

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**ESTUDIO COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
ACTUAL Y DESEADA SEGÚN EL MODELO DE VALORES Y
COMPETENCIAS DE CAMERON Y QUINN EN CUATRO
EMPRESAS DEL ECUADOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO AL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

ESTUDIANTE: GUERRA QUIMBITA MAGALY YOLANDA

DIRECTOR: PHD RAMOS RAMOS VALENTINA

2021

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación “ESTUDIO COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL Y DESEADA SEGÚN EL MODELO DE VALORES Y COMPETENCIAS DE CAMERON Y QUINN EN CUATRO EMPRESAS DEL ECUADOR” desarrollado por GUERRA QUIMBITA MAGALY YOLANDA, 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 RAMOS RAMOS VALENTINA
DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Guerra Quimbita Magaly Yolanda, 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.

Guerra Quimbita Magaly Yolanda

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al documento escrito del trabajo de titulación presentado por Guerra Quimbita Magaly Yolanda.

Se emite la presente aprobación, con fecha {mes día de año}.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
	Director	
	Examinador	
	Examinador	

DEDICATORIA

Este y todos mis logros se los dedico a mis padres, Yolanda Quimbita y Rodrigo Guerra, quienes siempre han estado apoyándome y guiándome en todas las decisiones de mi vida. Agradezco su amor incondicional. Son mi luz y mi vida.

A mis amigos y compañeros que han estado en las buenas y en las malas, a mis mejores amigos Josselyn Morales, Erika Rivadeneira y David Erazo quienes me han acompañado durante todo este trayecto académico.

Y finalmente a mi abuelita que me cuida desde el cielo, Celinda Martínez.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi directora PhD. Valentina Ramos, quien con su conocimiento, paciencia y experiencia supo guiarme para poder realizar el presente estudio.

Agradezco el apoyo de mis compañeros que desde prepo fuimos creciendo personal y profesionalmente.

Finalmente agradezco a todos los profesores que conocí y me transmitieron sus conocimientos en tan prestigiosa institución

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR.....	2
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	3
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	4
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO.....	6
LISTA DE ANEXOS	11
CAPÍTULO I	12
1. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Pregunta de investigación	13
1.2. Objetivo general	13
1.3. Objetivos específicos	13
1.4. Hipótesis o Alcance.....	13
1.5. Marco Teórico	14
1.5.1.Cultura.....	14
1.5.2.Cultura organizacional.....	14
1.5.3.Importancia de la cultura organizacional en las empresas	15
1.6. Modelo de gestión de cultura organizacional	16
1.7. Cultura organizacional en Ecuador	18
1.8. Modelo de valores y competencias Cameron y Quinn	19
1.8.1. La cultura clan.....	20
1.8.2. La cultura jerárquica	21
1.8.3. La cultura de mercado	22
1.8.4. La cultura adhocrática.....	23
1.9. Factores que influyen en la cultura organizacional	24
1.10. Características de la cultura organizacional.....	25
1.11. Uso y aplicaciones del modelo de Cameron y Quinn para el estudio de la cultura organizacional	25
1.10 Importancia del modelo de Cameron y Quinn para el estudio de la cultura organizacional	30
CAPÍTULO II	32
2. METODOLOGÍA.....	32
2.1. Enfoque del proyecto	32

2.2.	Alcance del proyecto de investigación	32
2.3.	Diseño de la investigación.....	32
2.4.	Herramienta de análisis de información	33
2.5.	Características de la muestra.....	¡Error! Marcador no definido.
2.5.1.	Población y muestra	33
2.5.2.	Caracterización de la muestra	33
CAPÍTULO III		42
3.	RESULTADOS	42
3.1.	Resultados características dominantes	43
3.2	Resultados líderes de la organización.....	45
3.3	Resultado estilo gerencial	47
3.4	Resultados unión de la organización.....	49
3.5	Resultados de énfasis estratégico.....	51
3.6	Resultados criterio de éxito	53
3.7	Resultado general	56
4.	ANALISIS DE LOS RESULTADOS	58
5.	CONCLUSIONES	60
6.	RECOMENDACIONES.....	62
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	63
8.	ANEXOS.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Resultados Características Dominantes Actual	43
Tabla 2 - Resultados Características Dominantes Deseado	44
Tabla 3 - Resultados líderes de la Organización Actual	45
Tabla 4 - Resultados Líderes de la Organización Deseado	46
Tabla 5 - Resultados Estilo Gerencial Actual	47
Tabla 6 - Resultados Estilo Gerencial Deseadas.....	48
Tabla 7 - Resultados Unión de la Organización Actual.....	49
Tabla 8 - Resultados Unión de la Organización Deseado.....	50
Tabla 9 - Resultados Énfasis Estratégico actual.....	51
Tabla 10 - Resultados Énfasis Estratégico deseado.....	52
Tabla 11 - Resultados Criterio de Éxito Actuales.....	53
Tabla 12 - Resultados Criterio de Éxito Deseado.....	54
Tabla 13 - Resultado General Actual.	
Tabla 14 - Resultado General Deseado	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Importancia de la cultura organizacional	16
Figura 2 - Modelo de gestión de la cultura organizacional	17
Figura 3 - Modelo de los Valores de Competencia	20
Figura 4 – Clan	21
Figura 5 – Jerárquica	22
Figura 6 – Mercado	23
Figura 7 - Adhocrática	24
Figura 8 – Género (Axxis)	33
Figura 9 - Estado Civil (Axxis)	34
Figura 10 – Edad (Axxis)	34
Figura 11 - Nivel Académico (Axxis)	34
Figura 12 - Tiempo de trabajo en la empresa (Axxis)	35
Figura 13 - Género (Jardines del Valle)	35
Figura 14 - Estado Civil (Jardines del Valle) (Elaboración Propia, 2021)	36
Figura 15 - Edad (Jardines del Valle)	36
Figura 16 - Nivel Académico (Jardines del Valle)	36
Figura 17 - Tiempo de trabajo en la empresa (Jardines del Valle)	37
Figura 18 - Género (Issfa)	37
Figura 19 - Estado Cival (Issfa)	38
Figura 20 - Edad (Issfa)	38
Figura 21 - Nivel Académico (Issfa)	38
Figura 22 - Tiempo de trabajo en la empresa (Issfa)	39
Figura 23 - Género (Nokia)	39
Figura 24 - Estado Civil (Nokia)	40
Figura 25 - Edad (Nokia)	40
Figura 26 - Nivel Académico (Nokia)	40
Figura 27 - Tiempo de trabajo en la empresa (Nokia)	41
Figura 28 - Resultados Características dominantes actual	43
Figura 29 - Resultados Características dominantes deseado	44
Figura 30 - Resultados líderes de la organización actual	45
Figura 31 - Resultados líderes de la organización deseado	46
Figura 32 - Resultados estilo gerencial actual	47
Figura 33 - Resultados estilo gerencial deseado	48
Figura 34 - Resultados Unión de la Organización Actual	50
Figura 35 - Resultados Unión de la Organización Deseado	51
Figura 36 - Resultados énfasis estratégico actual	52
Figura 37 - Resultados énfasis estratégico deseado	53
Figura 38 - Resultados Criterio de Éxito Actual	54
Figura 39 - Resultados Criterio de Éxito Deseado	55
Figura 40 - Resultado General Deseado	56
Figura 41 - Resultado General Actual	56

LISTA DE ANEXOS

Anexo I.- CUESTIONARIO DE CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	68
Anexo II.- HOJA DE INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA.....	69
Anexo III.- TABLA DE RESPUESTAS PROMEDIADAS.....	70

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Las nuevas exigencias mundiales y los mercados del siglo XXI requieren de la implementación de modelos de negocios que promulguen innovación y desarrollo sustentable. Las acciones a desarrollar deben estar orientadas hacia el bienestar de los colaboradores incentivando la mejora de las condiciones laborales. Para mantener un sistema social interno se deben practicar nuevas acciones para facilitar la adaptación de la empresa en el entorno, aprendizaje y cambio (Carro, Sarmiento, & Rosano, 2017).

La organización es considerada como una entidad donde prevalece un sistema administrativo y esta se relaciona para alcanzar metas mediante el desarrollo de actividades de forma coordinada, consiente y colaborativa. Las empresas se enfocan en crear sinergia entre los grupos de interés de la institución y salir adelante con buenas prácticas operativas, de adaptabilidad, productividad y satisfacción de los clientes (Villamarín, et al. 2019).

El éxito de la organización y por lo tanto su desempeño está implícito, con sistemas y elementos básicos que promueven la conducta de las personas promoviendo su conducta mediante la cooperación y coordinación tratando al máximo de reducir sus conflictos y rivalidades (García, Hernández, Vargas, & Cueva, 2012).

Toda organización establece parámetros que guían el comportamiento individual. Se llegan incluso a aprender durante el proceso de inducción, observación e imitación; este último juega un papel importante, pues está inmerso en el proceso de interacción y debe asumir su rol, es decir, en los aspectos formales e informales de la dinámica organizacional. Cuando las personas dirigen sus acciones hacia un objetivo común a través de esfuerzos conjuntos y trabajo individual y colectivo, la organización es considerada como un sistema social que puede operar y desarrollarse continuamente durante mucho tiempo. Por lo tanto, es importante formular políticas y normas que los orienten y los conviertan en miembros de la comunidad con

características, metas y objetivos comunes y generen cohesión social (Méndez, 2019).

1.1. Pregunta de investigación

¿Existe diferencia significativa entre la cultura organizacional actual y deseada, según el modelo de valores y competencias de Cameron y Quinn para empresas ecuatorianas?

1.2. Objetivo general

Identificar las diferencias y/o semejanzas de la cultura organizacional actual y deseada, según el modelo de valores y competencias de Cameron y Quinn en cuatro empresas del Ecuador.

1.3. Objetivos específicos

- Determinar las semejanzas y diferencias en cuatro empresas del Ecuador mediante un análisis de sus características dominantes, características de líderes de la organización y el estilo gerencial; actual y deseado.
- Determinar las semejanzas y diferencias en cuatro empresas del Ecuador tomando en cuenta la unión de la organización, el énfasis estratégico y el criterio de éxito; actual y deseado.
- Determinar las semejanzas y diferencias de manera general entre cultura actual y deseada según el modelo de competencias y valores de Cameron y Robert Quinn.

1.4. Hipótesis o Alcance

Existen diferencias en cuatro empresas del Ecuador según el modelo de valores y competencias de Cameron y Quinn (1999).

1.5. Marco Teórico

1.5.1. Cultura

La cultura es entendida como un modo de comunicación en los sistemas sociales, para promover el mantenimiento de patrones y orientaciones valorativas, con estándares de valor. La cultura se interpreta como un sistema de mantenimiento de estándares, que genera valor para el mantenimiento del sistema social a través de la institucionalización (Cadenas, 2014).

La cultura está representada por un todo complejo, que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y cualquier otro hábito y habilidad adquiridos por los humanos. El concepto de cultura es crucial para las disciplinas responsables de los estudios sociales (especialmente antropología y sociología) (Molano, 2007).

Como cultura se refiere al conjunto de formas de carácter social, desde diferentes enfoques ya sea económico que se vincula al mercado y al consumo y se manifiesta en las llamadas industrias culturales, el carácter humano donde la cultura juega un rol de cohesión social, el patrimonial que se refiere a las actividades y políticas públicas enfocadas en bienes patrimoniales.

Desde la visión organizacional la definición básica de cultura, reconoce al conjunto de principios, hábitos, tradiciones, por ende la estructura y cultura donde difícilmente va a poder ser representada con un modelo debido a su complejidad y a todas aquellas variables y factores que podrían afectar la estabilidad en determinado momento (Valle, Proaño, & Cruz, 2017).

1.5.2. Cultura organizacional

Surge de la concepción de que las organizaciones son pequeñas sociedades dotadas de procesos de socialización, que se interrelacionan con estructuras y normas del comportamiento colectivo donde se interpretan los conocimientos individuales que va más allá de las practicas observables, hasta las estructuras prácticas y visibles (Alvarado & Monroy, 2013).

Se define que la cultura organizacional es conocida como un fundamento para llegar al éxito de la empresa, pues su permanencia depende de las exigencias competitivas que permitan distinguir de las demás, con ello, estar siempre dispuestas a promover la situación, hacer que las personas tomen acciones colectivas en las actividades y encontrar formas de incidir en su satisfacción y Condiciones satisfactorias de felicidad, que afectarán la eficiencia del trabajo personal y las metas y logros del personal (Méndez, 2019).

En contexto, la cultura organizacional tiene como fin de establecer un modelo que influye en el sentido de pertenencia e imagen corporativa, la cultura organizacional enmarca el sentido del trabajador en cuanto a la identificación de la forma de hacer, pensar, hacer, y sentir en el diario vivir e interacción de quienes integran a la empresa (Ramos & Tejera, 2017).

Por otra parte, Blacksmith, et al. (2016), define como un conjunto de símbolos, valores, creencias y comportamientos compartidos por todos los miembros de la organización, y se considera uno de los principios fundamentales relacionados con la estructura de la empresa y los métodos de desempeño laboral.

Es considerado como un factor de éxito organizacional que permite llevara a la empresa hacia un aprendizaje continuo, partiendo desde el desarrollo de los procesos de cambio hasta generar un plus a las actividades que esta desarrolla, se integra la adaptación externa y la integración interna (Villamarín, et al. 2019).

1.5.3.Importancia de la cultura organizacional en las empresas

La cultura organizacional da sentido al modelo de gestión al vincular sus principales componentes, porque la sostenibilidad de la empresa está relacionada con el desarrollo estratégico de las ventajas que conlleva el alto compromiso de los empleados y el reconocimiento de su organización. La importancia se refleja en la creación de un ambiente de trabajo agradable, tolerable y productivo. A la hora de contratar, estas empresas se enfocan en encontrar empleados con los mismos valores para realizar operaciones confiables en todos los aspectos (Méndez, 2019).

Es el contenido completo del comportamiento y la forma en que la organización lleva a cabo actividades basadas en el propósito y las metas. Refleja la imagen de la organización, reflejando la personalidad institucional, es decir, desencadena en la razón para identificar a una empresa como cliente, proveedor y todos los que conocen su existencia, bajo estándares y valores (Gonzalez & Hurtado, 2009).



Figura 1 - Importancia de la cultura organizacional

(Marrero, 2019, pág. 2)

1.6. Modelo de gestión de cultura organizacional

El empresario que no tiene cultura empresarial ve a la empresa como su caja fuerte en la que no tiene que velar por el beneficio de los agentes con los que se interrelaciona por ello según el autor Niño (2015), señala que:

- No le importa el desarrollo de sus colaboradores
- No le interesan los problemas que puedan tener sus proveedores
- No se interesa por el bienestar del cliente

Por consiguiente, el nuevo concepto es tratar a la empresa como la entidad que sirve a la sociedad, no como algo que solo beneficie al dueño de la empresa,

sino que prevalezca el ser humano sobre acciones económicas, están orientadas a la asimilación del cambio en búsqueda del progreso, por lo tanto, motivan a los humanos para lograrlo (Niño, 2015).

