así como también, son impulsados a ser competitivos.

3.1.1.2. Dimensiones de la Cultura Organizacional Actual

3.1.1.2.1. Liderazgo Organizacional

Los valores que corresponden al Liderazgo Organizacional de la cultura actual de una empresa automotriz, se pueden observar en la Tabla 5.

Tabla 5 – Liderazgo Organizacional

Tipo Cultura	Media
A. Clan	35,00
B. Adhocrático	34,31
C. Mercado	36,90
D. Jerarquizado	35,69

Fuente: Elaboración propia

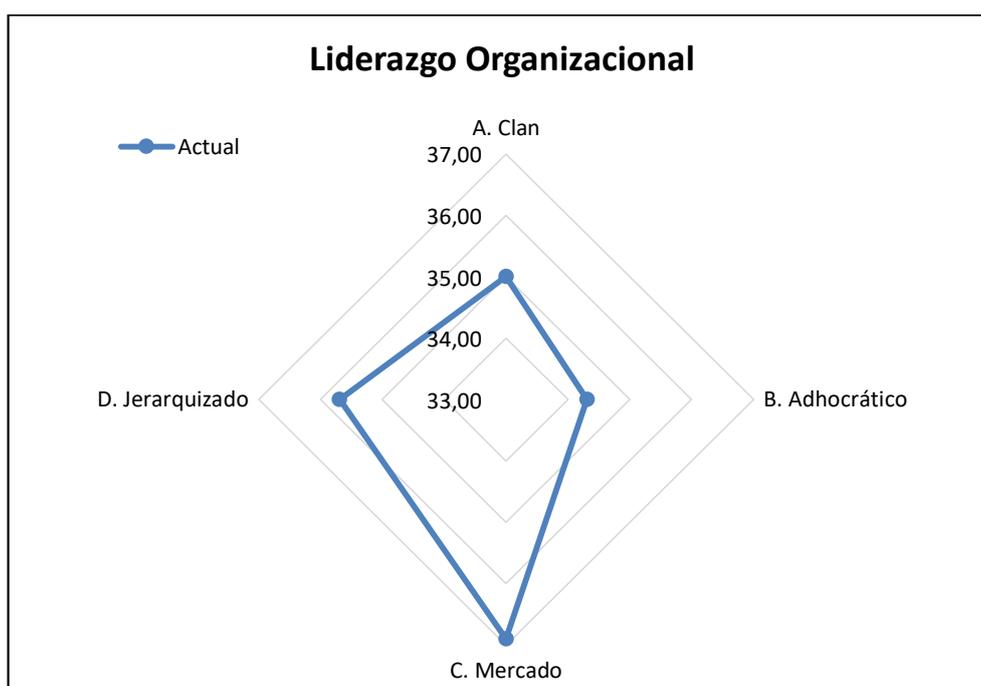


Figura 13 – Liderazgo Organizacional

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, los empleados de una empresa automotriz consideran que la cultura de mercado predomina en la dimensión de Liderazgo Organizacional. Esto significa que el tipo de liderazgo promueve la competitividad, cumplir objetivos, así como también, lograr resultados que sean eficientes.

3.1.1.2.2. Características Dominantes

Los valores que corresponden a las Características Dominantes de la cultura actual de una empresa automotriz, se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6 – Características Dominantes

Tipo Cultura	Media
A. Clan	34,55
B. Adhocrático	30,88
C. Mercado	36,45
D. Jerarquizado	34,52

Fuente: Elaboración propia

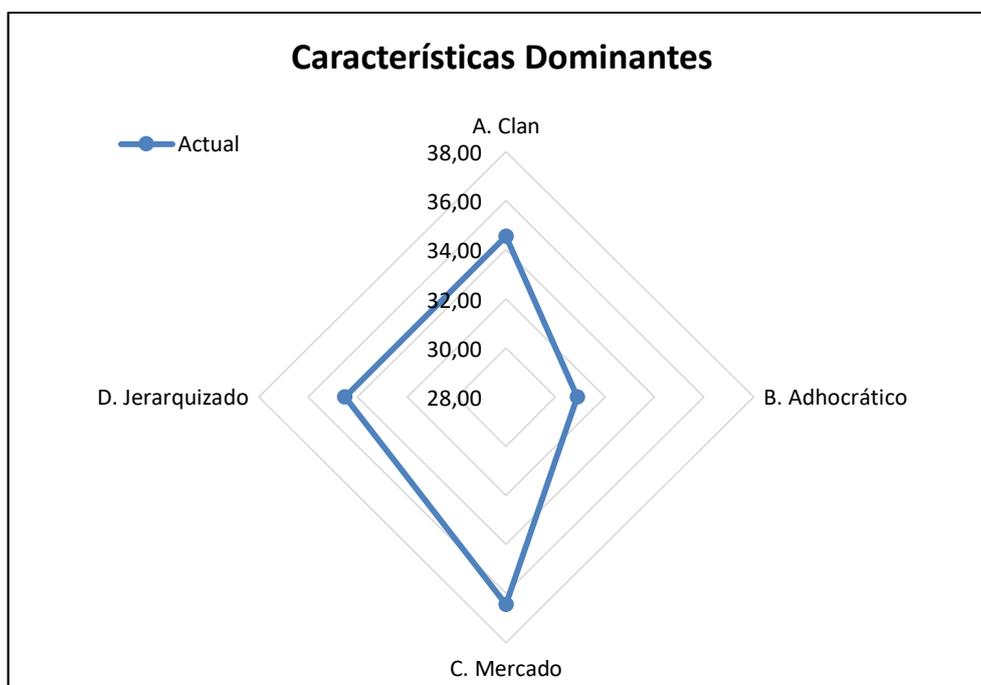


Figura 14 – Características Dominantes

Fuente: Elaboración propia

Actualmente, las Características Dominantes de una empresa automotriz cuenta con una cultura de mercado. Esto se puede interpretar que la organización está orientada a obtener resultados, establecer metas, trabajar adecuadamente y ser competidores.

3.1.1.2.3. Administración del Recurso Humano

Los valores que corresponden a la Administración del Recurso Humano de la cultura actual de una empresa automotriz, se evidencian en la Tabla 7.

Tabla 7 – Administración del Recurso Humano

Tipo Cultura	Media
A. Clan	34,90
B. Adhocrático	27,70
C. Mercado	35,03
D. Jerarquizado	35,31

Fuente: Elaboración propia

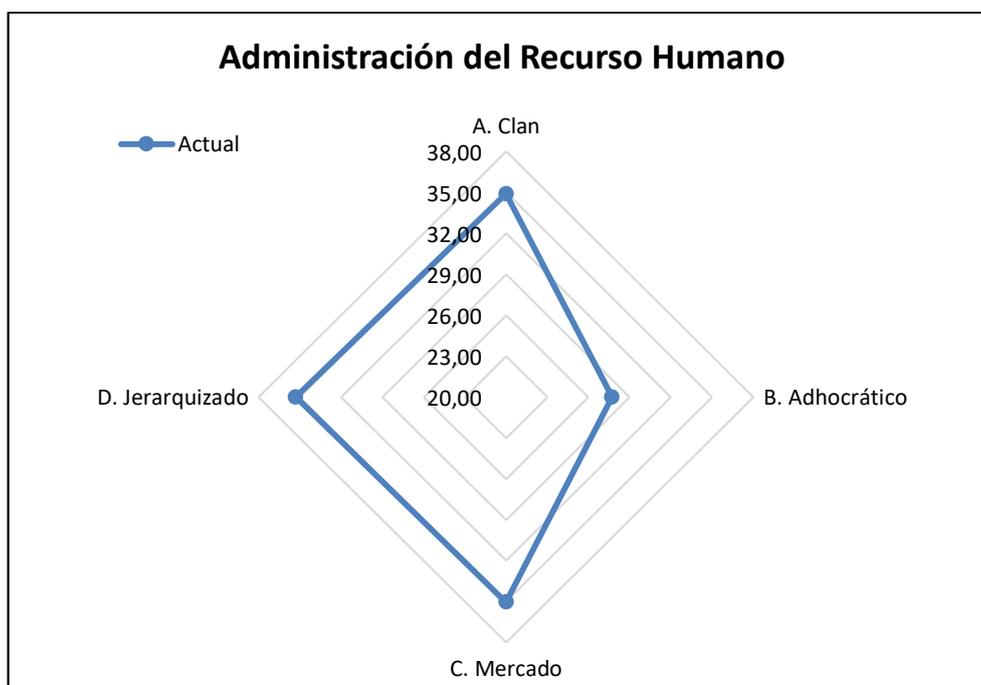


Figura 15 – Administración del Recurso Humano

Fuente: Elaboración propia

En una empresa automotriz, la Administración del Recurso Humano mantiene una cultura actual jerarquizada. Esto indica que los reglamentos, normas y políticas deben ser cumplidos por los empleados de la organización, así como también se centra en el control y estabilidad interna.

3.1.1.2.4. Unión de la Organización

Los valores que corresponden a la Unión de la Organización de la cultura actual de una empresa automotriz, se puede observar en la Tabla 8.

Tabla 8 – Unión de la Organización

Tipo Cultura	Media
A. Clan	36,31
B. Adhocrático	34,52
C. Mercado	36,94
D. Jerarquizado	36,63

Fuente: Elaboración propia

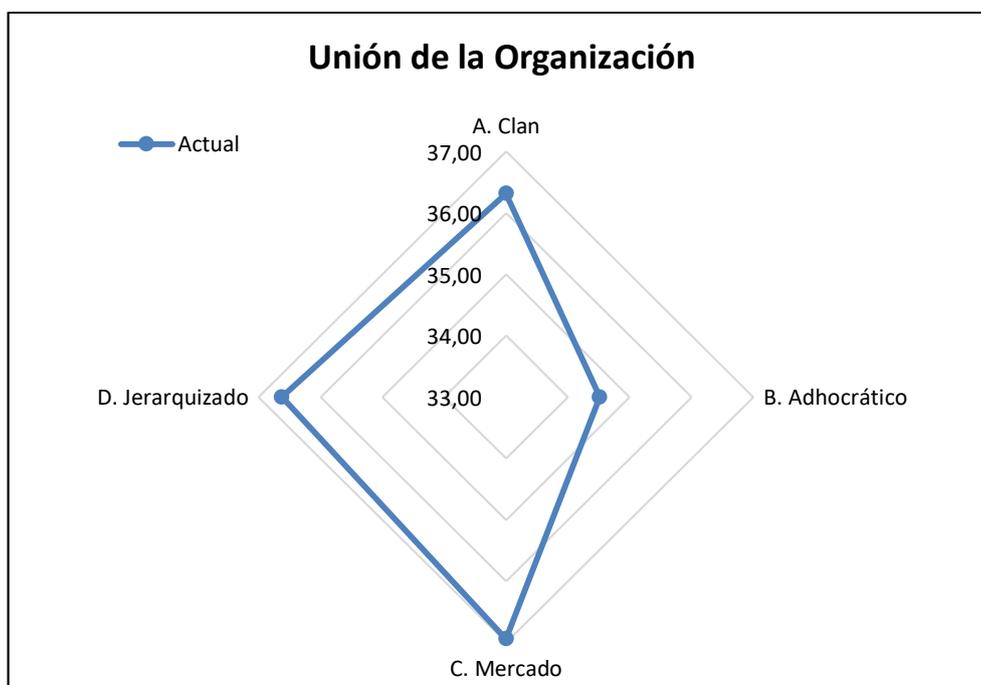


Figura 16 – Unión de la Organización

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión Unión de la Organización de una empresa automotriz, la cultura de mercado es la que predomina. Es decir, que los miembros de la empresa se enfocan en cumplir metas, tener éxito, empleando el compromiso y confianza entre todos para generar beneficios a la organización.

3.1.1.2.5. Énfasis Estratégicos

Los valores que corresponden a los Énfasis Estratégicos de la cultura actual de una empresa automotriz, se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9 – Énfasis Estratégicos

Tipo Cultura	Media
A. Clan	34,90
B. Adhocrático	34,41
C. Mercado	36,97
D. Jerarquizado	37,28

Fuente: Elaboración propia

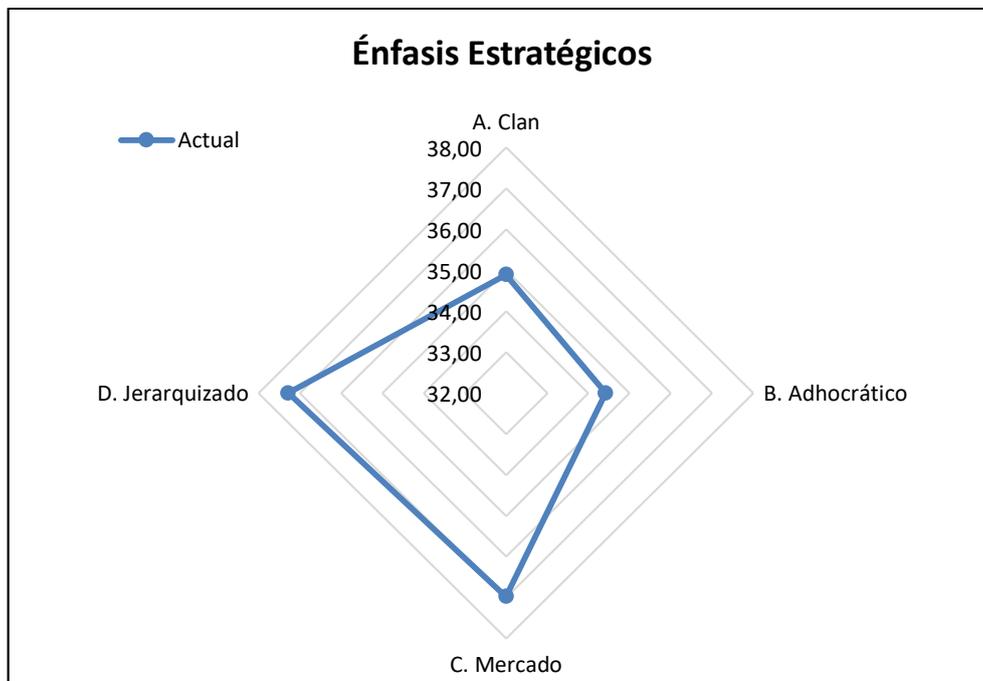


Figura 17 – Énfasis Estratégicos

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, los empleados de una empresa automotriz consideran que la cultura jerarquizada predomina en la dimensión de Énfasis Estratégicos. Esto indica que los miembros de la organización se enfocan en la eficiencia, en los mecanismos de orden y control, promulgando reglas y normas.

3.1.1.2.6. Criterio de Éxito

Los valores que corresponden al Criterio de Éxito de la cultura actual de una empresa automotriz, se pueden verificar en la Tabla 10.

Tabla 10 – Criterio de Éxito

Tipo Cultura	Media
A. Clan	34,27
B. Adhocrático	34,62
C. Mercado	36,83
D. Jerarquizado	37,28

Fuente: Elaboración propia

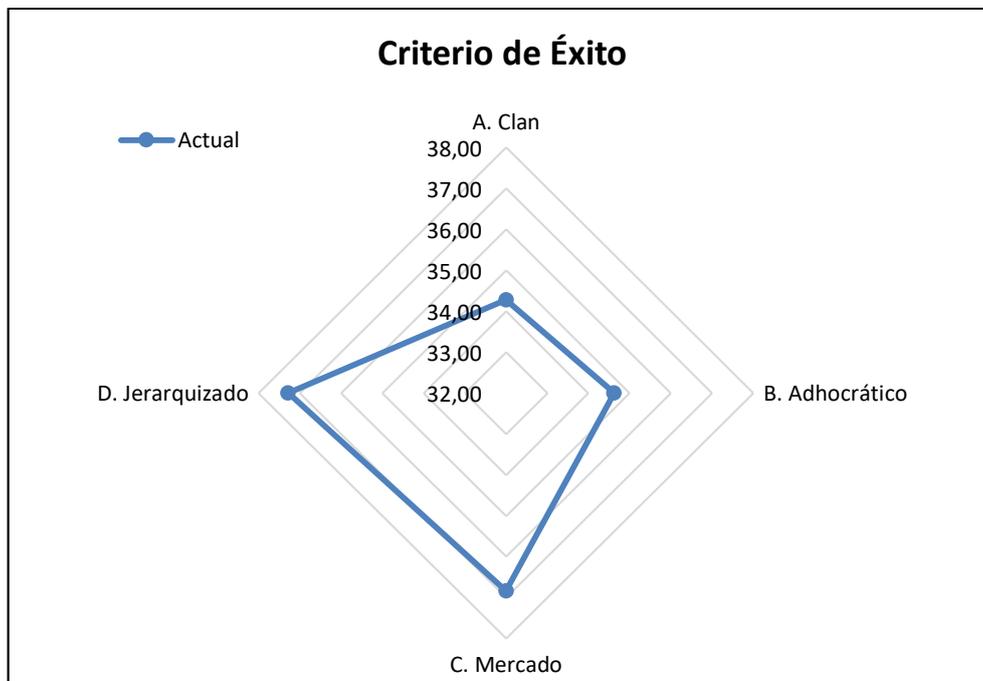


Figura 18 – Criterio de Éxito

Fuente: Elaboración propia

Actualmente, el Criterio de Éxito de una empresa automotriz cuenta con una cultura jerarquizada. Esto se puede interpretar que la organización define su éxito cuando las tareas son cumplidas con eficiencia, logrando alcanzar los objetivos y metas planteadas, con un control permanente de los procedimientos.

3.1.2. Cultura Organizacional Deseada en una Empresa Automotriz

Después de analizar los datos que se obtuvieron de la encuesta y cuestionario, se describe los resultados globales de la cultura deseada de una empresa automotriz, así como también, los resultados de las seis dimensiones. Por medio de estas dimensiones, se evalúa el tipo de cultura organizacional deseada.

3.1.2.1. Valores Globales

Los valores globales de la cultura organizacional deseada de una empresa automotriz, se pueden evidenciar en la Tabla 11. El promedio que se encuentra en el rectángulo de color naranja indica el tipo de cultura que desea tener la organización.

Tabla 11 – Valores Globales

Tipo Cultura	Media
CLAN	41,53
ADHOCRÁTICO	37,98
MERCADO	40,51
JERARQUIZADO	40,44

Fuente: Elaboración propia

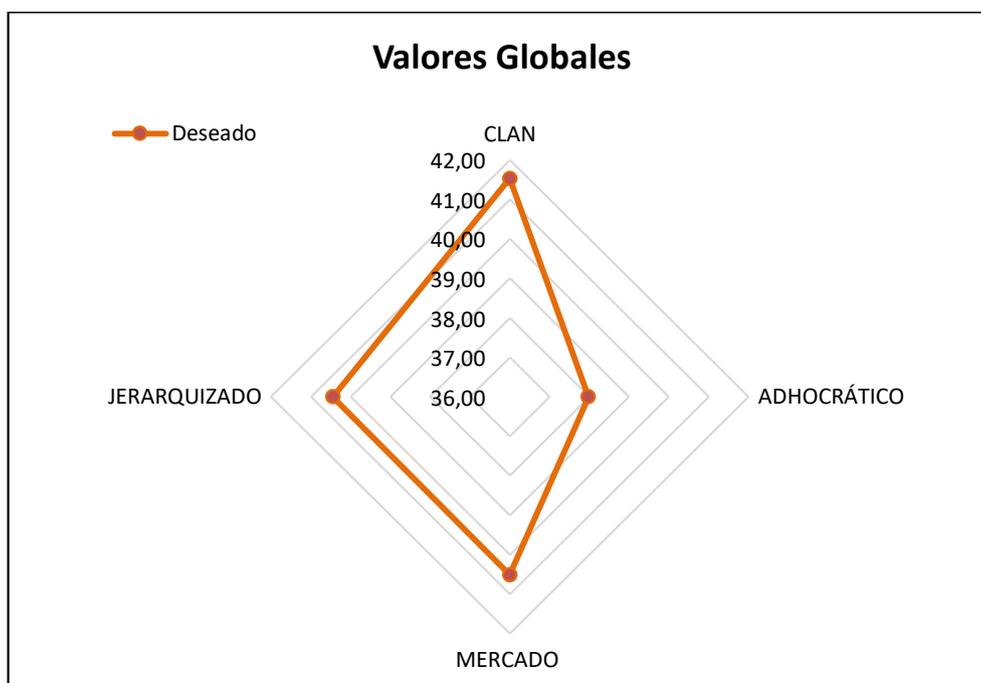


Figura 19 – Valores Globales

Fuente: Elaboración propia

La cultura organizacional deseada de una empresa automotriz de manera global es de tipo cultura clan. Esto significa que los miembros desean sentirse en un ambiente familiar dentro de la organización, además, ser guiados y aconsejados por parte del líder, el cual es considerado como un mentor, mostrando un carácter paternal.

3.1.2.2. Dimensiones de la Cultura Organizacional Deseada

3.1.2.2.1. Liderazgo Organizacional

Los valores que corresponden al Liderazgo Organizacional de la cultura deseada de una empresa automotriz, se pueden observar en la Tabla 12.

Tabla 12 – Liderazgo Organizacional

Tipo Cultura	Media
A. Clan	41,64
B. Adhocrático	41,37
C. Mercado	41,44
D. Jerarquizado	41,82

Fuente: Elaboración propia

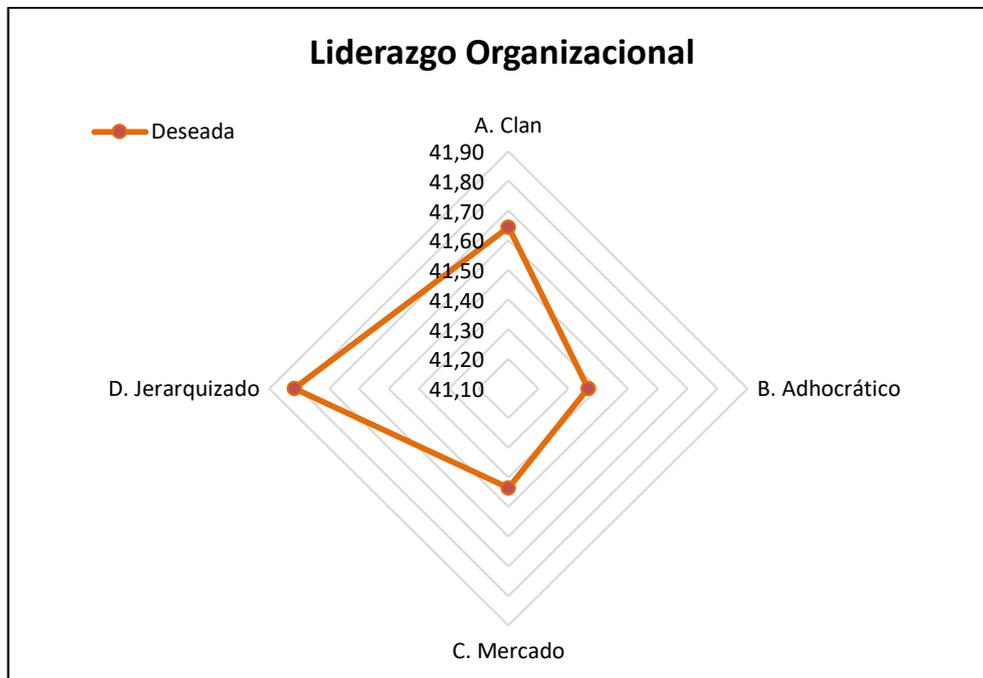


Figura 20 – Liderazgo Organizacional

Fuente: Elaboración propia

En una empresa automotriz, en la dimensión de Liderazgo Organizacional aspiran tener una cultura jerarquizada. Esto indica que los miembros de la organización desean contar con la coordinación, organización, seguir normas e instrucciones para mejorar la eficiencia.