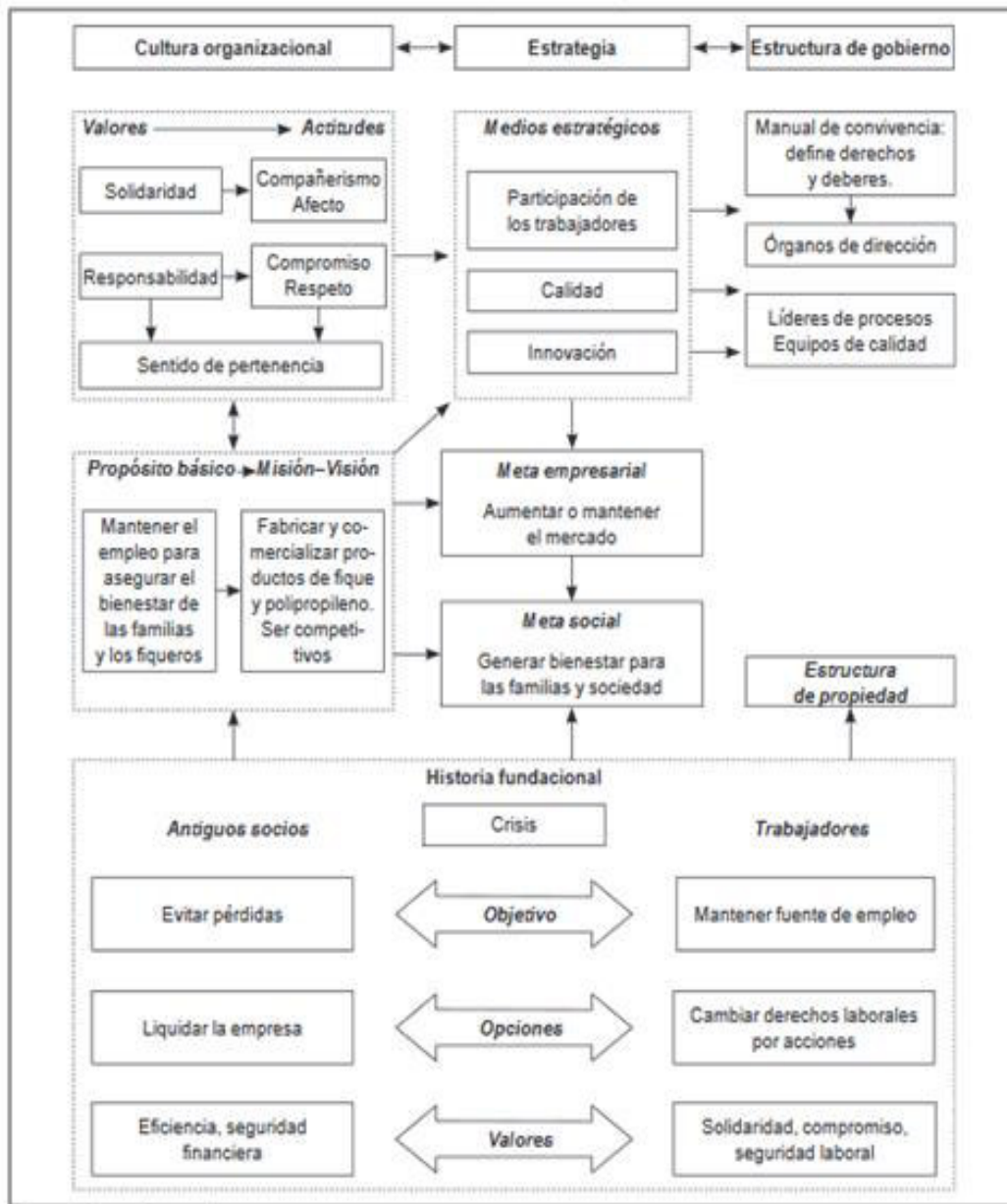


Figura 2 - Modelo de gestión de la cultura organizacional

(Alvarado & Monroy, 2013, pág. 274)

La cultura organizacional conjuga valores y actitudes que a través de medios estratégicos consigue las metas empresariales enfocadas en la misión y visión, que también puede asociarse con metas sociales para mantener un empleo, con

derechos laborales por acciones, y principios de solidaridad, compromiso, seguridad social y seguridad laboral.

1.7. Cultura organizacional en Ecuador

La cultura de una organización puede promover u obstaculizar el cambio. Los valores y creencias generalmente contenidos en la filosofía de gestión pueden orientar a los trabajadores y darles identidades, integrarlos o dividirlos, como una especie de organización (Charón, 2007).

Lo que define a las organizaciones es su cultura organizacional, entendida como los comportamientos y sentimientos compartidos por todos sus miembros, en el Ecuador al igual quizá que algunos países de Latinoamérica, se puede observar características particulares en la atención dada por el personal de las diferentes ciudades principales, éstas difieren mucho entre ellas. Otra diferencia notoria es aquella que está presente entre la atención dada por representantes de organizaciones que ofrecen productos, bienes y servicios. Lo más notorio en Guayaquil es que siendo una de las ciudades principales del Ecuador y conocida como capital económica y comercial, aún persistan problemas tales como: mala atención, falta de información, procedimientos no claros, retraso en la adquisición de los requerimientos de los usuarios o clientes y otros (Llanos, 2013).

En los últimos años, Ecuador ha venido acumulando experiencia institucional enfocado hacia el cambio cultural mediante la prevención, corrección, eliminación y sanción de prácticas anticompetitivas, dando paso a una expresión de aceptación creciente al anejo de códigos de ética para una nueva cultura (El telégrafo, 2016).

En el Ecuador varias empresas están teniendo en cuenta la importancia de la cultura organizacional como variable estratégica para el cambio empresarial. Se pretende el análisis con el fin de determinar las características dominantes, énfasis estratégico, estilo gerencial, líderes de la organización, criterio de éxito y unión de la organización; más conocido como “Marco de valores competitivos” el cual está identificado como una forma muy práctica de comprender la cultura

corporativa. Si bien estas empresas son de distintos sectores, lo que el presente estudio busca es encontrar datos semejantes y diferencias entre las mismas en relación al modelo de Cameron y Quinn (Opino, 2020).

1.8. Modelo de valores y competencias Cameron y Quinn

De acuerdo con Cameron y Quinn (2006) estos indicadores de efectividad representan lo que la gente valora en cuanto al desempeño de una organización, así como lo que es percibido como bueno, correcto y apropiado. En otras palabras, las cuatro agrupaciones de criterios definen los principales valores sobre los cuales se realizan los juicios acerca de las organizaciones. “Lo que resulta notable del modelo es que los cuadrantes representan premisas y definiciones opuestas o en competencia” (Hernández, 2008, pág. 84)

El marco de valores competitivos examina el comportamiento de liderazgo individual y cómo ese comportamiento produce competencias, pero, lo que es más importante, cómo esas competencias producen tipos de valor muy específicos. Quinn y Rohrbaugh descubrieron que las compañías efectivas están lidiando con dos actos de equilibrio: el enfoque y la estabilidad (Opino, 2020).

Es útil para identificar los principales enfoques del diseño organizacional, etapas del desarrollo del ciclo vital, calidad, teorías de la efectividad, roles del liderazgo y de los administradores del recurso humano y habilidades de los mismos examinando el comportamiento de la empresa en términos de competencia (Ojeda, Méndez, & Hernández, El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia, 2016).

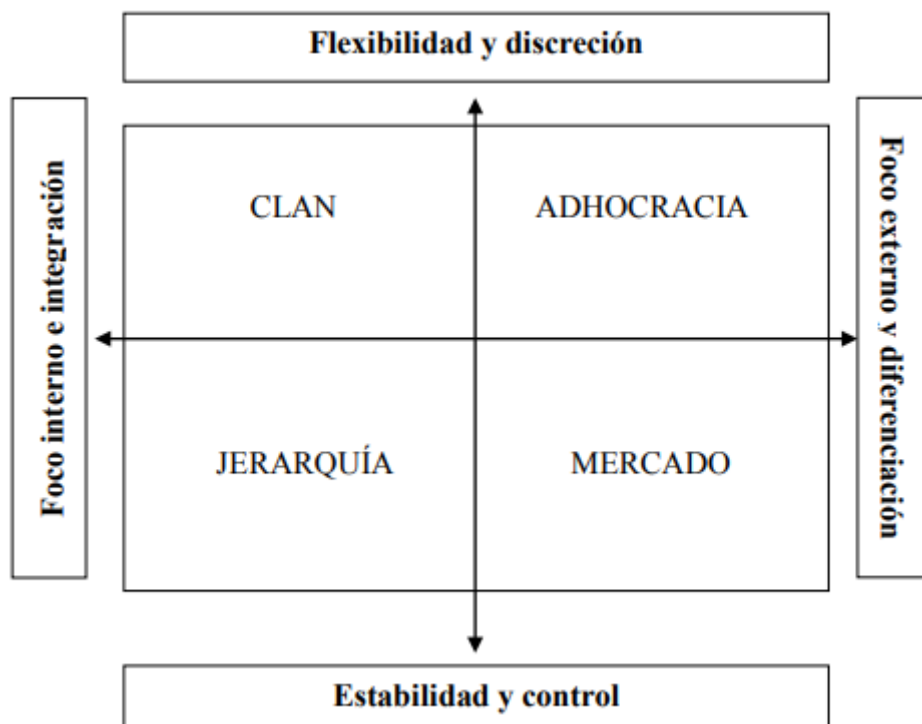


Figura 3 - Modelo de los Valores de Competencia
 (García, Hernández, Vargas, & Cueva, 2012, pág. 14)

García, et al, (2012) la cultura de clan tiene orientación interna y control flexible, caracterizado por valores y objetivos compartidos, cohesión, participación desarrollo de los individuos sentido de grupo, funcionamiento mediante trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso. Su nombre se debe a su similitud con una organización familiar. La cultura jerárquica se presenta con orientación interna y control estable. Se basa en las reglas, especialización, impersonalidad, responsabilidad y jerarquía. Las metas organizacionales a largo plazo son la estabilidad, previsibilidad y eficiencia. La cultura de mercado muestra orientación externa y control estable. Funciona como un mercado de los valores centrales son la competitividad y productividad. Por ende, se conoce que la cultura adhocrática manifestada con orientación externa y control flexible (pág. 15)

1.8.1. La cultura clan

Es considerado como la cabeza empresarial donde los líderes son mentores, el éxito es definido por preocupación hacia los empleados como la sensibilidad

desde el enfoque de los clientes y consumidores. Se identificó este tipo de cultura a partir de los estudios que se realizaron en firmas japonesas a finales de los 60 y principios de los 70, donde se observaron diferencias fundamentales entre las formas de mercado y jerarquía diseñadas en América y las características del clan en Japón (Cameron & Quinn, 2006).



Figura 4 – Clan

(García, Hernández, Vargas, & Cueva, 2012, pág. 14)

1.8.2. La cultura jerárquica

Es un elemento a largo plazo, donde el éxito es definido en términos de entrega confiable, pues los líderes se precisan como coordinadores y organizadores. Los líderes efectivos poseen una elevada capacidad de organizar, controlar, monitorear, administrar, coordinar y mantener eficiencia. Cuando la organización está dominada por la cultura de mercado, los gerentes más efectivos tienden a ser impulsivos y agresivos (Ojeda, Méndez, & Hernández, El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia, 2016).



Figura 5 – Jerárquica

(García, Hernández, Vargas, & Cueva, 2012, pág. 14)

El primer método de organización moderna se basa en el trabajo del sociólogo alemán Max Weber, quien estudió las organizaciones gubernamentales europeas a principios del siglo XX. Durante este tiempo, el principal desafío que enfrenta la empresa es cómo producir de manera eficiente bienes y servicios para una sociedad cada vez más compleja. Weber propuso siete características que se convirtieron en los atributos clásicos de la burocracia: reglas, especialización, meritocracia, jerarquía, la propiedad, la impersonalidad y la rendición de cuentas. Estas fueron ampliamente adoptadas por aquellas organizaciones cuyo principal reto era generar resultados de manera eficiente, confiable, fluida y predecible (Ojeda, et al 2016).

1.8.3. La cultura de mercado

El elemento que mantiene unida a la organización es el énfasis por ganar. La reputación corporativa y el éxito son preocupaciones constantes.



Figura 6 – Mercado

(García, Hernández, Vargas, & Cueva, 2012, pág. 14)

Su propósito básico es la productividad y la eficiencia, los apoya con base en las habilidades y destrezas individuales, capacitan a los empleados brindándoles las herramientas necesarias para que puedan responder a las altas exigencias del negocio. Su eje central es expandir el portafolio de productos de clientes y consumidores, para brindar productos y servicios de acuerdo a las necesidades del mercado; su propósito de evaluar el mercado es permanecer en el sistema mientras compiten con otras organizaciones con las mismas actividades (Falcones, 2014).

1.8.4. La cultura adhocrática

La compañía es un lugar dinámico, emprendedor y creativo. Los líderes son considerados como innovadores y tomadores de riesgos. La organización se mantiene unida por la experimentación y la innovación.



Figura 7 - Adhocrática

(García, Hernández, Vargas, & Cueva, 2012, pág. 14)

1.9. Factores que influyen en la cultura organizacional

La cultura organizacional es muy importante donde todos los integrantes de la empresa, porque este es el punto de partida para la imagen coherente de la realidad, pueden hacer comprender a la empresa. Además, debido a que la forma cultural es el eje de todos los aspectos de la vida organizacional, existe un gran interés en investigarla porque la forma, los sentimientos, el pensamiento, el valor y el comportamiento de los miembros están guiados por pensamientos, creencias y significados culturales (Olarte, 2019).

Según Montero (1998), los diferentes factores que influyen en la cultura organizacional son:

- Autonomía, entendida como la responsabilidad, independencia y oportunidad que tienen los empleados para ejercer una iniciativa en la organización.
- La estructura son las normas, reglas y supervisión utilizadas para modular el comportamiento del empleado.
- El apoyo se refiere a la ayuda y afabilidad de los gerentes.
- La identidad se entiende como el grado de identificación con la organización.

- Tolerancia al conflicto, se refiere al grado de conflictos con otros funcionarios y al deseo de ser honesto y sincero ante las diferencias.

1.10. Características de la cultura organizacional

Según (Robbins, 1993), citado por Falcones (2014, pág. 10) las investigaciones señalan diferentes características de la cultura organizacional donde se señalan las más importantes que son:

- Identificación de los miembros
- Fortaleza grupal
- Orientación hacia las personas
- Unificación de las áreas
- Control
- Flexibilidad del riesgo
- Principios de retribución
- Orientación al logro
- Orientación a sistemas abiertos
- Comprensión del conflicto

1.11. Uso y aplicaciones del modelo de Cameron y Quinn para el estudio de la cultura organizacional

El uso y las aplicaciones del modelo de Cameron y Quinn para el estudio de la cultura organizacional es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia, ya que se ve influenciada por los continuos cambios del ambiente. Por ende, medir la cultura organizacional permite conocer el impacto que esta tiene sobre los resultados de la empresa (Carrillo, 2016).