3.1.2.2.2. Características Dominantes

Los valores que corresponden a las Características Dominantes de la cultura deseada de una empresa automotriz, se muestran en la Tabla 13.

Tabla 13 – Características Dominantes

Tipo Cultura	Media
A. Clan	40,12
B. Adhocrático	38,56
C. Mercado	39,74
D. Jerarquizado	38,04

Fuente: Elaboración propia

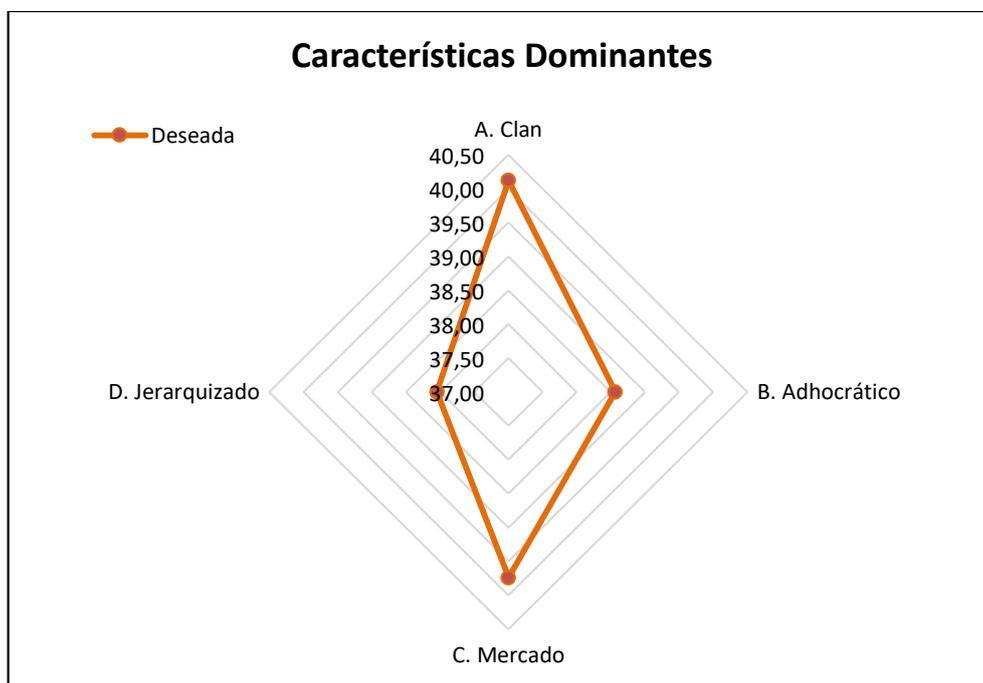


Figura 21 – Características Dominantes

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión Características Dominantes de una empresa automotriz, la cultura deseada es de tipo clan. Es decir, que los miembros de la empresa anhelan que su lugar de trabajo sea amigable, como una familia, se preocupen por sus empleados.

3.1.2.2.3. Administración del Recurso Humano

Los valores que corresponden a la Administración del Recurso Humano de la cultura deseada de una empresa automotriz, se evidencian en la Tabla 14.

Tabla 14 – Administración del Recurso Humano

Tipo Cultura	Media
A. Clan	42,20
B. Adhocrático	26,00
C. Mercado	39,22
D. Jerarquizado	40,88

Fuente: Elaboración propia

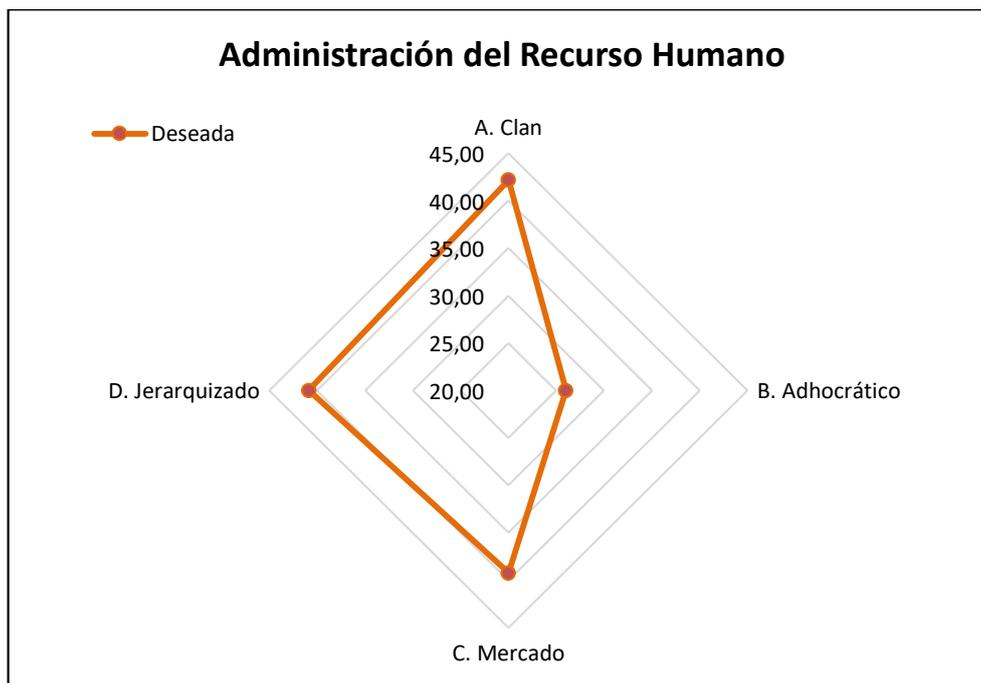


Figura 22 – Administración del Recurso Humano

Fuente: Elaboración propia

Los empleados de una empresa automotriz desean tener la cultura de tipo clan en la dimensión de Administración del Recurso Humano. Esto demuestra que los miembros

de la organización aspiran trabajar, participar y tomar decisiones en equipo, y además, tener crecimiento en la organización.

3.1.2.2.4. Unión de la Organización

Los valores que corresponden a la Unión de la Organización de la cultura deseada de una empresa automotriz, se pueden observar en la Tabla 15.

Tabla 15 – Unión de la Organización

Tipo Cultura	Media
A. Clan	41,78
B. Adhocrático	39,95
C. Mercado	40,99
D. Jerarquizado	39,22

Fuente: Elaboración propia

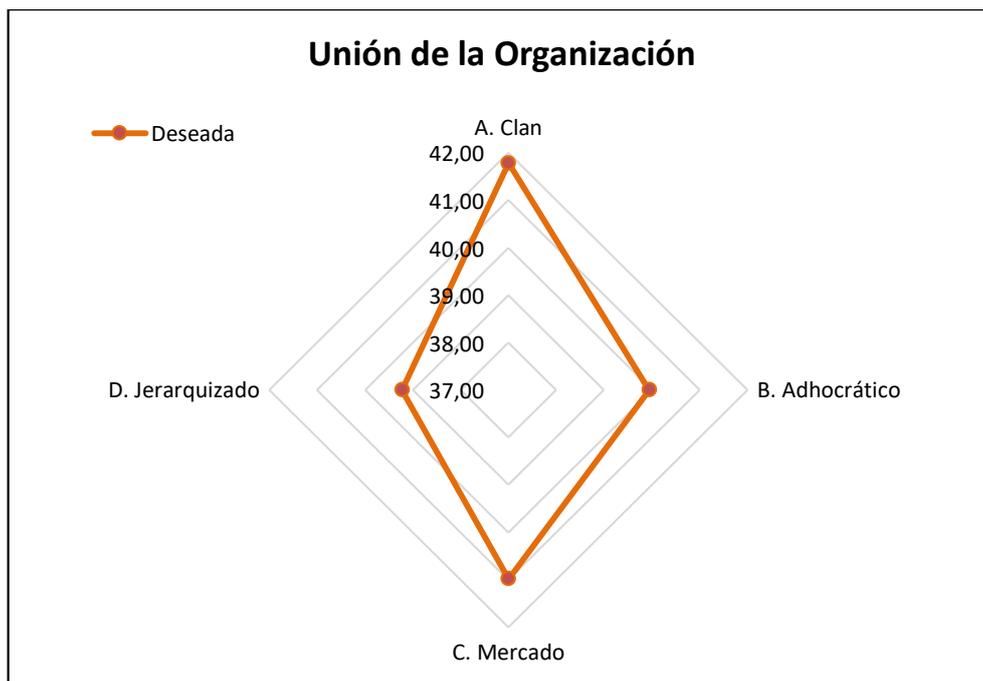


Figura 23 – Unión de la Organización

Fuente: Elaboración propia

La Unión de la Organización de una empresa automotriz, desea tener una cultura clan. Lo que permite interpretar que la organización busca compromiso, lealtad y confianza entre todos los miembros, generando que la empresa se mantenga unida.

3.1.2.2.5. Énfasis Estratégicos

Los valores que corresponden a los Énfasis Estratégicos de la cultura deseada de una empresa automotriz, se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16 – Énfasis Estratégicos

Tipo Cultura	Media
A. Clan	41,85
B. Adhocrático	41,64
C. Mercado	41,47
D. Jerarquizado	41,68

Fuente: Elaboración propia

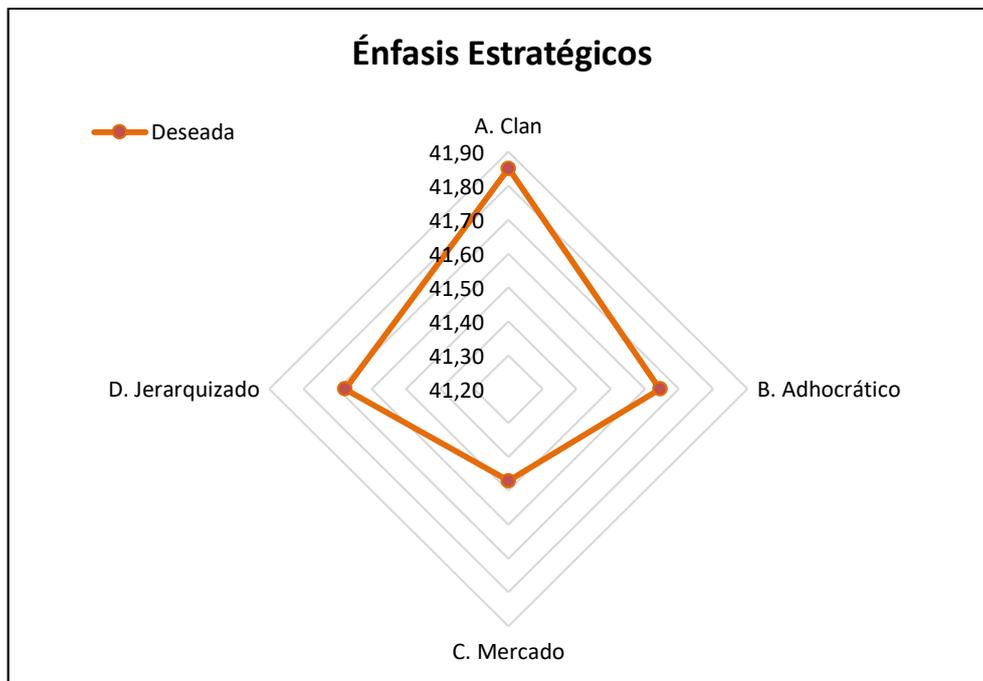


Figura 24 – Énfasis Estratégicos

Fuente: Elaboración propia

En una empresa automotriz, en la dimensión de Énfasis Estratégicos aspiran tener una cultura clan. Esto indica que los miembros de la organización consideran que se debería enfatizar en el desarrollo de los empleados, y dar confianza y apertura para que participen en todas las actividades de la empresa.

3.1.2.2.6. Criterio de Éxito

Los valores que corresponden al Criterio de Éxito de la cultura deseada de una empresa automotriz, se pueden verificar en la Tabla 17.

Tabla 17 – Criterio de Éxito

Tipo Cultura	Media
A. Clan	41,57
B. Adhocrático	40,33
C. Mercado	40,22
D. Jerarquizado	41,02

Fuente: Elaboración propia

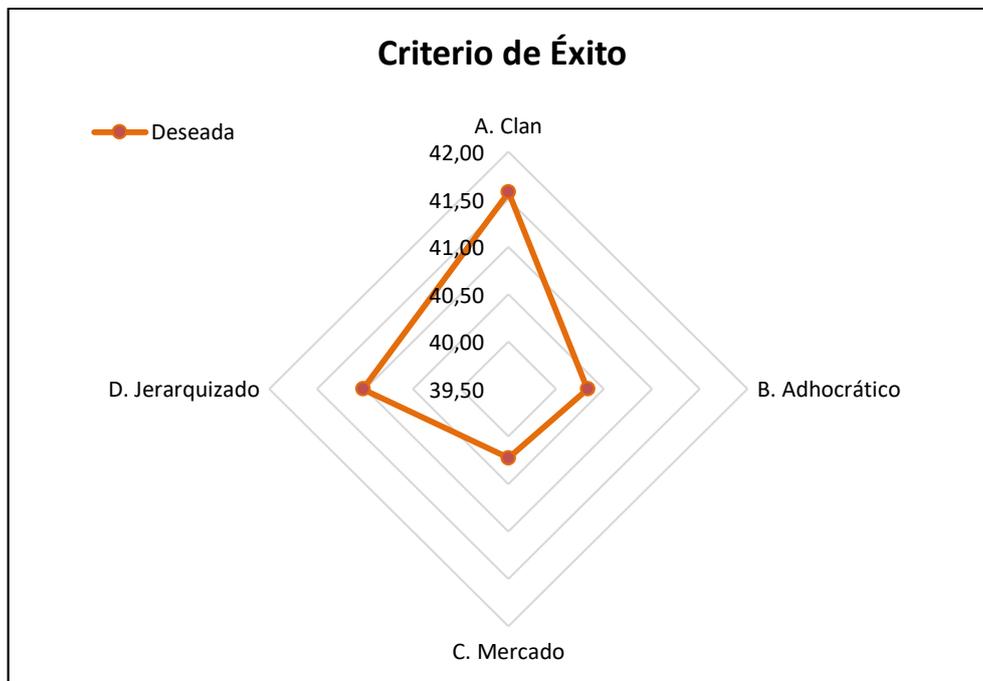


Figura 25 – Criterio de Éxito

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión Criterio de Éxito en una empresa automotriz, la cultura deseada es de tipo clan. Este tipo de cultura se basa en la participación y trabajo en equipo, además, que la moral sea elevada por medio de incentivos a los miembros de la organización.

3.1.3. Diferencias de la Cultura Organizacional Actual y la Cultura Deseada en una Empresa Automotriz.

Una vez analizada la cultura actual y cultura deseada de una empresa automotriz, por medio de la aplicación del Modelo de Valores en Competencia, se procede a realizar una comparación de cada apartado. Con la finalidad de identificar si existe una brecha entre la cultura y cultura deseada, y así, verificar si se cumple o no la hipótesis propuesta en este estudio de investigación.

3.1.3.1. Dimensiones de la Cultura Organizacional Actual y Deseada

3.1.3.1.1. Diferencia - Liderazgo Organizacional

Los valores que corresponden al Liderazgo Organizacional de la cultura actual y deseada de una empresa automotriz, se pueden observar en la Tabla 18. El promedio de las culturas de las seis dimensiones y la diferencia global, se encuentran en el rectángulo de color azul – cultura actual y naranja – cultura deseada.

Tabla 18 – Diferencia - Liderazgo Organizacional

TIPO DE CULTURA	MEDIA		SIGNIFICACIÓN
	ACTUAL	DESEADA	
A. Clan	35,00	41,64	0,006
B. Adhocrático	34,31	41,37	0,029
C. Mercado	36,90	41,44	0,033
D. Jerarquizado	35,69	41,82	0,023

Fuente: Elaboración propia

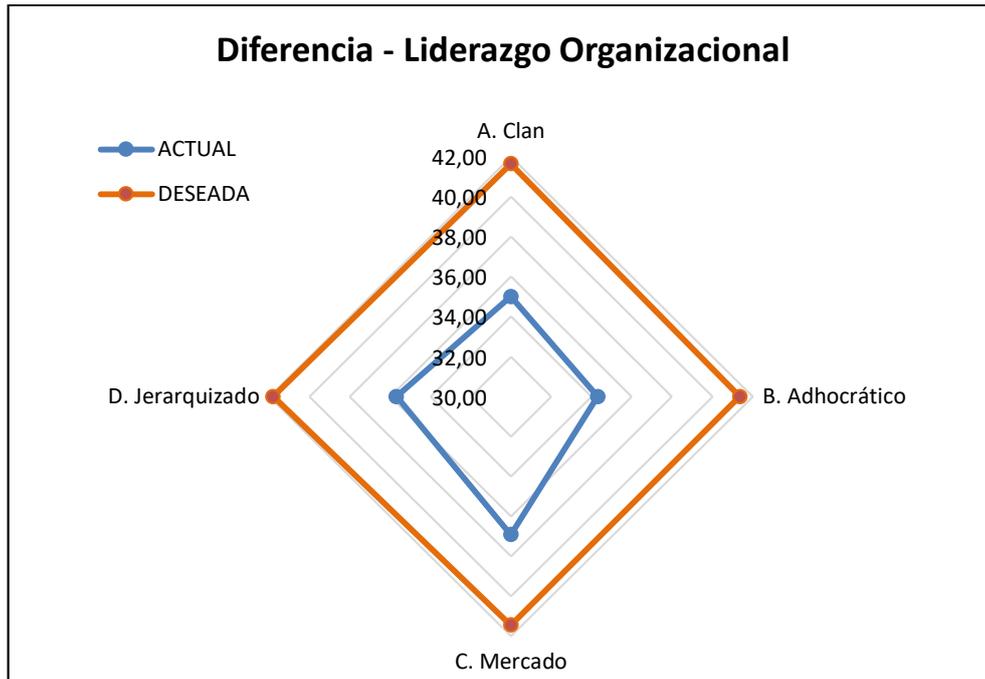


Figura 26 – Diferencia - Liderazgo Organizacional

Fuente: Elaboración propia

En una empresa automotriz, actualmente en la dimensión de Liderazgo Organizacional predomina la cultura de tipo mercado, con un valor de 36,90 y la cultura deseada es de tipo jerarquizado, con un valor de 41,82. Esto nos muestra que, en la actualidad los líderes se enfocan en promover la competitividad, obtener ventajas en el mercado y el logro de resultados. Mientras que, los miembros de la organización desean que los líderes de la organización se caractericen en coordinar, organizar, hacer que se cumplan las normas, reglas y procedimientos para mejorar la eficiencia. De tal modo que, existe diferencia estadísticamente significativa entre los promedios de la cultura actual y cultura deseada.

3.1.3.1.2. Diferencia - Características Dominantes

Los valores que corresponden a las Características Dominantes de la cultura actual y deseada de una empresa automotriz, se muestran en la Tabla 19.

Tabla 19 – Diferencia - Características Dominantes

TIPO DE CULTURA	MEDIA		SIGNIFICACIÓN
	ACTUAL	DESEADA	
A. Clan	34,55	40,12	0,000
B. Adhocrático	30,88	38,56	0,000
C. Mercado	36,45	39,74	0,002
D. Jerarquizado	34,52	38,04	0,206

Fuente: Elaboración propia

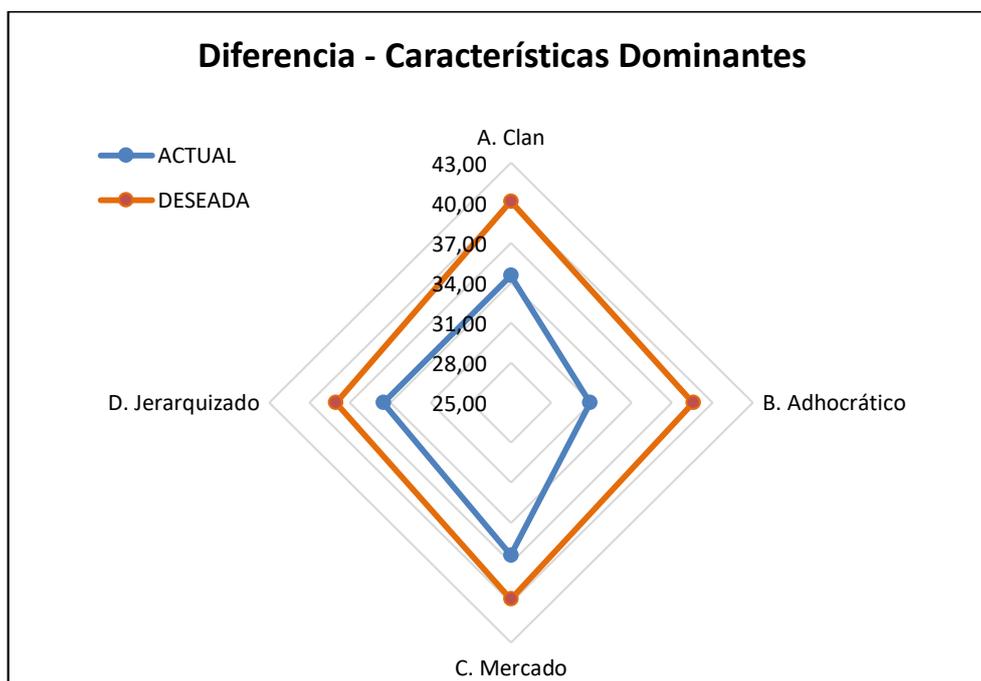


Figura 27 – Diferencia - Características Dominantes

Fuente: Elaboración propia

El tipo de cultura actual que predomina en la dimensión de las Características Dominantes es mercado, con un valor de 36,45 y la cultura deseada es de tipo clan, con un valor de 40,12. Por lo que, se evidencia que actualmente en una empresa automotriz su enfoque principal es la competencia y ser exigentes para cumplir los objetivos. Por otro lado, los miembros de la organización desean trabajar en equipo, en un área familiar en la que los valores y creencias sean compartidos. De tal modo que, existe diferencia estadísticamente significativa entre los promedios de la cultura actual y cultura deseada.