Se aplica regularmente en las organizaciones debido a que ayuda a diagnosticar y caracterizar la cultura dominante, adicionalmente se vincula con el desempeño de la organización, su aplicación en teoría es diversa porque se acopla a diferentes tipos de sectores y de tamaños de empresas, entre las limitaciones que este modelo presenta es que requiere el apoyo de una entrevista para

identificar las practicas que impiden la formación de tipo de cultura si se desean realizar los cambios (Velasco, 2017)

Algunas personas usan los mismos conceptos sociales y culturales los cuales suelen aplicarlos en las organizaciones, pero no consideran que la sociedad y las empresas son entidades sociales diferentes, cuya dinámica no permite que estos conceptos sean absorbidos y aplicados de la misma manera. Con respecto a su aplicación se argumentan que los parámetros se encuentran determinados por herramientas que pueden orientar a los empleados y gerentes sobre su desempeño en términos de comportamiento y desempeño en situaciones específicas. Los comportamientos resultantes de la aplicación de políticas y normas determinan rasgos muy arraigados. Estos rasgos influyen en las características de la cultura organizacional por la solidez de su existencia y dictan cómo actuar en la organización (Méndez, 2019).

Al momento de hablar de cultura organizacional es indispensable tomar en consideración las dinámicas funcionales porque no se define desde un punto de vista particular sino desde el entorno de la empresa, se resalta la presencia de una relación jerárquica y la subordinación se constituye con percepciones del mundo y productos simbólicos para integrarse en un sistema social con esencia cultural (Pedraza, Obispo, Vásquez, & Gómez, 2015).

Es importante agregar que la cultura organizacional suele estar conformada por las personas que integran el equipo de alta dirección y, en el mejor de los casos, puede utilizarse para reforzar los objetivos organizacionales. Es por esto que una organización puede identificarse por su cultura, por lo que se debe reconocer que los componentes básicos de una organización son las personas que trabajan en ella, porque reflejan sus propias ambiciones y metas (Mondragón, 2016).

En la esencia de la cultura organizacional, conserva los supuestos y creencias básicos más profundos, con lo que permita que las personas expresen y experimenten sus propios eventos todos los días para lidiar con sus problemas de supervivencia internos y externos. Estos supuestos básicos son la esencia, y la cultura organizacional es realmente un modelo. Desarrollado por un equipo para aprender a afrontar sus problemas de adaptación. Esta Los valores y

comportamientos de su producción y creación se derivan en realidad de la encarnación de la esencia cultural (Pedraza, et al, 2015).

La cultura organizacional es el valor básico que los empleados aprecian y tiene un impacto en la moral, la motivación, la satisfacción y la productividad de la empresa. Por lo tanto, las empresas deben implementar planes de desarrollo para los empleados para que puedan desarrollar y mejorar las habilidades de los miembros de la organización, mejorar su valor y aumentar la retención de empleados destacados (Romero, 2016).

Como ejemplo podemos ver la aplicación de este método en el sector educativo y en el sector empresarial:

APLICACIÓN DE UN MODELO PARA DETERMINAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN SISTEMA EDUCATIVO

Autor: Fernando Antonio Chuc Canul

Editorial: I.C. INVESTIG@CCIÓN

Fecha: Julio 2018

Lugar: Campeche - México

El presente estudio busca determinar si el modelo de Cameron y Quinn es confiable y valido para diagnosticar la cultura organizacional en una institución educativa. Como primer paso se adaptó el instrumento utilizando términos que sean referentes a una institución de educación superior como: Organización a Institución Educativa, Innovación a Mejora Continua, Tomar riesgos a Retar procesos, etc.

Mediante muestreo no probabilístico se seleccionó a trabajadores del Instituto Campechano en donde se incluyó a personal docente y administrativo con una antigüedad de más de 2 años. El cuestionario OCAI desarrollado por Cameron y Quinn se aplicó a 97 personas equivalente al 55.43% de una población total de 175.

El resultado fue el siguiente:

CULTURA	ACTUAL	DESEADA
Clan	23	26
Adhocrática	25	32

Mercado	26	21
Jerárquica	26	21

Se puede observar que el rasgo más característico de la cultura actual de la institución es ser fuertemente jerárquica con ciertos matices de la cultura mercado. El tipo de cultura que desea la institución es de tipo adhocrática, sin embargo, también se observa tendencia hacia clan.

De manera general y como resultado de la aplicación del instrumento, se puede asegurar que en el Instituto Campechano la cultura organizacional es de tipo jerárquica ya que está orientada al orden, estabilidad y control frente a los cambios que el entorno pudiera demandar.

APLICACIÓN DEL MODELO CVF EN LA PYME DE AGUASCALIENTES: UN ESTUDIO EMPÍRICO

Autores: Gonzalo Maldonado Guzmán, María del Carmen Martínez Serna, Domingo García Pérez de Lema.

Editorial: Investigación y ciencia de la universidad autónoma de Aguascalientes

Fecha: Diciembre 2010

Lugar: Aguascalientes – México

El presente estudio busca obtener información referente al tipo de cultura organizacional que tienen las Pymes en el estado de Aguascalientes. Para el estudio se tomó empresas registradas hasta agosto del 2008 que tengan entre 5 y 250 trabajadores. En total hubo una población de 1342 empresas y por muestreo aleatorio se tomó 500 empresas para realizar el estudio. De estas 500 empresas se recibió 400 respuestas de la encuesta. Hay que tener en cuenta que las encuestas fueron contestadas solo por los gerentes de cada Pymes en estudio. La encuesta recolectó información sobre las características de cada empresa y el tipo de cultura organizacional que tenían las mismas.

Como resultado se obtuvo lo siguiente:

CULTURA	ACTUAL
Clan	39
Adhocrática	20

Mercado	20
Jerárquica	21

Se nota que el tipo de cultura dominante en el 2008 en las Pymes de Aguascalientes, es de tipo Clan y en menor grado Adhocrática y de Mercado. Por ende, la Cultura Clan es el rasgo de cultura dominante cerca del 40% de las Pymes de Aguascalientes, por lo que desde la perspectiva de los gerentes 4 de cada 10 Pymes tienen una cultura organizacional como si fuera una familia, en la cual el gerente ve a sus trabajadores como familiares, y los trabajadores lo ven de la misma forma, como parte de su familia. Es una empresa tradicionalista, que busca en todo momento un control interno de la organización, pero a la vez con flexibilidad para sus empleados.

Hay que tener en cuenta que el cuestionario fue aplicado solo a los gerentes con el objetivo de conocer la cultura organizacional predominante en ese momento de las Pymes de Aguascalientes. No se realizó el cuestionario para saber cuál sería el tipo de cultura organizacional deseado por los trabajadores de las mismas.

Para complementar los ejemplos de la aplicación del modelo de Cameron y Quinn se buscó información de Pymes y Grandes empresas nacionales e internacionales con las cuales se puede realizar una comparación con las empresas en estudio ya que están en la misma rama:

Según un estudio realizado en 40 Pymes de la salud ubicadas en Guadalajara, Jalisco, México, la cultura dominante en cada una de ellas es de tipo Clan (Guadalupe, 2015).

En otro estudio realizado en un hospital de Zona de Durango con una población de 1483 personas se llegó a concluir que el tipo de cultura organizacional que predomina en la organización es de tipo Jerárquico y buscan una cultura tipo Clan (Villarreal, Villarreal, & Briones, 2012).

Dentro de una empresa privada dedicada a la asistencia funeraria en el distrito de Surco se hizo un estudio aplicado a 40 personas en donde se pudo observar que la cultura predominante es de tipo jerárquica (Pierina, 2017).

En el estudio realizado a Pymes en el Distrito Metropolitano de Quito se tiene como resultado que empresas de servicio tienden a una tendencia de cultura predominante de tipo jerarquizada seguida de la cultura mercado. Mientras que en empresas comerciales existe una mayor orientación hacia la cultura tipo jerarquizada seguida por la cultura adhocrática (Alvarado & Pumisacho, 2015).

1.10 Importancia del modelo de Cameron y Quinn para el estudio de la cultura organizacional

Se considera muy importante analizar los cambios que influyen en el comportamiento interno de una organización, pues es necesario que se mantenga una expresión de cultura que se transmite y crea pertinencia, además mediante su participación en la cultura organizacional permite contar con instrumentos adecuados para recopilar la información sobre cuáles son las manifestaciones culturales dentro de la empresa (Carrillo, 2016)

Este modelo es aplicado a varias organizaciones, por lo que su eje central es comprender la conducta de los integrantes a través de características particulares propias en tal virtud, la cultura organizacional es dinámica, cambia y se acopla a las necesidades del entorno de la organización. Por lo tanto, se debe tomar en cuenta las siguientes premisas importantes la empresa no cambia y no se adapta a las necesidades del mercado, perecerá. Si la empresa cambia y genera una ventaja competitiva, permanecerá en el mercado. El cambio es inherente a la cultura organizacional, por lo que es importante que la organización analice sus características culturales y las verifique luego de analizar el entorno para asegurar que su supervivencia es necesaria (Cruz & Torres, 2018).

La importancia radica por la fusión entre el modelo y la cultura organizacional que según Mondragón (2016) se divide en dos grupos:

- Elementos visibles: son aquellos que explican cómo o porqué se realizan las cosas por ejemplo el slogan empresarial, los símbolos institucionales, la normativa, entre otras.
- Elementos invisibles: Son elementos que influyen en el comportamiento de los individuos.

También es útil para identificar los principales enfoques del diseño organizacional, etapas del desarrollo del ciclo vital, calidad, teorías de la efectividad, roles del liderazgo y de los administradores del recurso humano y habilidades de los mismos, por lo tanto, se ratifica la importancia de definir las cuatro agrupaciones de criterios definen los principales valores sobre los cuales se realizan los juicios acerca de las organizaciones porque presentan premisas y definiciones que ponen de manifiesto la utilidad organizacional (Hernández, 2008).

Otra característica importante de resaltar es que con una buena organización basada en valores y estándares puede hacer que cada empleado de la empresa se identifique con ellos y mantenga comportamientos positivos dentro de la empresa; además, gracias a ella, los empleados pueden mejorar la eficiencia laboral y establecer una buena imagen en el lugar de trabajo, es decir, marca de empleador de éxito en la empresa (el sistema de gestión de la marca de la empresa para atraer talentos) (Ruiz, 2018).

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. Enfoque del proyecto

El desarrollo de este trabajo de titulación registró un enfoque cuantitativo que se refiere más a un énfasis en la precisión de los procedimientos para la medición de datos lo que se pretende es establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población (Cadena, y otros, 2017).

2.2. Alcance del proyecto de investigación

El trabajo tiene carácter descriptivo debido a que se centra en describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual centra un determinado estudio, delineando características específicas (Díaz & Calzadilla, 2016). A través de los datos recopilados se podrá describir y comparar a las empresas entre la cultura organizacional actual y la deseada.

2.3. Diseño de la investigación

Mediante la revisión bibliográfica se puede mencionar que este método de investigación presenta datos extraídos a partir del análisis, revisión e interpretación de documentos los cuales contienen información relevante que aportan significativamente en la recopilación de información (Ramírez & Zwerg, 2012).

También se caracteriza por ser un estudio no experimental donde no existe ningún tipo de intervención de parte del investigador en las variables, se basa en la observación para desarrollar sus análisis.

2.4. Características de la muestra

El estudio se lo realizará a través de datos secundarios, bajo muestreo no probabilístico, muestreo por conveniencia. Las empresas se las seleccionarán bajo el criterio de interés de investigación.

2.5. Herramienta de análisis de información

La principal herramienta para el levantamiento de información es el cuestionario OCAI (cuestionarios obtenidos de otras investigaciones), además se utilizaron cálculos estadísticos para analizar las variables en estudio, y se realizaron las respectivas figuras en el programa Excel para coadyuvar al análisis de resultados.

2.5.1. Población y muestra

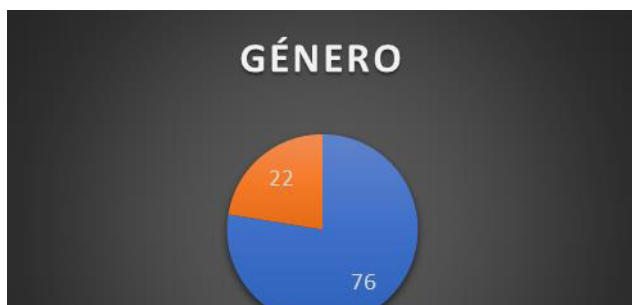
La población está constituida por 4 empresas que son Axxis, Jardines del valle, Issfa y Nokia.

2.5.2. Caracterización de la muestra

AXXIS

Genera soluciones médicas integrales, a través de un equipo técnico capacitado para atender las necesidades de sus clientes. ¹

De esta empresa participaron **98 personas**, de las cuales se presentan las siguientes características:

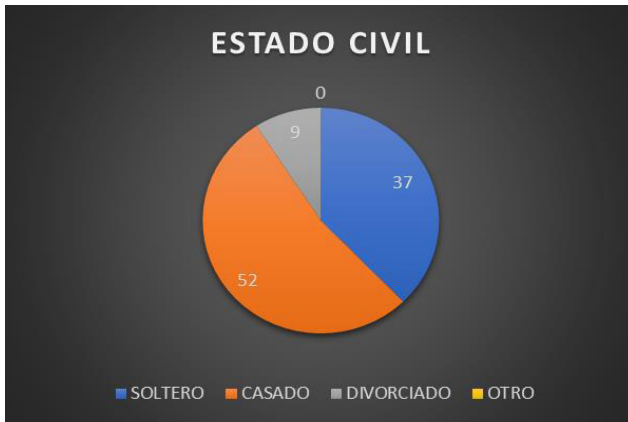


De 98 personas encuestadas 22 personas son del género femenino y 76 personas del género masculino.

Figura 8 – Género (Axxis)

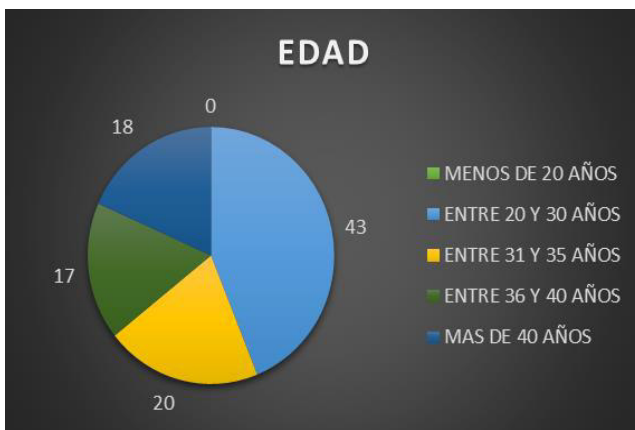
(Elaboración Propia,2021)

¹ <http://axxis.ec/>



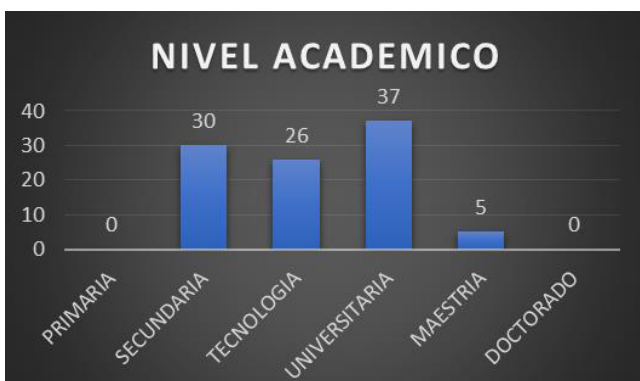
De 98 personas encuestadas 37 están solteras, 52 casadas y 9 divorciadas.