3.1.3.1.3. Diferencia - Administración del Recurso Humano

Los valores que corresponden a la Administración del Recurso Humano de la cultura actual y deseada de una empresa automotriz, se indican en la Tabla 20.

Tabla 20 – Diferencia - Administración del Recurso Humano

TIPO DE CULTURA	MEDIA		SIGNIFICACIÓN
	ACTUAL	DESEADA	
A. Clan	34,90	42,20	0,258
B. Adhocrático	27,70	26,00	0,000
C. Mercado	35,03	39,22	0,000
D. Jerarquizado	35,31	40,88	0,000

Fuente: Elaboración propia

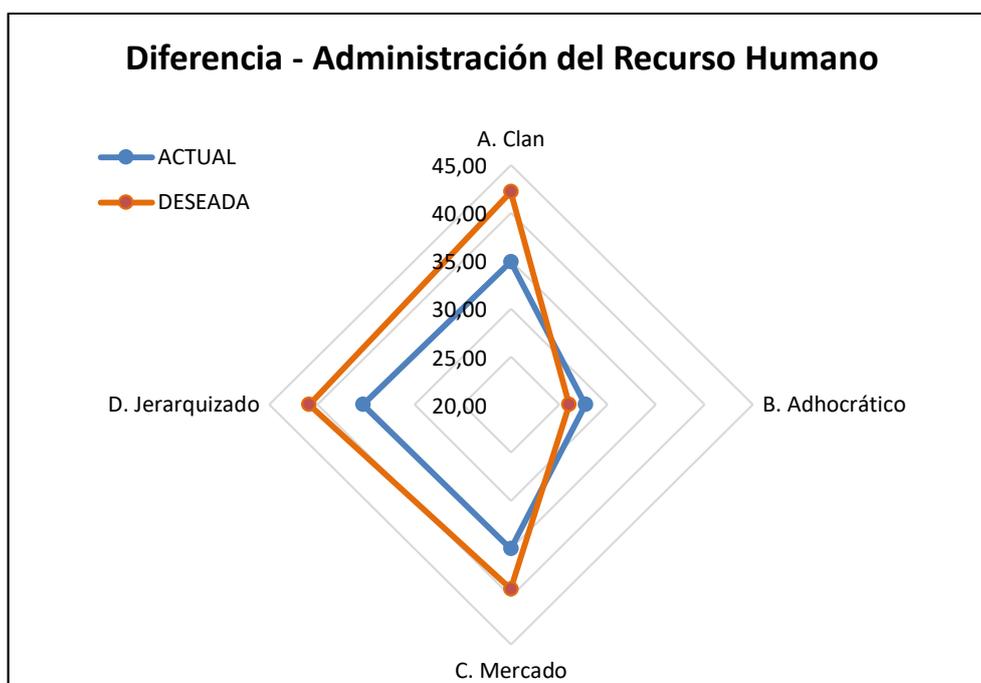


Figura 28 – Diferencia - Administración del Recurso Humano

Fuente: Elaboración propia

La dimensión Administración del Recurso Humano de una empresa automotriz posee una cultura actual y deseada jerarquizada, ya que no existen diferencias estadísticamente significativas porque el nivel de significación es mayor a 0,05. Esto quiere decir que, la empresa cuenta con estabilidad y seguridad laboral.

3.1.3.1.4. Diferencia - Unión de la Organización

Los valores que corresponden a la Unión de la Organización de la cultura actual y deseada de una empresa automotriz, se indican en la Tabla 21.

Tabla 21 – Diferencia - Unión de la Organización

TIPO DE CULTURA	MEDIA		SIGNIFICACIÓN
	ACTUAL	DESEADA	
A. Clan	36,31	41,78	0,000
B. Adhocrático	34,52	39,95	0,000
C. Mercado	36,94	40,99	0,000
D. Jerarquizado	36,63	39,22	0,000

Fuente: Elaboración propia

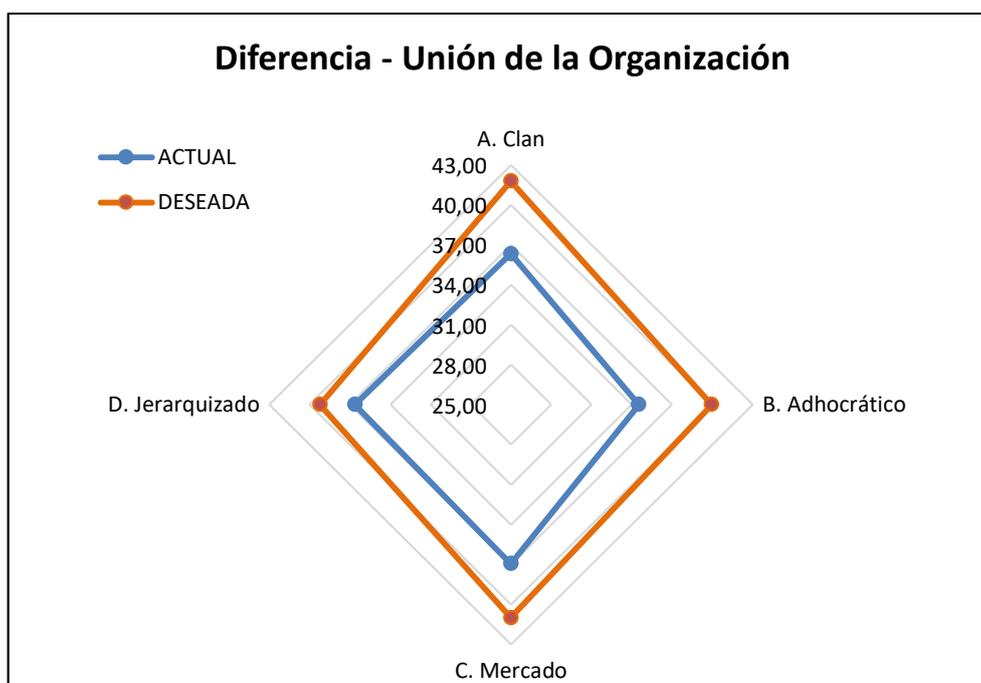


Figura 29 – Diferencia - Unión de la Organización

Fuente: Elaboración propia

En una empresa automotriz, actualmente en la dimensión de la Unión de la Organización predomina la cultura de tipo mercado, con un valor de 36,94 y la cultura deseada es de tipo clan, con un valor de 41,78. Esto muestra que, en la actualidad los miembros de la organización se enfocan en integrarse con el fin de cumplir metas, ganar rentabilidad y tener éxito. Sin embargo, los miembros de la organización desean trabajar en equipo, manteniendo la lealtad, el compromiso y la confianza entre todos. De tal modo

que, existe diferencia estadísticamente significativa entre los promedios de la cultura actual y cultura deseada.

3.1.3.1.5. Diferencia - Énfasis Estratégicos

Los valores que corresponden a los Énfasis Estratégicos de la cultura actual y deseada de una empresa automotriz, se indican en la Tabla 22.

Tabla 22 – Diferencia - Énfasis Estratégicos

TIPO DE CULTURA	MEDIA		SIGNIFICACIÓN
	ACTUAL	DESEADA	
A. Clan	34,90	41,85	0,000
B. Adhocrático	34,41	41,64	0,003
C. Mercado	36,97	41,47	0,002
D. Jerarquizado	37,28	41,68	0,000

Fuente: Elaboración propia

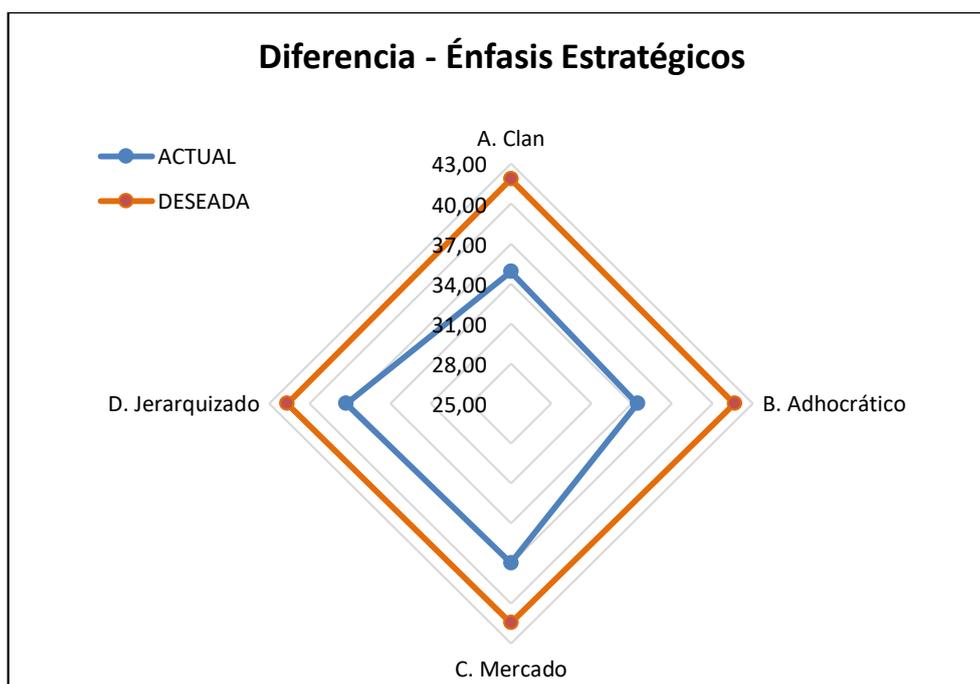


Figura 30 – Diferencia - Énfasis Estratégicos

Fuente: Elaboración propia

El tipo de cultura actual que predomina en la dimensión de los Énfasis Estratégicos es jerarquizado, con un valor de 37,28 y la cultura deseada es de tipo clan, con un valor de 41,85. Por lo que, se evidencia que actualmente en una empresa automotriz su enfoque principal es la estabilidad y permanencia, ser eficientes con el cumplimiento de los

reglamentos, normas y procedimientos burocráticos. Por otro lado, los miembros de la organización desean participar en conjunto, tener confianza y apertura. De tal modo que, existe diferencia estadísticamente significativa entre los promedios de la cultura actual y cultura deseada.

3.1.3.1.6. Diferencia - Criterio de Éxito

Los valores que corresponden al Criterio de Éxito de la cultura actual y deseada de una empresa automotriz, se indican en la Tabla 23.