Figura 9 - Estado Civil (Axxis)
(Elaboración Propia,2021)



De 98 personas encuestadas 43 personas tienen entre 20 y 30 años; 20 personas tienen entre 31 y 35 años; 17 personas tienen entre 36 y 40 años; Y 18 personas tienen más de 40 años.

Figura 10 – Edad (Axxis)
(Elaboración Propia,2021)



De 98 personas encuestadas 30 personas culminaron la secundaria; 26 personas tienen una tecnología; 37 personas poseen un título universitario; y 5 personas realizaron una maestría.

Figura 11 - Nivel Académico (Axxis)
(Elaboración Propia,2021)



Figura 12 - Tiempo de trabajo en la empresa (Axxis)

(Elaboración Propia, 2021)

De 98 personas encuestadas 7 personas han trabajado menos de 1 año en la institución; 49 personas han trabajado entre 1 y 5 años en la institución; 16 personas han trabajado entre 5 y 10 años en la institución; Y 26 personas han trabajado más de 10 años en la institución.

JARDINES DEL VALLE

Es una empresa que brinda servicios exequiales, cuenta con personal calificado para momentos difíciles de la sociedad².

De esta empresa participaron **47 personas**, de las cuales se presentan las siguientes características:

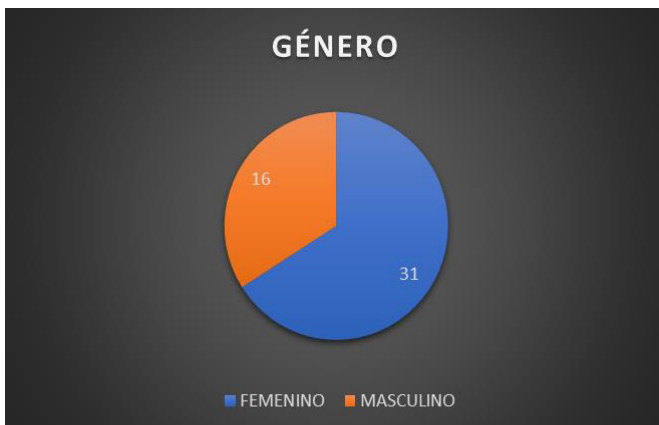


Figura 13 - Género (Jardines del Valle)

(Elaboración Propia, 2021)

De 47 personas encuestadas 31 personas son del género femenino y 16 personas del género masculino.

² <https://www.jardinesdelvalle.com/>



Figura 14 - Estado Civil (Jardines del Valle)
(Elaboración Propia, 2021)

De 47 personas encuestadas 12 personas están solteras, 13 personas casadas, 9 personas divorciadas y 2 personas corresponden a otro tipo de estado civil.

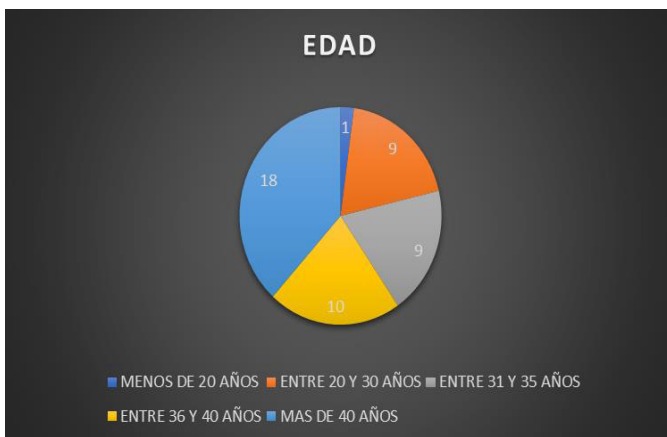


Figura 15 - Edad (Jardines del Valle)
(Elaboración Propia, 2021)

De 47 personas encuestadas 1 persona tiene menos de 20 años; 9 personas tienen entre 20 y 30 años; 9 personas tienen entre 31 y 35 años; 10 personas tienen entre 36 y 40 años; Y 18 personas tienen más de 40 años.

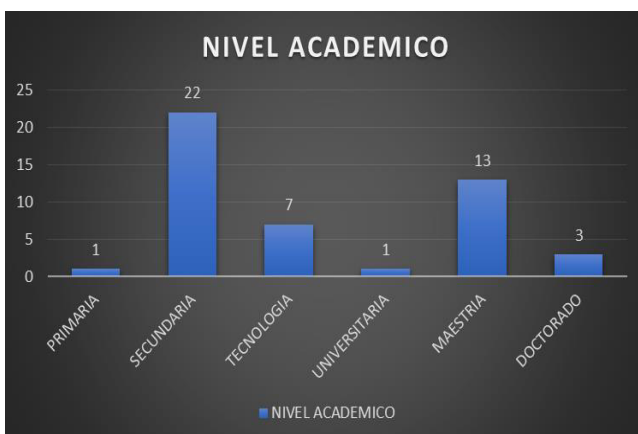


Figura 16 - Nivel Académico (Jardines del Valle)
(Elaboración Propia, 2021)

De 47 personas encuestadas 1 persona terminó la primaria; 2 personas culminaron la secundaria; 7 personas tienen una tecnología; 1 persona posee un título universitario; 13 personas realizaron una maestría; Y 3 personas tienen un doctorado.



Figura 17 - Tiempo de trabajo en la empresa (Jardines del Valle)

(Elaboración Propia, 2021)

De 47 personas encuestadas 7 personas han trabajado menos de 1 año en la institución; 16 personas han trabajado entre 1 y 5 años en la institución; 9 personas han trabajado entre 5 y 10 años en la institución; Y 15 personas han trabajado más de 10 años en la institución.

ISSFA

Es el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas del Ecuador, brinda protección de salud del personal militar en servicio activo y pasivo.³

De esta empresa participaron **164 personas**, de las cuales se presentan las siguientes características:



Figura 18 - Género (Issfa)

(Elaboración Propia, 2021)

De 164 personas encuestadas 103 personas son del género femenino y 61 personas del género masculino.

³ <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=issfa>



Figura 19 - Estado Cival (Issfa)
(Elaboración Propia, 2021)

De 164 personas encuestadas 11 personas están solteras, 95 personas casadas, 16 personas divorciadas y 46 personas corresponden a otro tipo de estado civil.



Figura 20 - Edad (Issfa)
(Elaboración Propia, 2021)

De 164 personas encuestadas 38 personas tienen entre 20 y 30 años; 35 personas tienen entre 31 y 35 años; 36 personas tienen entre 36 y 40 años; Y 55 personas tienen más de 40 años.

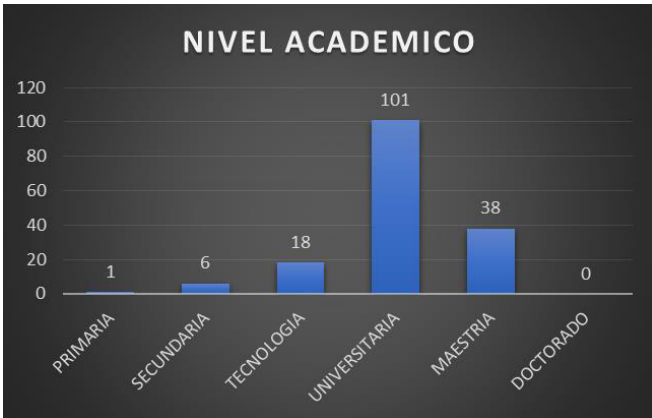


Figura 21 - Nivel Académico (Issfa)
(Elaboración Propia, 2021)

De 164 personas encuestadas 1 persona termino la primaria; 6 personas culminaron la secundaria; 18 personas tienen una tecnología; 101 personas poseen un título universitario; Y 38 personas realizaron una maestría.

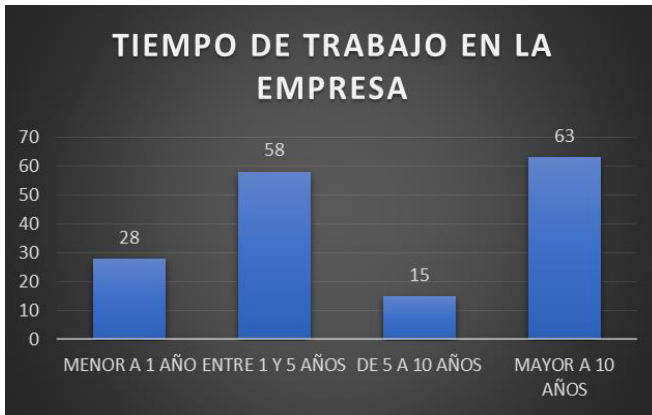


Figura 22 - Tiempo de trabajo en la empresa (Issfa)

(Elaboración Propia, 2021)

De 164 personas encuestadas 28 personas han trabajado menos de 1 año en la institución; 58 personas han trabajado entre 1 y 5 años en la institución; 15 personas han trabajado entre 5 y 10 años en la institución; Y 63 personas han trabajado más de 10 años en la institución.

NOKIA

Es una empresa multinacional enfocada a la comunicación y tecnología, se actualiza constantemente para ofrecer una buena experiencia a sus usuarios⁴.

De esta empresa participaron **55 personas**, de las cuales se presentan las siguientes características:



Figura 23 - Género (Nokia)

(Elaboración Propia, 2021)

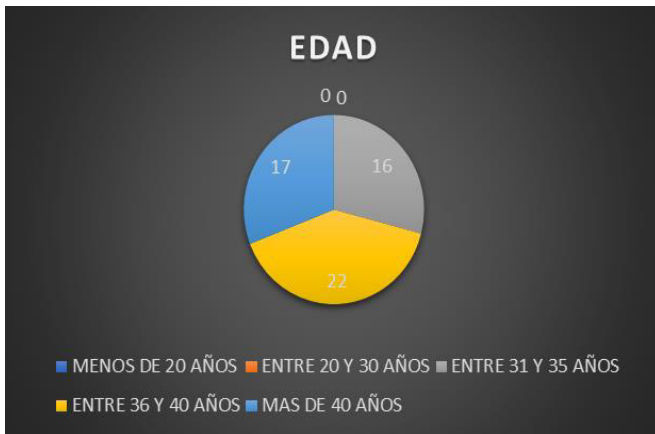
De 55 personas encuestadas 10 personas son del género femenino y 45 personas del género masculino.

⁴ https://www.nokia.com/phones/es_ec/nokia-7-2



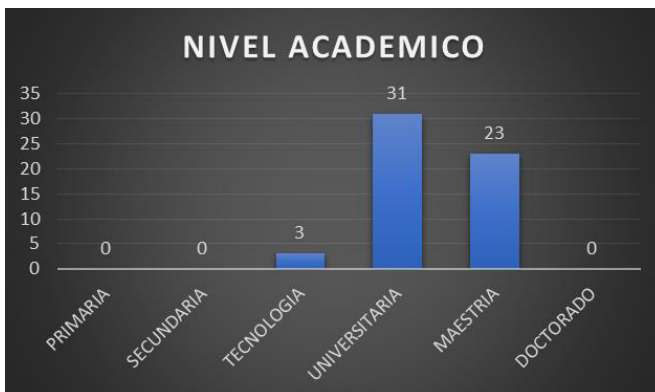
De 55 personas encuestadas 41 personas están solteras, 10 personas casadas, 1 persona divorciada y 3 personas corresponden a otro tipo de estado civil.

Figura 24 - Estado Civil (Nokia)
(Elaboración Propia, 2021)



De 55 personas encuestadas 16 personas tienen entre 31 y 35 años; 22 personas tienen entre 36 y 40 años; Y 17 personas tienen más de 40 años.

Figura 25 - Edad (Nokia)
(Elaboración Propia, 2021)



De 55 personas encuestadas 3 personas tienen una tecnología; 31 personas poseen un título universitario; Y 23 personas realizaron una maestría.

Figura 26 - Nivel Académico (Nokia)
(Elaboración Propia, 2021)



De 55 personas encuestadas 23 personas han trabajado entre 1 y 5 años en la institución; 22 personas han trabajado entre 5 y 10 años en la institución; Y 10 personas han trabajado más de 10 años en la institución.

Figura 27 - Tiempo de trabajo en la empresa (Nokia)

(Elaboración Propia, 2021)

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

Para realizar el presente trabajo de titulación se ha recopilado información recaudada de datos secundarios en donde existen cuestionarios aplicados a los miembros de las organizaciones en estudio, en donde los individuos han respondido a seis secciones con cuatro opciones de respuesta cada una. El cuestionario sirve para evaluar la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada.

El cuestionario, (Ver anexo I) consta de seis preguntas, con cuatro alternativas de cada respuesta cada una catalogadas con las letras A, B, C y D. Cada letra está asociada con los tipos de cultura según el modelo de valores y competencias de Cameron y Quinn. Las personas evaluadas asignaron un puntaje a cada pregunta entre 1 y 100 según como considere que se asemeje a su organización, siendo 1 menos semejante y 100 muy semejante.

Con esta información se ha procedido a sumar la puntuación según la asociación de la pregunta al tipo de cultura y a realizar los promedios, tanto por cada organización de forma global, como por cada subdimensión (características dominantes, líderes de la organización, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito). Con esto se ha procedido a determinar qué tipo de cultura domina dentro de cada organización en estudio.

Los resultados a continuación correspondientes a los apartados 3.1, 3.2 y 3.3 responden al primero objetivo específico planteado en donde se busca determinar las semejanzas y diferencias en cuatro empresas del Ecuador mediante un análisis de sus características dominantes, características de líderes de la organización y el estilo gerencial; actual y deseado.