Tabla 23 – Diferencia - Criterio de Éxito

TIPO DE CULTURA	MEDIA		SIGNIFICACIÓN
	ACTUAL	DESEADA	
A. Clan	34,27	41,57	0,006
B. Adhocrático	34,62	40,33	0,000
C. Mercado	36,83	40,22	0,000
D. Jerarquizado	37,28	41,02	0,000

Fuente: Elaboración propia

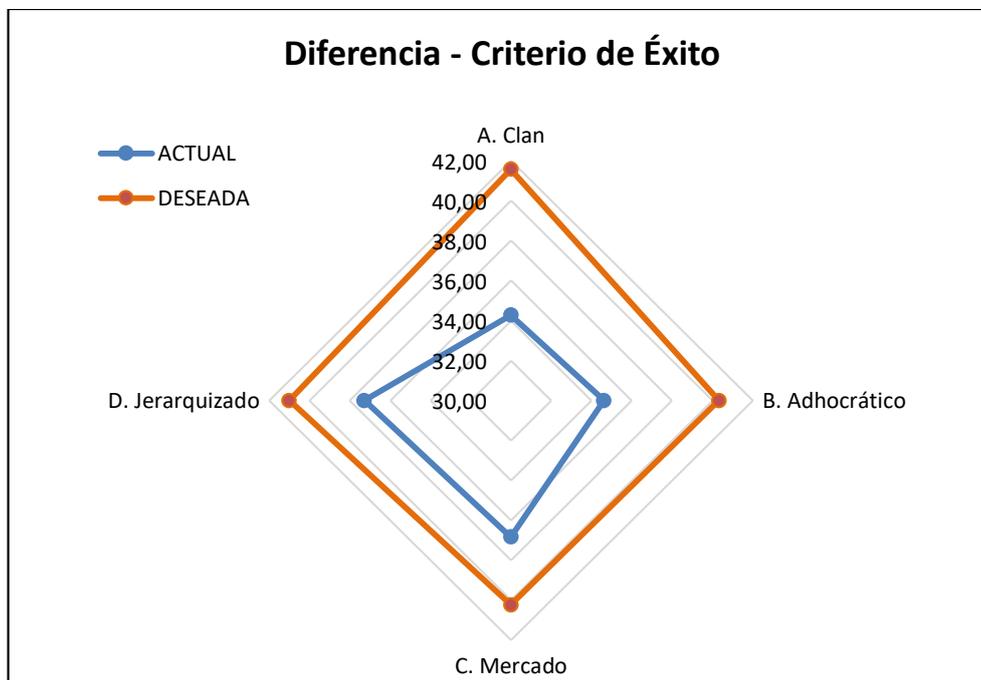


Figura 31 – Diferencia - Criterio de Éxito

Fuente: Elaboración propia

La dimensión Criterio de Éxito de una empresa automotriz posee una cultura actual de tipo jerarquizado, con un valor de 37,28 y la cultura deseada es de tipo clan, con un

valor de 41,57. Esto quiere decir que, en la actualidad la empresa considera que la eficiencia es la base para tener éxito, así como también, el cumplir las tareas emitidas por la autoridad. Por otro lado, los miembros de la organización consideran que se debería trabajar en equipo, ser evaluados en base al desarrollo de los recursos humanos y obtener reconocimientos. De tal modo que, existe diferencia estadísticamente significativa entre los promedios de la cultura actual y cultura deseada.

3.1.3.2. Diferencia - Valores Globales

Los valores globales de la cultura organizacional actual y deseada de una empresa automotriz, se pueden evidenciar en la Tabla 24.

Tabla 24 – Diferencia – Valores Globales

TIPO DE CULTURA	MEDIA		SIGNIFICACIÓN
	ACTUAL	DESEADA	
Clan	34,99	41,53	0,000
Adhocrático	32,74	37,98	0,000
Mercado	36,52	40,51	0,000
Jerarquizado	36,12	40,44	0,000

Fuente: Elaboración propia

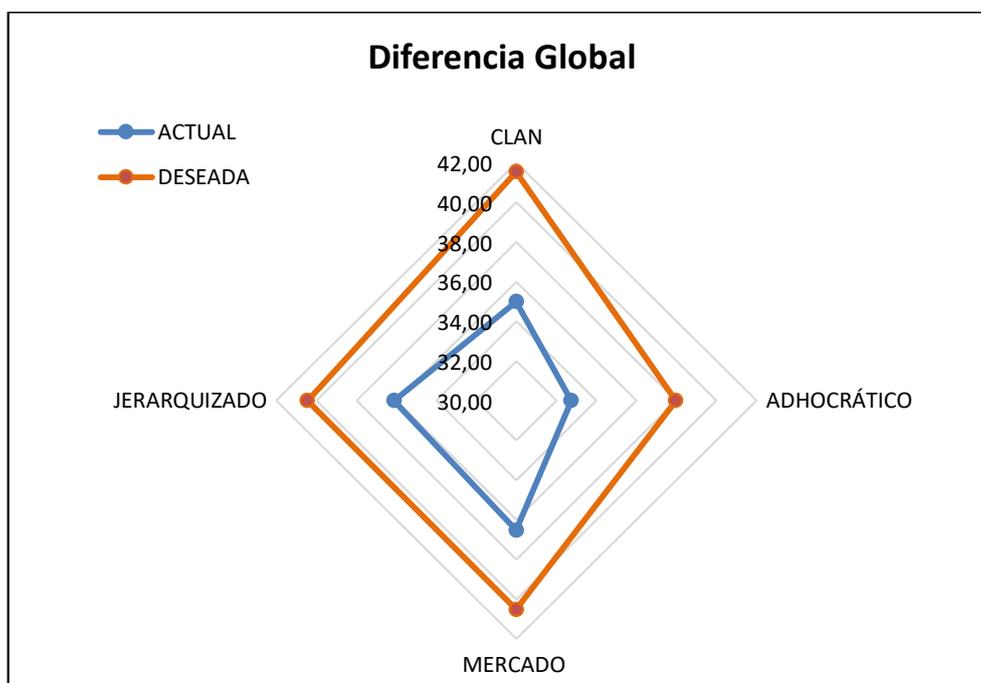


Figura 32 – Diferencia - Valores Globales

Fuente: Elaboración propia

Los valores globales promedio que predominan respecto a la cultura actual es de tipo mercado, con un valor de 36,52 y la cultura deseada es de tipo clan, con un valor de 41,53. Esto nos indica que actualmente la organización se centra en promover el desarrollo de conexión con el exterior, ser competitivos, enfocados en la productividad, con el fin de cumplir metas y obtener resultados. En cambio, los miembros de la empresa desean convivir en un ambiente familiar, sentir que el líder se preocupa de la estabilidad de los empleados, mientras ellos se esfuerzan por alcanzar las metas. Por lo que, se evidencia que sí existe diferencia estadísticamente significativa entre la cultura actual y cultura deseada en una empresa automotriz.

3.2. Discusiones

Los resultados obtenidos en el presente estudio de investigación mediante la aplicación y análisis del Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn, así como también, el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI), permitieron dar cumplimiento a los objetivos planteados. Ya que, este modelo fue desarrollado con la finalidad de identificar las características culturales que predominan en la organización (Cameron & Quinn, 2011).

Para conocer la Cultura Organizacional Actual y Deseada de una empresa automotriz se hizo uso del instrumento OCAI, el cual consistió en un cuestionario de seis preguntas correspondientes a las siguientes dimensiones: liderazgo organizacional, características dominantes, administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégicos y criterio de éxito. Al realizar la comparación se tuvo como resultado que existen diferencias en todas las dimensiones, a excepción de administración del recurso humano.

En la Tabla 19, se encuentran los valores globales pertenecientes a los diferentes tipos de cultura, es decir, los promedios globales que se obtuvieron en las seis dimensiones mencionadas anteriormente. La Cultura Actual de una empresa automotriz es de tipo mercado con un promedio de 36,52, sin embargo, es importante mencionar que la cultura jerarquizada también, tiene un promedio cercano de 36,12; por lo que, se puede mencionar que las dos culturas predominan actualmente en la empresa automotriz. Por otro parte, la Cultura Deseada es de tipo clan, ya que los miembros de la organización anhelan este tipo de cultura en la mayoría de las dimensiones.

En este sentido, se evidencia que actualmente la cultura de mercado es mayormente percibida por los miembros de la empresa automotriz, cuyas características se encuentran orientadas al ambiente externo, se preocupan por la competitividad, así como también, por obtener resultados y rentabilidad; busca vincularse con el entorno, ya sea clientes, proveedores, etc., concentrándose para obtener fuerza en los nichos de mercado y expandir las metas. Del mismo modo, la cultura jerarquizada es consecutiva a la cultura de mercado, actualmente la empresa se enfoca en la eficiencia y tienen un trabajo estructurado por niveles jerárquicos. Mientras que, la cultura deseada es clan, es decir, los miembros de la organización anhelan que la estructura sea de tipo familiar, que el trabajo sea colaborativo y en equipo, poder decidir y ser involucrados en todos los programas y

actividades de la empresa, además, desean que sea primordial el desarrollo de los empleados.

En este caso, la Empresa Automotriz Maresa menciona que parte de su misión, visión y valores es generar nuevos negocios con la finalidad de tener rentabilidad, buscando la satisfacción de los clientes. Además, que la visión es liderada por el presidente ejecutivo, lo que ha convertido a Maresa en una de las empresas más prestigiosas del Ecuador (Corporación Maresa Holdin del Ecuador, 2018). Por ello, se evidencia que la cultura actual en una empresa automotriz es de tipo mercado, seguida por la cultura jerarquizada. Sin embargo, se preferiría tener una cultura de tipo clan.

Dicho esto, se procede a realizar una comparación de los resultados obtenidos en este estudio de investigación, con los resultados de las siguientes tres investigaciones. Primero, estudio de investigación elaborado por Agila (2020) titulado “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”. Segundo, estudio de investigación realizado por Unda (2018) titulado “La Cultura Organizacional Actual y Deseada en Nokia Ecuador y su relación con una Cultura de Innovación”. Y por último, estudio de investigación ejecutado por Vela et al. (2015) titulado “Percepción de la Cultura Organizacional en Empresas del Sector Microfinanciero en la Región Lambayeque”, estas empresas consisten en tres cajas de ahorros: Caja Metropolitana de Lima, Caja de Trujillo y Caja de Piura.

Al analizar el estudio realizado en el Centro de Educación Continua (CEC), se concluyó que la Cultura Organizacional Actual es de tipo mercado con un promedio global de 30,33. De modo similar, en los resultados obtenidos en el estudio de Nokia Ecuador, la cultura que predomina es de tipo mercado con un promedio global de 31,08. De igual manera, en el estudio de las Empresas del Sector Microfinanciero, se dedujo que la Cultura Actual es de tipo mercado, ya que el valor de significación fue menor a 0,05. Finalmente, los resultados obtenidos en el estudio de una Empresa Automotriz, indicaron que en la actualidad la cultura de mercado es la que predomina con un promedio global de 36,52.

Por lo que, los resultados de los cuatro estudios indican que actualmente estas empresas se centran en el cumplimiento de objetivos, metas y resultados para tener éxito, ser competitivos entre sí y buscar la lealtad del consumidor. Así como también, existe preocupación por la calidad del trabajo que realizan; esto provoca que en el ambiente externo sean líderes y desplacen a la competencia.