3.1. Resultados características dominantes

En esta tabla se presentan los resultados de Características Dominantes actual:

Tabla 1 - Resultados Características Dominantes Actual

	Axxis	Jardines del Valle	Issfafa	Nokia
A Clan	32,1	17,6	30,3	23,7
B Ad hoc	5,7	20,3	13,0	20,2
C Mercado	31,2	30,1	26,9	31,8
D Jerarquizada	30,3	32,0	29,8	24,3

Fuente: Trabajo de Campo

Nota: Los valores señalados en amarillo son los de mayor relevancia por institución

La figura indica el puntaje obtenido en relación a cada tipo de cultura en cada organización:

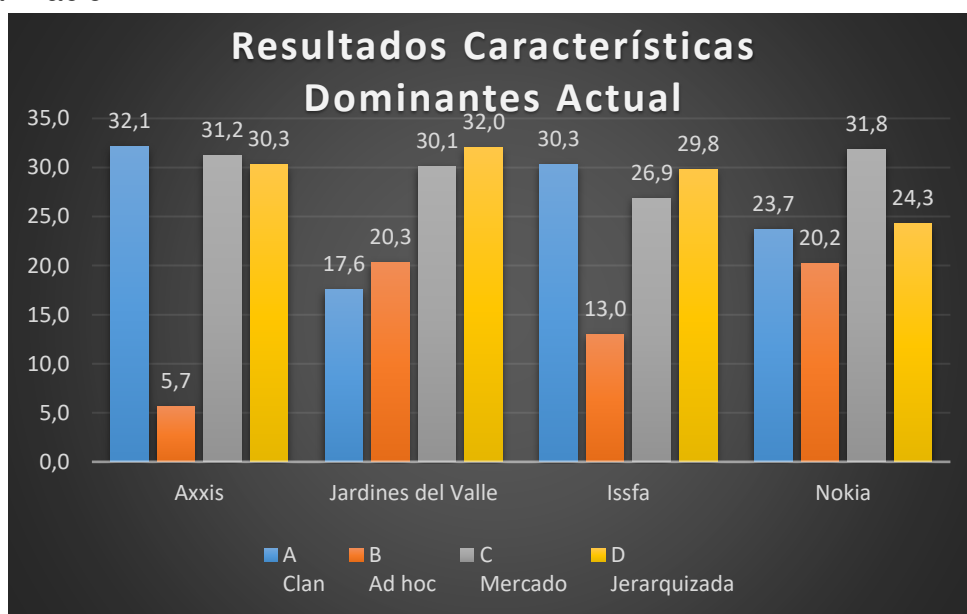


Figura 28 - Resultados Características dominantes actual

(Elaboración Propia, 2021)

- Según la sub dimensión de “Características dominantes” se puede observar que Axxis e Issfafa presentan una cultura clan, mientras que Jardines de Valle una cultura Jerarquizada y Nokia una cultura tipo Mercado, cada una de las empresas analizadas representa una variante que la define con su orientación segura.

En esta tabla se presentan los resultados de Características Dominantes deseado:

Tabla 2 - Resultados Características Dominantes Deseado

	Axxis	Jardines del Valle	Issfá	Nokia
A Clan	30,2	27,2	26,4	27,3
B Ad hoc	1,7	28,4	16,3	27,7
C Mercado	29,2	30,1	20,6	26,5
D Jerarquizada	30,1	14,9	36,7	18,5

Fuente: Trabajo de Campo

Nota: Los valores señalados en amarillo son los de mayor relevancia por institución

La figura indica el puntaje obtenido en relación a cada tipo de cultura en cada organización:

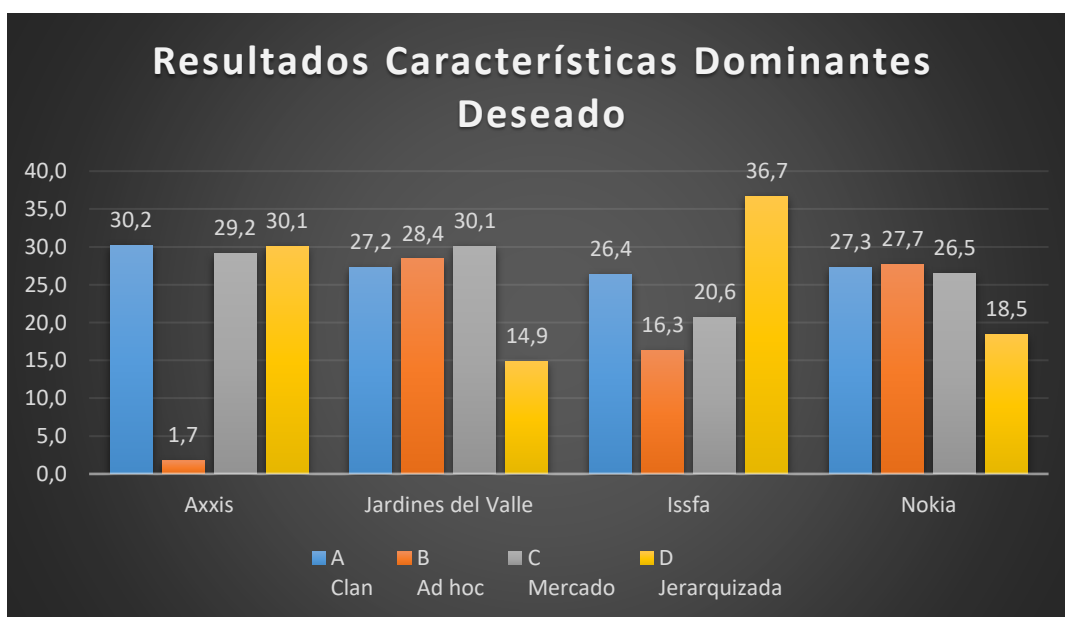


Figura 29 - Resultados Características dominantes deseado

(Elaboración Propia, 2021)

- Según la sub dimensión de “Características dominantes” se puede decir que Axxis desea la misma cultura que ya posee, Jardines del Valle desea

una cultura tipo Mercado, Issfa desea una cultura Jerarquizada y Nokia desea una cultura tipo Adhocrática.

3.2 Resultados líderes de la organización

En esta tabla se presentan los resultados de Líderes de la Organización actual:

Tabla 3 - Resultados líderes de la Organización Actual

	Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia
A Clan	31,3	28,8	22,8	22,1
B Ad hoc	3,6	22,6	15,7	19,3
C Mercado	31,5	27,3	29,2	35,6
D Jerarquizada	30,5	22,2	32,3	23,0

Fuente: Trabajo de Campo

Nota: Los valores señalados en amarillo son los de mayor relevancia por institución

La figura indica el puntaje obtenido en relación a cada tipo de cultura en cada organización:

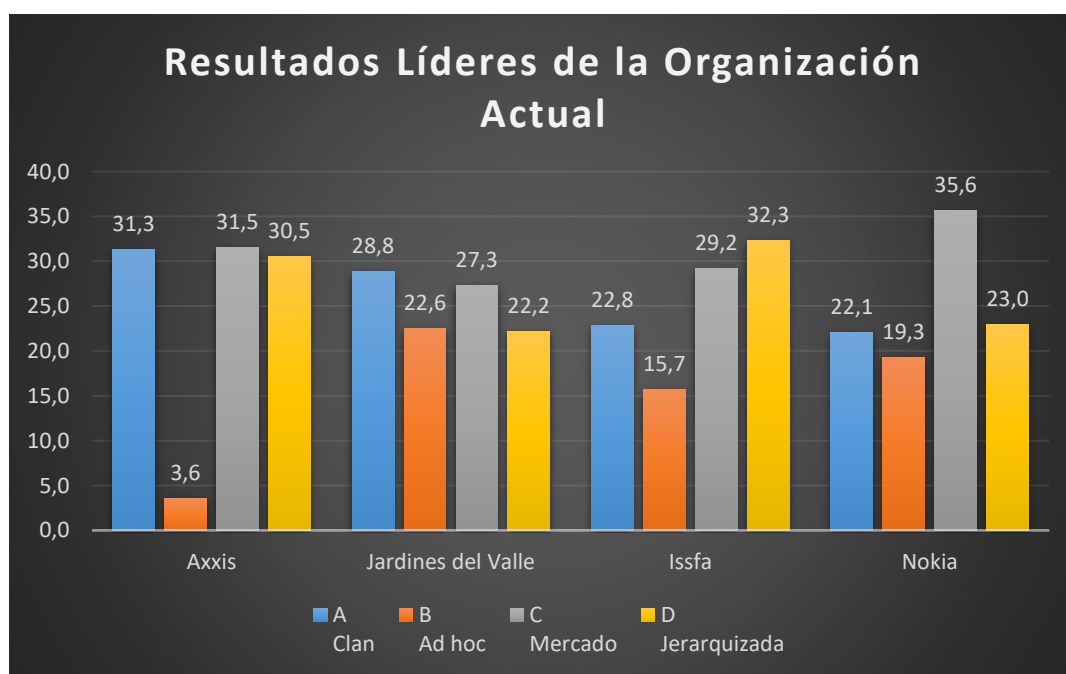


Figura 30 - Resultados líderes de la organización actual

(Elaboración Propia, 2021)

- Según la sub dimensión de “Líderes de la Organización” se puede observar que Axxis y Nokia presentan una cultura tipo Mercado, mientras que Jardines del Valle una cultura Clan e Issfa una cultura tipo Jerarquizada.

En esta tabla se presentan los resultados Líderes de la Organización Deseado:

Tabla 4 - Resultados Líderes de la Organización Deseado

	Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia
A Clan	29,8	28,0	25,5	26,6
B Ad hoc	1,9	30,4	19,5	24,9
C Mercado	30,0	26,0	17,9	27,0
D Jerarquizada	29,4	15,6	37,0	21,5

Fuente: Trabajo de Campo

Nota: Los valores señalados en amarillo son los de mayor relevancia por institución

La figura indica el puntaje obtenido en relación a cada tipo de cultura en cada organización:

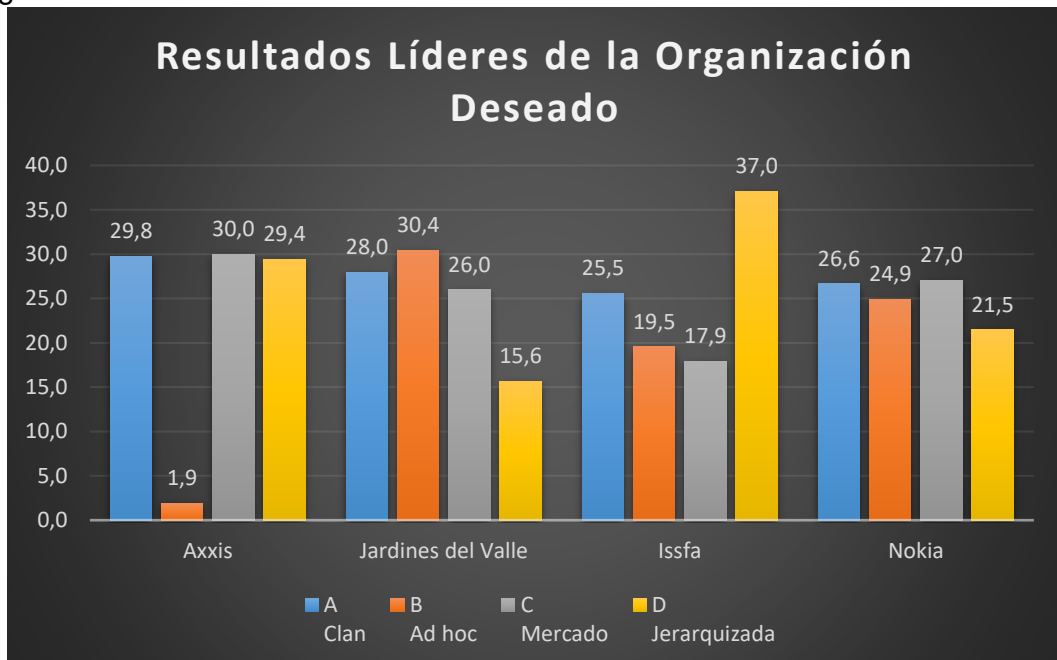


Figura 31 - Resultados líderes de la organización deseado

(Elaboración Propia, 2021)

- Según la sub dimensión de “Líderes de la Organización” se puede decir que Axxis, Issfa y Nokia desean la misma cultura que ya poseen y Jardines del Valle desea una cultura tipo adhocrática.

3.3 Resultado estilo gerencial

En esta tabla se presentan los resultados de Estilo Gerencial actual:

Tabla 5 - Resultados Estilo Gerencial Actual

	Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia
A Clan	8,2	28,6	20,2	24,2
B Ad hoc	3,1	25,1	34,6	25,5
C Mercado	46,3	26,5	26,3	29,5
D Jerarquizada	41,3	19,8	18,9	20,7

Fuente: Trabajo de Campo

Nota: Los valores señalados en amarillo son los de mayor relevancia por institución

La figura indica el puntaje obtenido en relación a cada tipo de cultura en cada organización:

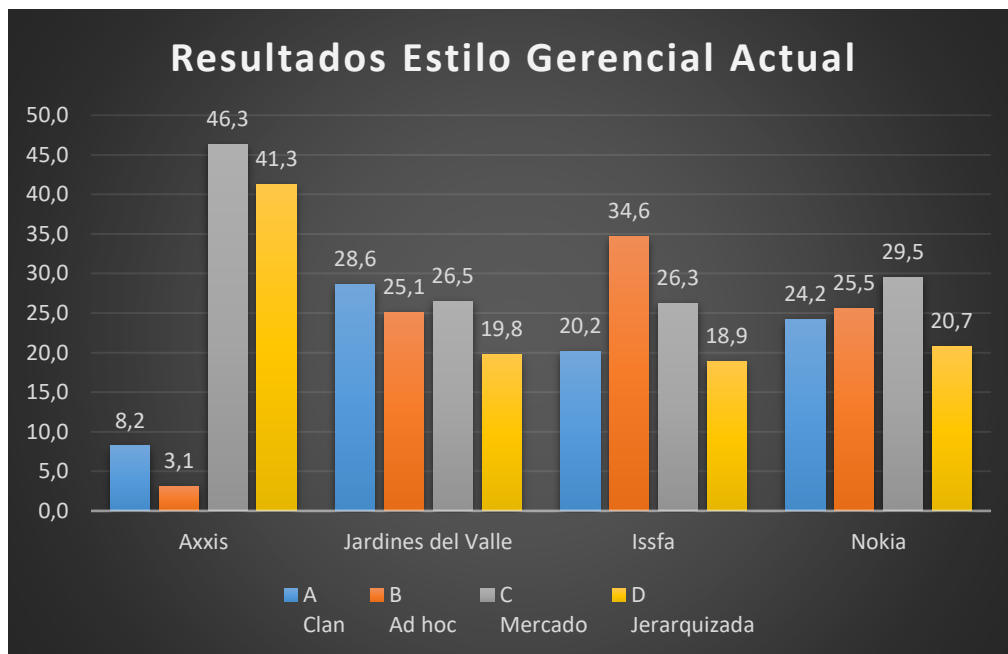


Figura 32 - Resultados estilo gerencial actual

(Elaboración Propia, 2021)

- Según la sub dimensión de “Estilo Gerencial” se puede observar que Issfa y Nokia presentan una cultura tipo Adhocrática, mientras que Axxis una cultura Mercado y Jardines del Valle una cultura tipo Clan.

En esta tabla se presentan los resultados de Estilo Gerencial deseado:

Tabla 6 - Resultados Estilo Gerencial Deseadas

	Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia
A Clan	2,9	33,4	32,1	32,4
B Ad hoc	1,9	23,2	11,4	16,0
C Mercado	44,0	24,0	25,1	21,5
D Jerarquizada	43,0	20,1	31,3	29,9

Fuente: Trabajo de Campo

Nota: Los valores señalados en amarillo son los de mayor relevancia por institución

La figura indica el puntaje obtenido en relación a cada tipo de cultura en cada organización:

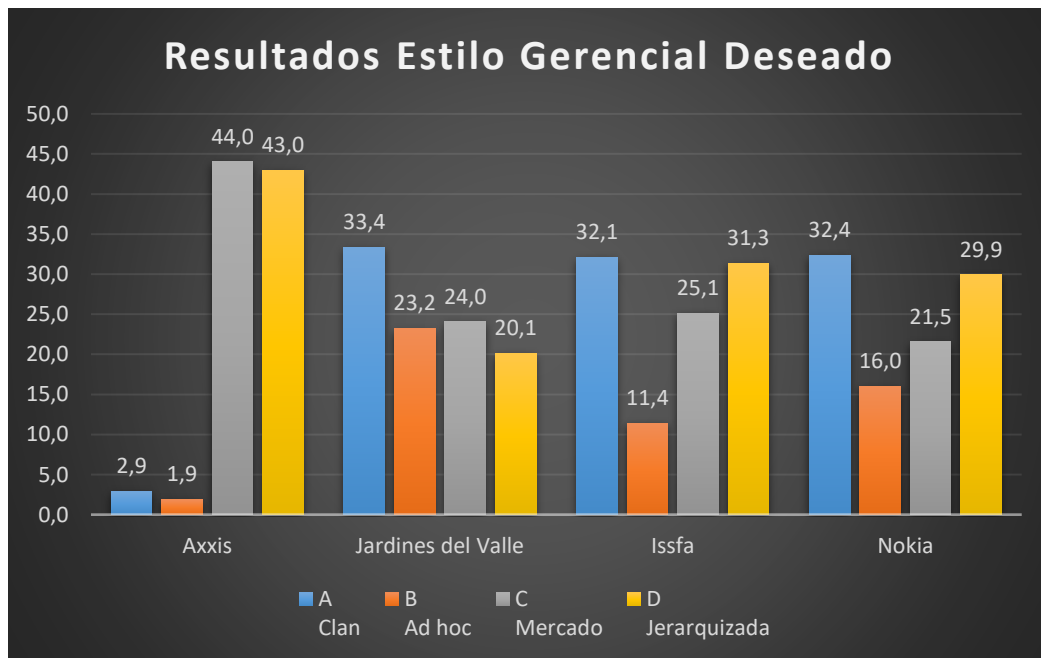


Figura 33 - Resultados estilo gerencial deseado

(Elaboración Propia, 2021)

Según la sub dimensión de “Estilo Gerencial” se puede decir que Axxis y Jardines del Valle desean la misma cultura que ya poseen, Issfa y Nokia desean una cultura tipo clan.

Los resultados a continuación correspondientes a los apartados 3.4, 3.5 y 3.6 responden al segundo objetivo específico planteado en donde se busca determinar las semejanzas y diferencias en cuatro empresas del Ecuador tomando en cuenta la unión de la organización, el énfasis estratégico y el criterio de éxito; actual y deseado.

3.4 Resultados unión de la organización

En esta tabla se presentan los resultados de Unión de la Organización actual:

Tabla 7 - Resultados Unión de la Organización Actual

	Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia
A Clan	25,2	30,4	23,4	21,5
B Ad hoc	23,9	17,9	16,0	22,0
C Mercado	24,3	24,8	19,9	30,7
D Jerarquizada	26,4	27,5	40,7	25,8

Fuente: Trabajo de Campo

Nota: Los valores señalados en amarillo son los de mayor relevancia por institución

La figura indica el puntaje obtenido en relación a cada tipo de cultura en cada organización:

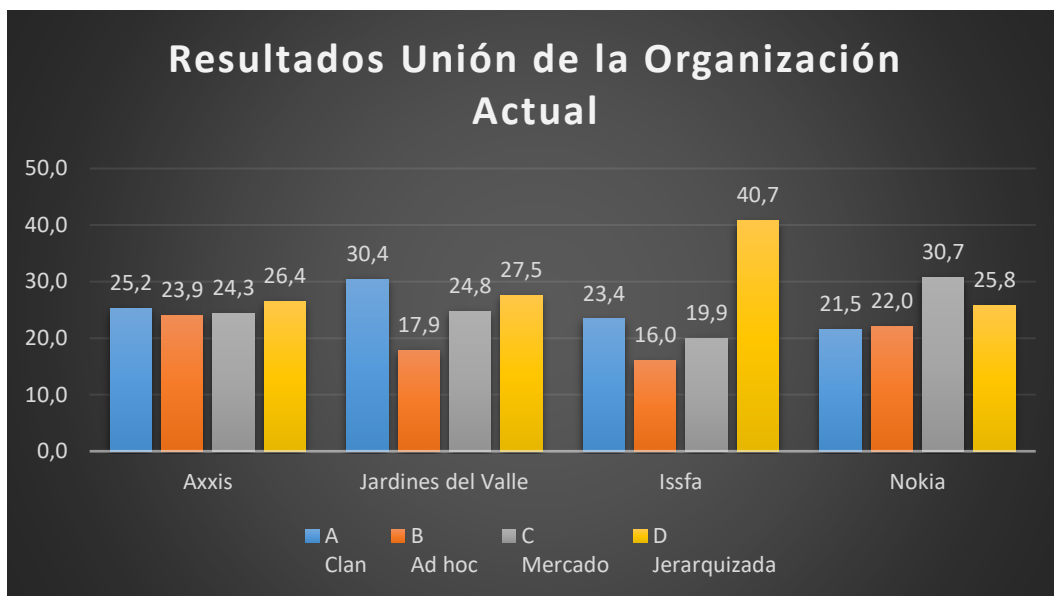


Figura 34 - Resultados Unión de la Organización Actual (Elaboración Propia, 2021)

- Según la subdimensión de “Unión de la Organización” se puede observar que Axxis e Issfa presentan una cultura tipo Jerarquizada, mientras que Nokia una cultura Mercado y Jardines del Valle una cultura tipo Clan.

En esta tabla se presentan los resultados de Unión de la Organización deseado:

Tabla 8 - Resultados Unión de la Organización Deseado

	Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia
A Clan	23,5	36,1	27,4	27,5
B Ad hoc	22,7	32,0	23,8	26,2
C Mercado	22,9	21,8	22,6	26,5
D Jerarquizada	22,8	10,1	26,1	19,8

Fuente: Trabajo de Campo

Nota: Los valores señalados en amarillo son los de mayor relevancia por institución

La figura indica el puntaje obtenido en relación a cada tipo de cultura en cada organización:

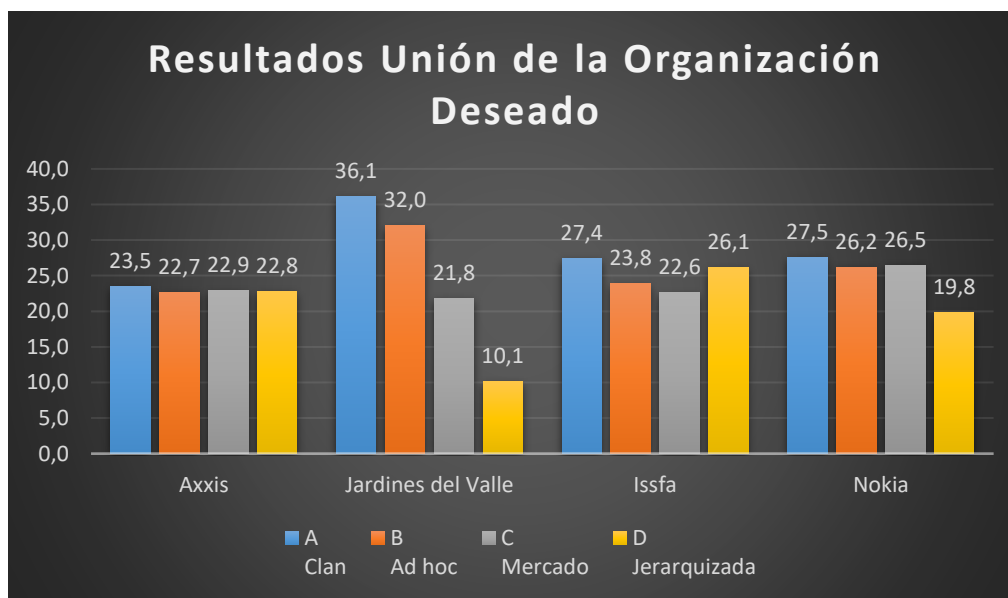


Figura 35 - Resultados Unión de la Organización Deseado
(Elaboración Propia, 2021)

- Según la subdimensión de “Unión de la Organización” se puede decir que las 4 empresas desean la cultura tipo Clan

3.5 Resultados de énfasis estratégico

En esta tabla se presentan los resultados de Énfasis Estratégico actual:

Tabla 9 - Resultados Énfasis Estratégico actual

	Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia
A Clan	24,0	20,2	12,9	24,5
B Ad hoc	23,9	26,2	18,7	18,3
C Mercado	24,4	25,5	32,2	29,4
D Jerarquizada	25,6	28,1	36,2	27,9

Fuente: Trabajo de Campo

Nota: Los valores señalados en amarillo son los de mayor relevancia por institución

La figura indica el puntaje obtenido en relación a cada tipo de cultura en cada organización:

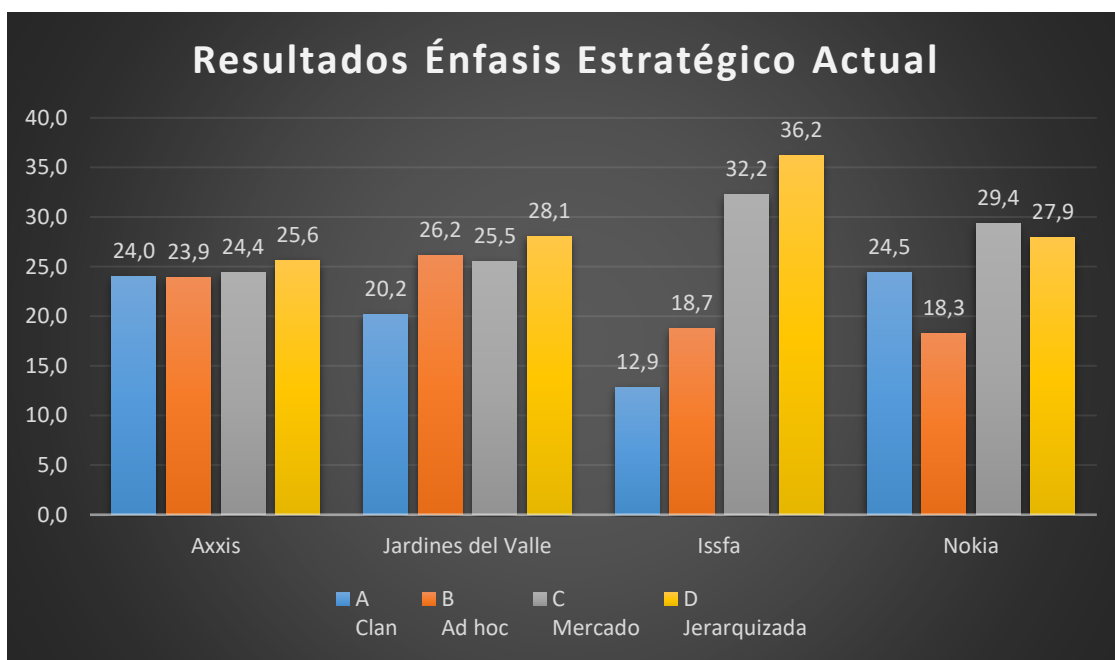


Figura 36 - Resultados énfasis estratégico actual

(Elaboración Propia, 2021)

- Según la subdimensión de “Énfasis Estratégico” se puede observar que Axxis, Jardines del Valle e Issfa presentan una cultura tipo Jerarquizada, mientras que Nokia una cultura tipo Mercado.

En esta tabla se presentan los resultados de Énfasis Estratégico deseado:

Tabla 10 - Resultados Énfasis Estratégico deseado

	Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia
A Clan	22,3	31,5	31,7	29,9
B Ad hoc	23,9	19,9	24,3	21,3
C Mercado	22,3	23,8	19,1	23,2
D Jerarquizada	22,3	24,8	25,0	25,6

Fuente: Trabajo de Campo

Nota: Los valores señalados en amarillo son los de mayor relevancia por institución

La figura indica el puntaje obtenido en relación a cada tipo de cultura en cada organización:

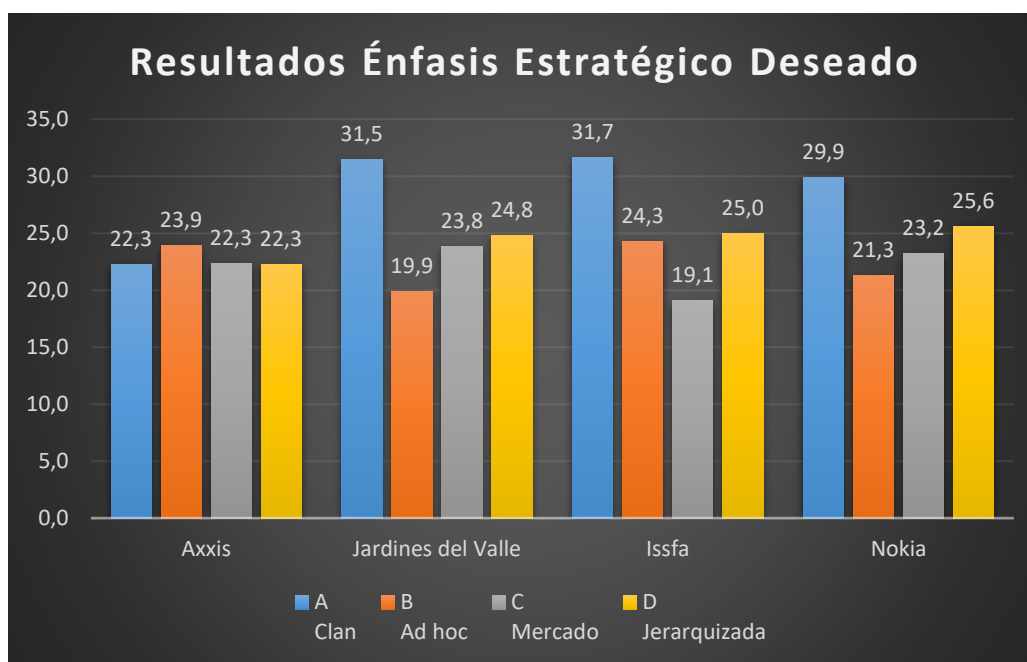


Figura 37 - Resultados énfasis estratégico deseado
(Elaboración Propia, 2021)

- Según la subdimensión de “Énfasis Estratégico” se puede decir que Jardines del Valle, Issfa y Nokia desean la cultura Clan y Axxis desea una cultura tipo Adhocrática.