Por el contrario, al analizar el estudio realizado en el Centro de Educación Continua (CEC), se obtuvo que la Cultura Organizacional Deseada es de tipo clan con un promedio global de 39,95. De igual manera, en los resultados obtenidos en el estudio de Nokia Ecuador, la cultura que predomina es de tipo clan con un promedio global de 28,44. Asimismo, en el estudio de las Empresas del Sector Microfinanciero, se concluyó que la Cultura Deseada es de tipo clan, ya que el valor de significación fue menor a 0,05. Y por último, los resultados obtenidos en el estudio de una Empresa Automotriz, también indicaron que quisieran tener una cultura de tipo clan, la cual obtuvo un promedio global de 36,52.

Puesto que, los resultados de los cuatro estudios indican que estas empresas anhelan que sea un lugar más familiar con lealtad y confianza mutua, trabajar todos conjuntamente en equipo, que la orientación hacia el desarrollo personal y profesional, confianza, apertura y participación incrementen. Así como también, la preocupación por cada uno de los miembros que forman parte de las organizaciones con reconocimientos.

Finalmente, se puede evidenciar que, en cada una de las empresas expuestas anteriormente, si existen diferencias entre la Cultura Organizacional Actual y la Cultura Organizacional Deseada. Esto indica que las organizaciones no están considerando los aspectos que son importantes para los miembros, y su enfoque principal es solamente cumplir las metas y objetivos que quieren lograr.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

La aplicación del Modelo de Valores en Competencia y el Instrumento (OCAI) permitieron dar a conocer la percepción de la cultura organizacional actual y deseada de una Empresa Automotriz, de manera global y por las diferentes dimensiones existentes. Cabe recalcar que, la industria automotriz es considerada como una de las más importantes en el ámbito económico y social, dado que genera ingresos y empleo a diferentes actividades económicas. Los resultados obtenidos en Maresa reflejaron que la cultura organizacional actual es de tipo mercado y la cultura organizacional deseada es de tipo clan, en otras palabras lo que desean los empleados de la empresa no forma parte de la cultura actual.

Los miembros que conforman una Empresa Automotriz consideran que la cultura actual que predomina es la de tipo mercado, la cual coincide con la misión, visión, y algunos valores corporativos y objetivos estratégicos de Maresa. Es decir, está orientada a obtener resultados, metas, ingresos, rentabilidad, cumplir a cabalidad las expectativas del consumidor, accionistas, proveedores y con la sociedad; y busca en un futuro expandirse formando alianzas estratégicas. Sin embargo, en las dimensiones énfasis estratégicos y criterio de éxito, la cultura jerarquizada obtuvo mayor calificación, esto indica que en la empresa existe estabilidad, siguen reglas, normas y las tareas son impartidas por la autoridad. Adicional, en la dimensión de administración del recurso humano no se encontró diferencias, puesto que, los empleados sienten seguridad y estabilidad laboral por la cantidad de años que llevan perteneciendo a la Empresa Automotriz. En resumen, los empleados tienen claro el sistema de creencias y valores los cuales les permitan tener una identidad que la distingue de las demás.

La cultura organizacional deseada por parte de los miembros de una Empresa Automotriz es de tipo clan, la cual se caracteriza por su flexibilidad y posicionamiento interno. Es la cultura con mayor preferencia en las seis dimensiones evaluadas, a excepción de la dimensión liderazgo organizacional que predomina la cultura jerarquizada, en este sentido, se espera que los líderes coordinen y organicen los procedimientos para mejorar la eficiencia. Con respecto a la cultura clan, a pesar de que Maresa tiene valores y estratégicas que se identifican con la cultura mencionada, entre ellos se encuentra el reconocimiento al desempeño, desarrollo humano, ambiente de trabajo armónico, respeto

a las opiniones, trabajo en equipo, lealtad y confianza, los empleados consideran que no se cumple, en vista de que es la cultura anhelada.

En virtud de los resultados, se concluye que existen diferencias entre la cultura actual y cultura deseada. La cultura actual es de tipo mercado con un promedio global de 36,52 y la cultura deseada es de tipo clan con un promedio global de 41,53. Esto nos indica que, evidentemente la cultura organizacional existente en una Empresa Automotriz está orientada a responder de forma rápida a los cambios que se presentan en el entorno externo, enfocados en cumplir metas y mantener los márgenes de rentabilidad. Pero al no coincidir con la cultura deseada se podría generar un conflicto de intereses, por lo tanto, es necesario realizar los debidos cambios, para que la empresa, así como, los miembros que la conforman sean beneficiados, ya que de esto dependerá el tener éxito o fracasar en el sector tan competitivo al que pertenece.

4.2. RECOMENDACIONES

La industria automotriz es esencial para el crecimiento económico, así como también, debe cumplir con la responsabilidad social. Por lo que, los líderes y gerentes de una Empresa Automotriz deben buscar el punto de equilibrio entre lo que la empresa necesita, así como también, lo que los miembros de la organización desean, es decir, generando una cultura de cambio. Por lo tanto, los directivos deben enfocarse en fortalecer los valores, estrategias, objetivos y la dirección estratégica, lo cuales tienen que estar alineados con la cultura organizacional deseada.

Los empleados tienen claro la cultura de Maresa, sin embargo, es fundamental que los directivos sepan escuchar al miembro de la organización, el cual es un componente básico y en los que se evidencia las aspiraciones, cultura y objetivos que tiene la organización. Los líderes y gerentes son una guía para quienes conforman la organización, es importante identificar las necesidades existentes y colocar a los directivos que cumplan con el perfil adecuado para comunicar e interiorizar la cultura a cada individuo. Se debe realizar una retroalimentación por medio de reuniones o capacitaciones, esto permitirá que los empleados conozcan las características culturales que son fundamentales para la supervivencia empresarial y a la vez, participen con sus opiniones. De la misma manera, ayudará a mejorar la comunicación entre el líder y el seguidor.

Considerando que la cultura que desean tener los miembros de una empresa automotriz es la cultura de tipo clan, es indispensable generar un lugar de trabajo que tenga un ambiente amigable y familiar, realizar actividades físicas o creativas en las que todos estén involucrados y formen parte de un equipo, que puedan participar en la toma de decisiones y sean tomados en cuenta sin importar el nivel jerárquico, otorgar reconocimiento y de igual manera que tengan la oportunidad de alcanzar sus metas profesionales. Esto promueve que el personal tenga la capacidad de adaptarse a los cambios, asumir riesgos, crear lealtad y fortalecer la productividad, creando un compromiso mutuo. Además, es importante identificar las dimensiones que tienen mayor impacto, con la finalidad de conocer los aspectos en los que se debe mejorar con una estrategia planteada, o al contrario conocer los aspectos que se deben mantener.

Después de evidenciar que existen diferencias entre la cultura organizacional actual y deseada en una Empresa Automotriz, es recomendable que la empresa evalúe los cambios que se van a realizar basados en los resultados obtenidos, y tomar medidas correctivas en el caso de ser necesario, elaborar estrategias adecuadas y políticas en la empresa, que estén orientadas al mejoramiento continuo y tengan un beneficio equitativo tanto para la empresa, como para los empleados. Adicionalmente, aplicar el Modelo de Valores en Competencia y el Instrumento OCAI cada determinado tiempo, con la finalidad de verificar que la cultura actual y deseada sea la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agila, E. (2020). *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*. [Tesis de grado, Escuela Politécnica Nacional]. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/21198>
- Andrade, A. (2006). Análisis de la industria metalmecánica Carrocera de Ecuador durante el período 2006-2013. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11504/Disertaci%C3%B3n%20ALVARO%20ANDRADE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arciniega, R. (25-27 de octubre de 2017). *Cultura organizacional en la industria automotriz: empresa terminal-empresas proveedoras* [Presentación en papel]. XV Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Villahermosa, Tabasco, México.
- Arciniega, L. & Zazueta, H. (2010). Desarrollo de los valores en el trabajo. Trillas. 29, 63, 98.
- Cacebo, M., & Núñez, A. (2017). Estudios Industriales Orientación estratégica para la toma de decisiones Industria Automotriz. ESPAE-ESPOL.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture (edición revisada). Jossey-Bass. Estados Unidos.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). Diagnosing and changing organizational culture. Jossey-Bass. New Jersey.
- Castellanos, E., & Gonzales, J. (2020). *Modelo de relaciones entre la cultura de innovación, los estilos de liderazgo, y la gestión del conocimiento en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito (EPMAPS)*. [Tesis de grado, Escuela Politécnica Nacional]. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/20777/1/CD%2010296.pdf>
- Chevrolet. (2014). Media.gm.com. <https://media.gm.com/media/ec/es/chevrolet/home.html>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. McGRAW- Hill.
- CIAUTO. (2021, Febrero, 10). Ciauto. <https://ciauto.ec/>
- Corporación Maresa Holding del Ecuador (2018). Corporación Maresa Holding. <http://corpmaresa.com.ec/>

- Cubeiro, J. (2019). Los buenos propósitos y la empresa con propósito. Vuca Talent. <https://factorhumana.org/attachments/article/13943/c528-los-buenos-propositos-y-la-empresa-con-proposito.pdf>
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Heriot-Watt University.
- García, M., Hernández, S., Vargas, B., & Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 2, 9-29.
- Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas, *Negotium*, 18(6), 102-128.
- Gómez, I., & Ricardo, R. (2012). Cultura organizacional: aproximación Sectorial en Bogotá. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XX(2), 19-41.
- Grant Thornton. (10 de octubre de 2017). *Cultura y Estrategia. ¿Por qué la cultura puede crear o destruir su empresa?*. <https://www.grantthornton.global/es/insights/growthiq/por-que-la-cultura-puede-crear-o-destruir-su-empresa/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del Modelo de los Valores en Competencia. *Revista Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Jácome, M. (2017). *Diagnóstico de la comunicación interna y propuesta de mejora para implementarlo en la corporación MARESA para el periodo 2016 – 2017*. [Tesis de grado, Universidad Técnica Particular de Loja]. http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/17461/3/J%C3%A1come_Salas_Mar%C3%ADa_Soledad.pdf
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Pearson Education - Prentice Hall.
- Matas, Antonio. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), 38-47. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038&lng=es&tlng=es
- Medina, I., Trasfi, M. de la L., & Armenteros, M. del C. (2014). La cultura organizacional como base para el cambio estratégico institucional. *Estudio empírico en una institución educativa*. 1131–1153.

- Méndez, S. (2016). Análisis del tipo de cultura organizacional en empresas públicas y privadas del bajío mexicano bajo el modelo de valores en competencia. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 77–93.
- Molina-Sabando, L., Briones-Véliz, Í., & Arteaga-Coello, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 4(2), 498-510.
- Moreno, A., & Naranjo, G. (2002). La industria automotriz nacional, una estimación de su situación, estructura económica, eficiencia y argumentos para su deregulación. [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3568/1/6095.pdf>
- Moyano, J., Andrade, C., & Carreño, M. (2020). Modelo de responsabilidad social para la empresa élite del sector automotriz en la ciudad de Cuenca, Ecuador. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 22(1): 173-183.
- Mourkogiannis, N. (2006). *Propósito el punto de partida de las grandes compañías*. Resumido.com. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Empresa/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Proposito.pdf>
- Ocampo, E. (2007). *Administración, diseño y modelamiento de cadenas de abastecimiento*. Fundación Universidad Autónoma de Colombia.
- Ojeda, J., Méndez, S., & Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *TELOS*, 1(18), 17-38.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Revista Internacional Journal of Morphol*, 35(1), 227-232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pro Ecuador. (2017). Análisis sectorial Automotriz. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.
- Reyes, A. (2005). Notas de clase curso Diagnóstico Organizacional. Bogotá: Universidad de los Andes, Maestría Ingeniería Industrial, Primer semestre.
- Reyes, J., & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 157-173.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Rodríguez, C., & Romo, L. (2013). Relación entre cultura y valores organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, 45, 12-17.