3.6 Resultados criterio de éxito

En esta tabla se presentan los resultados de Criterio de Éxito actual:

Tabla 11 - Resultados Criterio de Éxito Actuales

	Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia
A Clan	21,4	24,9	17,3	18,0
B Ad hoc	25,3	21,2	19,5	24,0
C Mercado	24,7	24,3	15,6	29,4
D Jerarquizada	25,5	29,7	47,5	28,6

Fuente: Trabajo de Campo

Nota: Los valores señalados en amarillo son los de mayor relevancia por institución

La figura indica el puntaje obtenido en relación a cada tipo de cultura en cada organización:

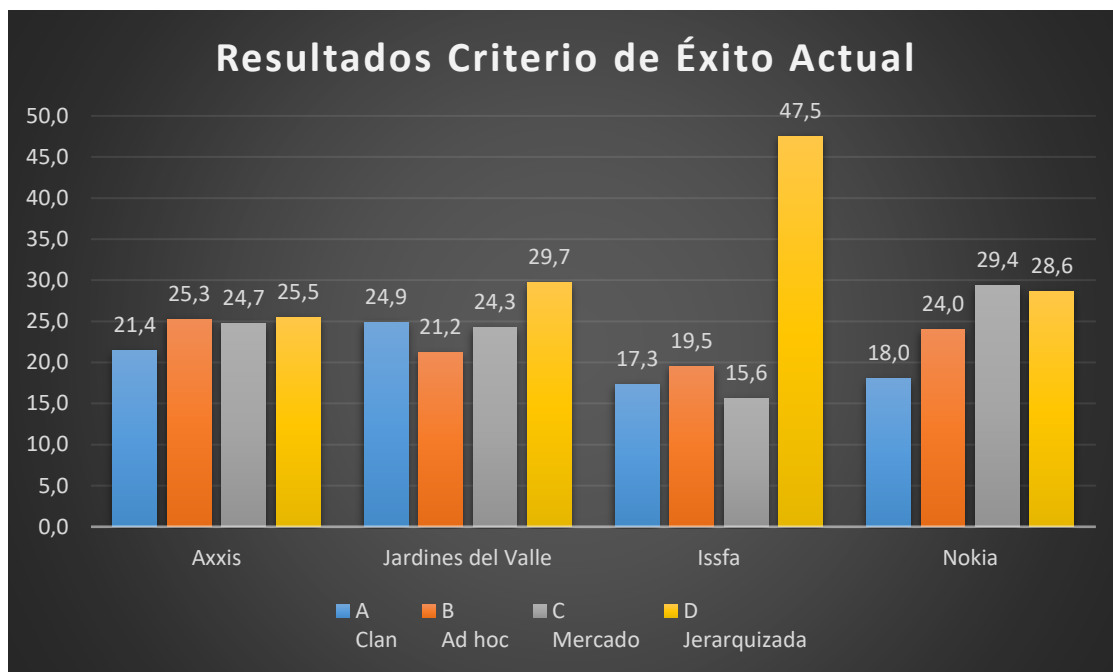


Figura 38 - Resultados Criterio de Éxito Actual
(Elaboración Propia, 2021)

- Según la sub dimensión de “Criterio de Éxito” se puede observar que Axxis, Jardines del Valle e Issfa presentan una cultura tipo Jerarquizada, mientras que Nokia una cultura tipo Mercado.

En esta tabla se presentan los resultados de Criterio de Éxito deseado:

Tabla 12 - Resultados Criterio de Éxito Deseado

	Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia
A Clan	22,1	37,2	40,5	27,4
B Ad hoc	22,5	23,8	14,6	24,5
C Mercado	22,5	26,6	12,5	24,7
D Jerarquizada	23,7	12,3	32,4	23,5

Fuente: Trabajo de Campo

Nota: Los valores señalados en amarillo son los de mayor relevancia por institución

La figura indica el puntaje obtenido en relación a cada tipo de cultura en cada organización:

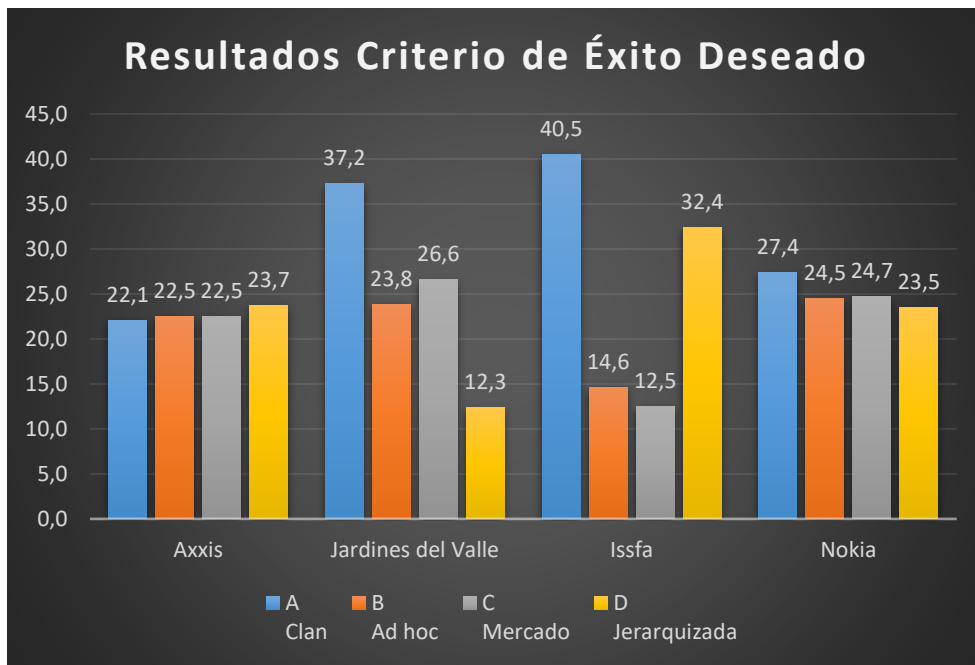


Figura 39 - Resultados Criterio de Éxito Deseado
(Elaboración Propia, 2021)

- Según la sub dimensión de “Criterio de Éxito” se puede decir que Jardines del Valle, Issfa y Nokia desean la cultura Clan y Axxis desea la misma cultura que ya posee.

Los resultados a continuación correspondientes al apartado 3.7 responde al tercer objetivo específico planteado en donde se busca determinar las semejanzas y diferencias de manera general entre cultura actual y deseada según el modelo de competencias y valores de Cameron y Robert Quinn.

3.7 Resultado general

Tabla 13 - Resultado General Actual

	Axxis	Jardines del Valle	Issfá	Nokia
A Clan	24	25	21	22
B Ad hoc	14	22	20	22
C Mercado	30,4	26	25	31
D Jerarquizada	29,9	27	34	25

Fuente: Trabajo de Campo

Tabla 14 - Resultado General Deseado

	Axxis	Jardines del Valle	Issfá	Nokia
A Clan	22	32	30,6	29
B Ad hoc	12	26	18	23
C Mercado	28	25	20	25
D Jerarquizada	29	16	31,4	23

Fuente: Trabajo de Campo

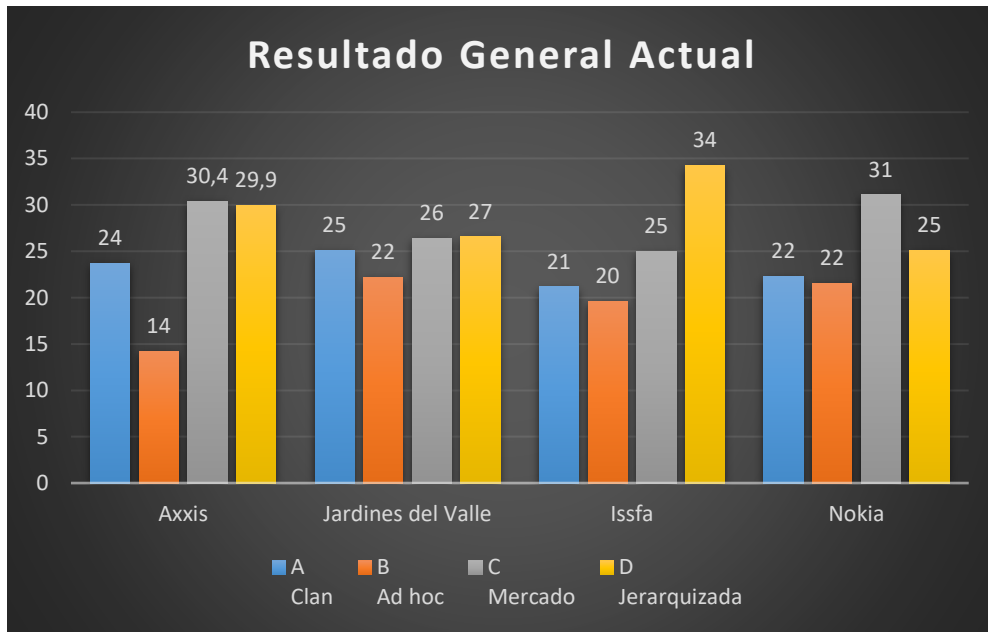


Figura 40 - Resultado General Actual

(Elaboración Propia, 2021)

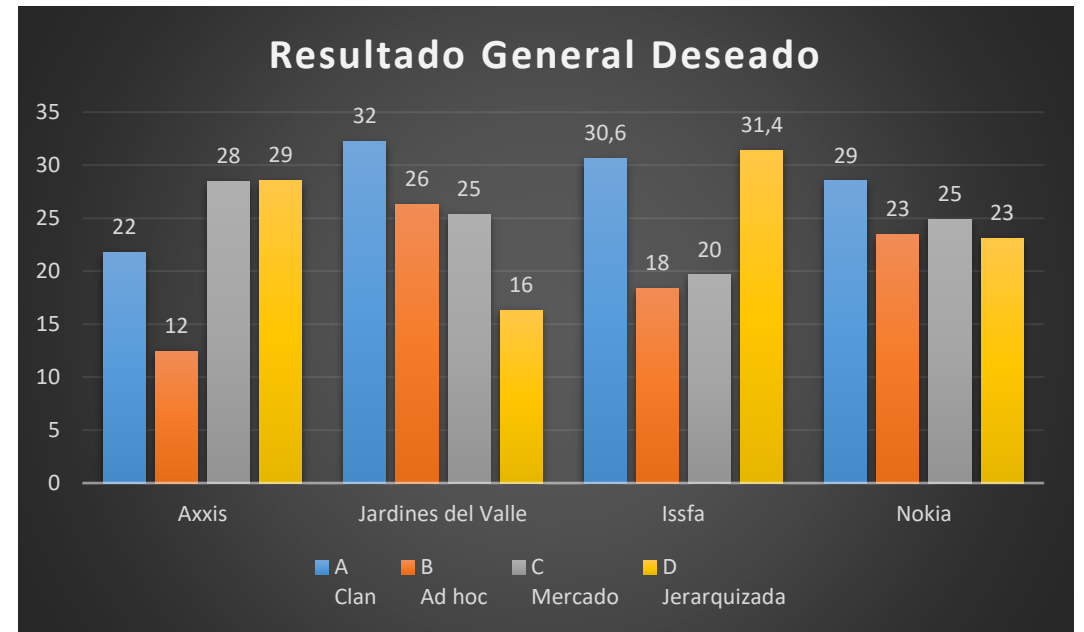


Figura 41 - Resultado General Deseado

(Elaboración Propia, 2021)

- Las figuras muestran el resultado consolidado para la empresa AXXIS. En donde se aprecia el rasgo más característico de la cultura actual, el cual es la cultura Mercado. También se puede observar que el tipo de cultura deseada por los miembros de la organización es la cultura Jerarquizada.
- Las figuras muestran el resultado consolidado para la empresa JARDINES DEL VALLE. En donde se aprecia el rasgo más característico de la cultura actual, el cual es la cultura Jerarquizada. También se puede observar que el tipo de cultura deseada por los miembros de la organización es la cultura Clan.
- Las figuras muestran el resultado consolidado para la empresa ISSFA. En donde se aprecia el rasgo más característico de la cultura actual, el cual es la cultura Jerarquizada. También se puede observar que el tipo de cultura deseada por los miembros de la organización es la misma que la que ya poseen.
- Las figuras muestran el resultado consolidado para la empresa NOKIA. En donde se aprecia el rasgo más característico de la cultura actual, el cual es la cultura Mercado. También se puede observar que el tipo de cultura deseada por los miembros de la organización es la cultura tipo Clan.

4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Se puede observar que en la actualidad Axxis y Nokia presentan de manera general una cultura tipo mercado, lo que significa que son organizaciones orientadas a los resultados. Los trabajadores de estas empresas por lo general son competitivos y están netamente enfocados en cumplir los objetivos. Los directivos promueven la competitividad y hacen énfasis en la idea de vencer a toda la competencia. Además buscan ser el número uno respecto a los competidores (Vivanco, Aguilera, & Martha, 2011). Se puede decir que la mayor preocupación en estas empresas es realizar el trabajo bien hecho, además de que su reputación y el éxito de la organización son preocupaciones del día a día (FRANCISCO, 2004). Decir que ambas empresas presentan una cultura tipo mercado es correcto, se ha visto con el pasar de los años que tanto Axxis como Nokia, con la ayuda de la tecnología han sido muy competitivos en sus ramas. Además, es muy importante para ambas empresas la calidad por lo que las dos empresas cuentan con certificación Iso9001 (AXXIS, 2016).

Jardines del Valle e Issfa en la actualidad presentan de manera general una cultura tipo jerarquizada, lo que significa que las empresas son bastante formales y estructuradas. Para cada una de las actividades que se realizan en las mismas existen normas y procedimientos previamente establecidos. Los directivos por lo general son muy organizados y promueven lo mismo. Se busca totalmente la eficiencia, además se promueve la estabilidad laboral y la existencia de poca incertidumbre. Dentro de las organizaciones que tienen una cultura jerarquizada la eficiencia, el control y el funcionamiento fluido son aspectos clave (Vivanco, Aguilera, & Martha, 2011). Hay que tener en cuenta que Issfa desea la misma cultura que ya posee, o sea la cultura tipo jerarquizada. Decir que Issfa posee una cultura jerarquizada y que además los integrantes de la organización no buscan un cambio en su cultura es totalmente válido, ya que desde su fundación se puede observar que fue creada netamente para militares ya sea en servicio activo o pasivo, quien en su cultura y ADN empresarial van a optar por el control y el orden (Superintendencia de Bancos, s.f.). Además de que todas sus normas

y procedimientos están escritos en su estatuto orgánico de procesos (ISSFA, 2013).

Se puede ver que Axxis desea una cultura jerarquizada, lo cual quiere decir que los miembros de estas organizaciones buscan que la empresa sea mucho más formalizada y estructurada. Se busca que existan normas y procedimientos definidos para las actividades que se deben realizar. Se podría decir que requieren por parte de la dirección una mayor seguridad y permanencia en el puesto de trabajo, lo cual hará que todo se vuelva más eficiente. Los miembros de Axxis no solo buscan cumplir sus objetivos y ser números uno en el mercado, buscan un lugar con más reglas y políticas, en donde este previamente descrito que hacer en el día a día. Además también requieren un puesto de trabajo seguro y previsible, en donde existan ascensos y aumento en sus remuneraciones. (FRANCISCO, 2004)

Como resultado también se nota que Jardines del Valle y Nokia desean una cultura tipo Clan, lo que significa que los miembros de las organizaciones buscan que la empresa los vea como si fueran una familia, en donde se pueda compartir mucho más. Se puede decir que buscan que la gerencia más que jefes sean consejeros. Además que se promueva más el trabajo en equipo y la participación en todos los niveles de la organización. Lo cual hará que el compromiso e interés de los trabajadores aumente. (Cameron y Quinn,2006).