- Rosas, F., Espinosa, O., Rubio, M., & Jaramillo, J. (2020). Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia. *Revista Economía y Política*, 32, 1-22.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cadeño, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Salvador, J., & Zesaty, R. (2012). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes*, UNAM, <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janes.
- Schvartain, L. (2001). *Psicología social de las organizaciones*. Paidós.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Sempértegui, L., & Nowak, A. (2019). Plan de Diseño Organizacional para la Empresa Automotriz AS. [Tesis de grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2776/1/T-ULVR-2558.pdf>
- Sepúlveda, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Revista Economía y Administración*, (63), 7-27.
- Soto, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*. Thomson Learning.
- Thompson, I. (2007). *Concepto de Organización*. PromonegocioS.net. <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>
- Unda, M. (2018). La Cultura Organizacional Actual y Deseada en Nokia Ecuador y su relación con una Cultura de Innovación. [Tesis de maestría, Escuela Politécnica Nacional]. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/20036>
- Vela, J., Dávila, L., & Sanandres, V. (2015). Percepción de la Cultura Organizacional en Empresas del Sector Microfinanciero en la Región Lambayeque. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Posgrado]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9924>
- Velasco, M. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Universidad de Pamplona. http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre6/11092015/comportamientoorganizacional.pdf

- Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 129-155.
- Villamarin, M. (2018). *La cultura organizacional actual y deseada, y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn en el hospital AXXIS* [Trabajo de titulación previo a la obtención del título de magister en gerencia empresarial]. Escuela Politécnica Nacional.

ANEXOS

Anexo I – Encuesta Socio - Demográfica

ENTENDIENDO LA CULTURA DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ

Muchas gracias por darte tiempo en llenar estos cuestionarios, los mismos que tienen como fin entender cómo es la cultura de una Empresa Automotriz. Toda la información recopilada será para analizar a la organización en general más no por individuo, por lo tanto, ten la seguridad de que las respuestas serán de uso confidencial para Estrategia y Gestión, te pedimos seas lo más sincero en tus respuestas y desde ya Gracias por tu participación.

DATOS DEMOGRAFICOS

En esta sección queremos saber un poco de ti y tu relación en la organización. Esta información es utilizada para realizar análisis, no se presentan resultados a nivel individual.

¿Cuántos años trabajas en la Corporación?

- Solo números deben ser ingresados en este campo.

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Género. Por favor escoge una opción de la lista.

- Seleccione las entradas que correspondan.
- Favor de seleccionar a lo más una respuesta.

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

Masculino

Femenino

Edad - Por favor déjanos saber tu edad

- Solo números deben ser ingresados en este campo.

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Lugar de Trabajo. Por favor escoge una opción de la lista.

- Seleccione las entradas que correspondan.
- Favor de seleccionar a lo más una respuesta.

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- Ambato
- Guayaquil
- Machala
- Manta
- Quito
- Santo Domingo

Unidad (Área) de Trabajo. Por favor escoge una opción de la lista.

- Seleccione las entradas que correspondan.
- Favor de seleccionar a lo más una respuesta.

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- Comercializadora
- Control de Gestión
- Estrategia
- Finanzas y Administración
- Gobierno
- Logística y Abastecimiento
- Marcas Masivas
- Marcas Tradicionales
- Postventa
- Presidencia
- Talento Humano

Nivel Jerárquico. Por favor escoge una opción de la lista.

- Seleccione las entradas que correspondan.
- Favor de seleccionar a lo más una respuesta.

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- Director

- Gerente
- Jefe o Líder de Equipo
- Coordinador o Analista
- Asistente
- Asesor Comercial
- Auxiliar u Operativo

Estado Civil. Por favor escoge una opción de la lista.

- Seleccione las entradas que correspondan.
- Favor de seleccionar a lo más una respuesta.

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- Casado
- Soltero
- Viudo
- Divorciado
- Unión Libre

Nivel Académico. Escoge la opción según el último título alcanzado.

- Seleccione las entradas que correspondan.
- Favor de seleccionar a lo más una respuesta.

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- Educación Primaria
- Educación Secundaria
- Educación Técnica
- Educación Universitaria
- Maestría
- Doctorado (PhD)

Anexo II – Cuestionario - Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI)

LA CULTURA EN UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ

De acuerdo a su opinión y su experiencia laboral en el día a día de la corporación, responda las siguientes preguntas sobre la Cultura en una Empresa Automotriz en cuanto a cómo es ACTUALMENTE y como DESEARIA que fuese.

Seleccione según su apreciación sobre los estilos de liderazgo en una Empresa Automotriz. Elija su respuesta de acuerdo los siguientes enunciados:

1. Desacuerdo total
2. Poco desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Conuerdo parcialmente
5. Conuerdo totalmente

Por favor, elija la respuesta apropiada para cada entrada:

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuero Parcialmente	Concuero Totalmente
<p>SITUACIÓN ACTUAL: El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.</p>					
<p>SITUACIÓN DESEADA: El liderazgo de la organización debería ser usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.</p>					
<p>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.</p>					
<p>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.</p>					
<p>SITUACIÓN ACTUAL: El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar</p>					

el logro de los resultados.					
SITUACIÓN DESEADA: El liderazgo de la organización debería ser usado para asegurar el logro de los resultados.					
SITUACIÓN ACTUAL: El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.					
SITUACIÓN DESEADA: El liderazgo de la organización debería ser usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.					

Seleccione según su apreciación sobre las características que predominan en una Empresa Automotriz. Elija su respuesta de acuerdo los siguientes enunciados:

1. Desacuerdo total
2. Poco desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Concuerto parcialmente
5. Concuerto totalmente

Por favor, elija la respuesta apropiada para cada entrada:

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuero Parcialmente	Concuero Totalmente
<p>SITUACIÓN ACTUAL:</p> <p>La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.</p>					
<p>SITUACIÓN DESEADA:</p> <p>La organización debería ser un lugar muy personal. Debería ser como una familia. Las personas deberían disfrutar de la compañía de otros.</p>					
<p>SITUACIÓN ACTUAL:</p> <p>La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.</p>					
<p>SITUACIÓN DESEADA:</p> <p>La organización debería ser un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas nos debería gustar tomar riesgos.</p>					

<p>SITUACIÓN ACTUAL:</p> <p>La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.</p>					
<p>SITUACIÓN DESEADA:</p> <p>La organización debería estar orientada a los resultados. La mayor preocupación debería ser hacer el trabajo bien hecho. Las personas deberían ser competitivas entre sí.</p>					
<p>SITUACIÓN ACTUAL:</p> <p>La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.</p>					
<p>SITUACIÓN DESEADA:</p> <p>La organización deberá ser estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos deberían decir a las personas qué hacer.</p>					

Seleccione según su apreciación sobre la gestión de colaboradores en una Empresa Automotriz. Elija su respuesta de acuerdo los siguientes enunciados:

1. Desacuerdo total
2. Poco desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Concuerto parcialmente
5. Concuerto totalmente

Por favor, elija la respuesta apropiada para cada entrada:

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuerto Parcialmente	Concuerto Totalmente
<p>SITUACIÓN ACTUAL: La gestión de colaboradores se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.</p>					
<p>SITUACIÓN DESEADA: La gestión de colaboradores debería caracterizarse por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.</p>					
<p>SITUACIÓN ACTUAL: La gestión de los colaboradores se caracteriza por el individualismo</p>					

y libertad.					
SITUACIÓN DESEADA: La gestión de los colaboradores se debería caracterizar por el individualismo y libertad.					
SITUACIÓN ACTUAL: La gestión de los colaboradores se caracteriza por la alta competencia y exigencias.					
SITUACIÓN DESEADA: La gestión de los colaboradores se debería caracterizar por la alta competencia y exigencias.					
SITUACIÓN ACTUAL: La gestión de los colaboradores se caracteriza por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.					
SITUACIÓN DESEADA: La gestión de los colaboradores se debería caracterizar por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.					

Seleccione según su apreciación sobre la unidad en una Empresa Automotriz. Elija su respuesta de acuerdo los siguientes enunciados:

1. Desacuerdo total
2. Poco desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Concuerto parcialmente
5. Concuerto totalmente

Por favor, elija la respuesta apropiada para cada entrada:

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuerto Parcialmente	Concuerto Totalmente
SITUACIÓN ACTUAL: Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua.					
SITUACIÓN DESEADA: Lo que mantiene unida a la organización debería ser la lealtad y la confianza mutua.					
SITUACIÓN ACTUAL: Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de					

innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite					
SITUACIÓN DESEADA: Lo que mantiene unida a la organización deberían ser los deseos de innovación y desarrollo. Debería existir un énfasis en estar al límite					
SITUACIÓN ACTUAL: Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.					
SITUACIÓN DESEADA: Lo que mantiene unida a la organización debería ser el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito deberían ser temas comunes.					
SITUACIÓN ACTUAL: Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.					
SITUACIÓN DESEADA: Lo que mantiene unida a la organización deberían ser las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha debería ser lo importante.					

Seleccione según su apreciación sobre el énfasis que una Empresa Automotriz da a los siguientes elementos estratégicos. Elija su respuesta de acuerdo los siguientes enunciados:

1. Desacuerdo total
2. Poco desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Conuerdo parcialmente
5. Conuerdo totalmente

Por favor, elija la respuesta apropiada para cada entrada:

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Conuerdo Parcialmente	Conuerdo Totalmente
<p>SITUACIÓN ACTUAL: La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.</p>					
<p>SITUACIÓN DESEADA: La organización debería enfatizar en el desarrollo humano. La confianza debería ser alta, junto con la apertura y la participación.</p>					
<p>SITUACIÓN ACTUAL: La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El</p>					

probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.					
SITUACIÓN DESEADA: La organización debería enfatizar la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas la búsqueda de oportunidades debería ser valoradas.					
SITUACIÓN ACTUAL: La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.					
SITUACIÓN DESEADA: La organización debería enfatizar el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.					
SITUACIÓN ACTUAL: La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.					
SITUACIÓN DESEADA: La organización debería enfatizar la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.					

Seleccione según su apreciación sobre el éxito en una Empresa Automotriz. Elija su respuesta de acuerdo los siguientes enunciados:

1. Desacuerdo total
2. Poco desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Concuerdo parcialmente
5. Concuerdo totalmente

Por favor, elija la respuesta apropiada para cada entrada:

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuerdo Parcialmente	Concuerdo Totalmente
<p>SITUACIÓN ACTUAL: La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los colaboradores, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas</p>					
<p>SITUACIÓN DESEADA: La organización debería definir el éxito sobre la base del desarrollo de los colaboradores, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas</p>					
<p>SITUACIÓN ACTUAL:</p>					

<p>La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Somos líderes en productos e innovación.</p>					
<p>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.</p>					
<p>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.</p>					
<p>SITUACIÓN DESEADA: La organización debería definir el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado debería ser la clave.</p>					
<p>SITUACIÓN ACTUAL: La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.</p>					

SITUACIÓN DESEADA: La organización debería definir el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.					
--	--	--	--	--	--