5. CONCLUSIONES

La cultura organizacional se basa en el análisis de cómo la empresa se relaciona con sus trabajadores, incluye los principios relacionados con la empresa y los métodos de desempeño en el trabajo. Mientras que el método de los valores y competencias trata de adecuar no solo la formación y la experiencia sino los diferentes indicadores de efectividad empresarial.

Entre las características centrales denota el modelo de Cameron y Quinn que definen valores por los que se fundamentan los juicios en la organización, representado por cuatro cuadrantes que son contiguos, representado por clan, adhocrática, jerarquizada y mercado. Permite diagnosticar la orientación dominante de la cultura en la empresa, con ello también la fuerza y congruencia de la organización.

Después de analizar los resultados se puede concluir que la hipótesis planteada es afirmativa ya que las empresas que fueron objeto de este estudio manejan distintas culturas organizacionales. El ámbito en el que se maneja el giro de negocio de cada una de ellas es distinto, por tal motivo el tipo de cultura organizacional dominante es distinta. A pesar de esto existen organizaciones que comparten el mismo tipo de cultura.

Hay que tener en cuenta que a pesar de que las empresas en estudio representan a diferentes industrias tienen similitudes en su cultura organizacional, la cual se ha ido posesionando a lo largo del tiempo. Como se pudo observar Axxis y Nokia comparten la cultura mercado, mientras que Jardines del Valle e Issfa comparten la cultura jerarquizada. Algo que también hay que tener en cuenta es que los miembros de Issfa están conformes con la cultura organizacional que poseen y no buscan ningún cambio. Mientras que Jardines del Valle y Nokia comparten la búsqueda de tener una cultura tipo clan y Axxis busca tener una cultura tipo jerarquizada.

Después de analizar estudios realizados a nivel internacional se puede decir que pymes que se dedican a la salud tienen una cultura dominante tipo Clan, mientras que en el Hospital de zona de Durango donde hay más de mil empleados tienen una cultura dominante tipo jerárquico. Algo totalmente diferente a Axxis considerando que también es una empresa grande, ya que la

cultura que domina es de tipo mercado. Hay que considerar que Axxis desea la cultura actual del Hospital de Zona de Durango, pero el Hospital de Zona de Durango desea la cultura actual de las pymes que se dedican a la salud.

En una empresa dedicada a la asistencia funeraria en México se concluyó que la cultura dominante es de tipo jerárquica muy similar a la cultura dominante en Jardines del Valle. Por lo que se puede inferir que en empresas que brindan este tipo de servicio, una cultura tipo jerárquica es buena para su desarrollo.

Según el estudio realizado en Pymes del distrito metropolitano de Quito se concluyó que en empresas de servicio, la cultura dominante es de tipo jerárquica seguida de la cultura tipo mercado, y a pesar de que Jardines del Valle, Issfa y Axxis no se catalogan Pymes si son semejantes al tipo de cultura organizacional que predomina en el estudio. También se concluyó que en empresas comerciales la cultura dominante es de tipo jerarquizada y comparándola con Nokia hay diferencia ya que la misma presenta una cultura tipo mercado. Por lo que se podría tomar estos casos y que pymes comerciales busquen implementar una cultura tipo jerárquica mientras que para empresas comerciales medianas y grandes se puede implementar una cultura tipo mercado.

6. RECOMENDACIONES

El presente estudio se puede considerar como línea base para futuras investigaciones, ya que refleja cómo está la cultura organizacional en las cuatro empresas de estudio, además de que se ve como existen semejanzas a pesar de no ser del mismo sector empresarial. El estudio también sirve para nuevas empresas que sean del mismo sector de las empresas en estudio ya que se puede tener en cuenta los resultados para aplicar el tipo de cultura organizacional más adecuado para el sector en el que se van a manejar. El dar a conocer la cultura organizacional preferida por los miembros de la organización es muy valioso, por lo que se recomienda a Axxis, Jardines del Valle, Issfa y Nokia tomar en cuenta los resultados y aplicarlos en su empresa. Aplicar las correctas estrategias basadas en los resultados, ayudará a mejorar interna y externamente a la organización. Además de que si esto se aplica, servirá para futuras evaluaciones teniendo en cuenta el modelo de Cameron y Quinn.

Para poder obtener un mejor resultado sería beneficioso poder aplicar el cuestionario al menos al 30% de la población. Además de realizarlo mínimo cada 5 años para evaluar de una mejor manera la cultura organizacional.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2015). Impacto de la cultura organizacional sobre la innovación de las PYMES: un estudio empírico en el Distrito Metropolitano de Quito. *Sotavento MBA*, 26-33.
- Alvarado, Ó., & Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 259-283. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20531182011.pdf>
- AXXIS. (2016). *AXXIS*. Obtenido de www.axxishospital.com.ec/certificaciones/
- Blacksmith, N., Costanza, D., Coats, M., Servert, J., & De Costanza, A. (2016). The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 361-381. doi:<https://doi.org/10.1007/s10869-015-9420-y>
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., De la Cruz, F., & Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>
- Cadenas, H. (2014). Cultura y diferenciación de la sociedad: La cultura en la sociedad moderna Polis. *Revista de la Universidad Bolivariana*, 13(39), 1-18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/305/30533388012.pdf>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture (edición revisada). Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Redalyc*(8). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788007/html/index.html>
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios gerenciales*, 33(145). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21254609004>
- Charón, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de calidad. *Ciencia en su PC*(5), 87-95. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>
- Chuc, F. (2018). *Aplicación de un modelo para determinar la cultura organizacional en un sistema educativo*. Campeche: I.C. INVESTIG@CCIÓN.
- Cruz, D., & Torres, E. (2018). *Caracterización de la cultura organizacional en las empresas familiares de servicios de ciudades Victoria Tamaulipas*. Obtenido de Dialnet-
CaracterizacionDeLaCulturaOrganizacionalDominanteE-5822188.pdf

- Díaz, V., & Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1), 115-121. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/562/56243931011.pdf>
- El telégrafo. (08 de Enero de 2016). En el país se está configurando una nueva cultura empresarial. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/en-el-pais-se-esta-configurando-una-nueva-cultura-empresarial>
- Falcones, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Suplly Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador*. Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>
- FRANCISCO, S. (2004). *EL MODELO COMPETING VALUES FRAMEWORK Y EL DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL*. Santiago de Chile .
- García, L., Hernández, R., Vargas, B., & Cueva, 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. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/282353614_Diagnostico_de_la_cultura_organizacional_en_universidades_tecnologicas_bajo_el_Modelo_de_Valores_en_Competencia
- González, Y., Liquidano, M., & Ornelas, C. (2017). Cultura organizacional actual y preferida y estilo de liderazgo en una empresa gasera de Aguascalientes. *Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes*. Obtenido de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_PF657_Cultura_organizacional_Actual.pdf
- Gonzalez, L., & Hurtado, H. (2009). *Diagnóstico de la cultura organizacional en la empresa Cointelco*. Universidad de la Sabana, Colombia.
- Guadalupe, M. (2015). *La cultura organizacional: Factor promotor de la innovación para el crecimiento e internacionalización de las Pymes de la salud ubicadas en Guadalajara, Jalisco, México*. Guadalajara: Universidad del Valleje de Atemajac.
- Hernández, R. (2008). *Exploración del Modelo de los Valores en Competencia en el medio laboral mexicano*. Universidad de Celaya, México.
- ISSFA. (19 de julio de 2013). *Estaturo Orgánico por Procesos*. Quito.
- Llanos, M. (2013). La cultura: estrategia en la calidad del servicio al cliente. *Obsrvatorio de la economía latinoamericana*. Obtenido de

<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2013/cultura-organizacional.html>

- Maldonado, G., Martínez, M. d., & García, D. (2010). *Aplicación del modelo CVF en la Pyme de Aguascalientes: Un estudio empírico*. Aguascalientes: Investigación y ciencia de la universidad autónoma de Aguascalientes.
- Marrero, B. (2019). *¿Por qué es importante la cultura organizacional?* Designed and managed by Vuelo 6. Obtenido de <https://brendamarreropr.com/por-que-es-importante-la-cultura-organizacional-infografia/>
- Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187260206007/html/index.html>
- Molano, O. (2007). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Revista Opera*, 7, 69-84. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/675/67500705.pdf>
- Mondragón, Á. (2016). Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la SEDESOL. *INFOTEC*. Obtenido de <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/PROPUESTA%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Montero, D. (1998). Los factores de la cultura organizacional y su relación en la satisfacción de los médicos y los pacientes en la en la satisfacción de los médicos y los pacientes en la Consulta externa. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 6(1). Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12591998000100011#:~:text=Los%20factores%20de%20la%20cultura%20organizacional%20analizados%20son%20la%20autonom%C3%ADa,una%20iniciativa%20en%20la%20organizaci%C3%B3n.
- Niño, J. (2015). La cultura organizacional en el contexto de la globalización. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, V(2), 19-40. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4676/467646280002.pdf>
- Ojeda, J., Méndez, S., & Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 17-38. Obtenido de [Dialnet-ElLiderazgoYSuRelacionConElModeloDeValoresEnCompet-5655381.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/5655381.pdf)
- Ojeda, J., Méndez, S., & Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos*, 18(1), 17-38. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833003.pdf>
- Olarte, E. (2019). *Factores de la cultura organizacional que deben ser gestionados un proceso de transformación digital percibido por un grupo de altos directivos de una empresa de servicio de tecnologías de la*

- información. Bogotá. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16008/TRABAJO%20DE%20GRADO-E%CC%81DISSON%20EFRAI%CC%81N%20OLARTE%20AYALA-MBA-EAFIT-REVISIO%CC%81N%20DE%20JFMJ%20rev%20EOA.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Opino. (2020). *Mejora de la cultura organizacional con el marco de valores en competencia*. Obtenido de <https://opinno.com/es/project/mejora-de-la-cultura-organizacional-con-el-marco-de-valores-en-competencia>
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Magdalena*. Obtenido de Dialnet-CulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907.pdf
- Pierina, K. (2017). *Cultura organizacional en los colaboradores de una empresa privada dedicada a la Asistencia Funeraria en el distrito de Surco*. Lima.
- Ramírez, F., & Zwerg, A. (2012). Metodología de la investigación: más que una receta. *AD-minister*(20), 91-111. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327350004.pdf>
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-239. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>
- Robbins, S. (1993). *Comportamiento Organizacional*. Englewood Cliffs, N.J.
- Romero, N. (01 de Abril de 2016). *La importancia de la cultura organizacional*. Obtenido de <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/01/la-importancia-de-la-cultura-organizacional/>
- Ruiz, V. (02 de Agosto de 2018). *Importancia de la Cultura Organizacional en las empresas*. Obtenido de <https://ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/importancia-de-la-cultura-organizacional-en-las-empresas/>
- Superintendencia de Bancos. (s.f.). *Superintendencia de Bancos*. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/instituto-de-seguridad-social-de-las-fuerzas-amadas-issfa/>
- Valle, T., Proaño, T., & Cruz, M. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional. *Revista Científica Hermes*, 18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477653290007/html/index.html>
- Velasco, R. (2017). *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación*. Instituto Tecnológico de Sonora. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/modelodecultura.pdf>

- Villamarín, María, Tejera, E., & Ramos, V. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn. *Espacios*, 40(42), 19. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/19404219.html>
- Villarreal, M., Villarreal, F., & Briones, E. (2012). *Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango*. Aguascalientes: Conciencia Tecnológica .
- Vivanco, J., Aguilera, L., & Martha, G. (2011). *Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las pymes*. Aguascalientes.

8. ANEXOS

Anexo I.- CUESTIONARIO DE CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO Caracterización de la Cultura Organizacional (OCAI)		
Instrucciones:		
-Asigne un puntaje de 1 a 100 (1,2,3,.....,100) a las 4 alternativas (A,B,C,D) presentadas en cada sección según cuánto considera que se asemeje cada una con su organización, siendo 1 menos semejante o afín y 100 muy semejante o afín.		
-Iniciar por la columna: "ACTUAL" que corresponde a la situación presente en su organización y luego continuar con la segunda columna: "PREFERIDA" que corresponde a lo que debería ser aplicado en su organización.		
-Recuerde: un puntaje más alto significa mayor afinidad.		
-La suma total de los puntajes debe ser 100 por sección.		
CÓDIGO DE SERVIDOR PÚBLICO: _____		
SECCIÓN 1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		
	ACTUAL	PREFERIDO
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	
TOTAL		
	0	0
	LA SUMA DEBE SER 100	LA SUMA DEBE SER 100
SECCIÓN 2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		
	ACTUAL	PREFERIDO
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados	
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
TOTAL		
	0	0
	LA SUMA DEBE SER 100	LA SUMA DEBE SER 100
SECCIÓN 3. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO		
	ACTUAL	PREFERIDO
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	

TOTAL		0	0
		LA SUMA DEBE SER 100	LA SUMA DEBE SER 100
SECCIÓN 4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN			
	ACTUAL	PREFERIDO	
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
TOTAL		0	0
		LA SUMA DEBE SER 100	LA SUMA DEBE SER 100
SECCIÓN 5. ÉNFASIS ESTRATEGICOS			
	ACTUAL	PREFERIDO	
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
TOTAL		0	0
		LA SUMA DEBE SER 100	LA SUMA DEBE SER 100
SECCIÓN 6. CRITERIO DE ÉXITO			
	ACTUAL	PREFERIDO	
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
TOTAL		0	0
		LA SUMA DEBE SER 100	LA SUMA DEBE SER 100

Anexo II.- HOJA DE INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

Información Demográfica

A continuación, se requiere que complete algunos datos muy generales, que posteriormente serán usados para realizar estimaciones estadísticas sobre el comportamiento de la población en estudio. Marque una x según corresponda.

Sexo:

- Femenino.....
- Masculino.....

Edad:

- Menos de 20.....
- Entre 20 y 30.....
- Entre 31 y 35.....
- Entre 36 y 40
- Más de 40

Estado civil:

- Soltero.....
- Casado.....
- Divorciado.....
- Viudo.....

Nivel académico:

- Ninguna.....
- Primaria.....
- Secundaria.....
- Tecnología y licenciatura.....
- Universitaria.....
- Maestría.....
- Doctorado.....

Tiempo de trabajo en la empresa:

- Menor a 1 año.....
- Entre 1 y 5 años.....
- De 5 a 10 años.....
- Mayor de 10 años.....

Anexo III.- TABLA DE RESPUESTAS PROMEDIADAS

Resultados Características Dominantes Actuales					Resultados Características Dominantes Deseadas				
	Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia		Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia
AClan	32,1	17,6	30,3	23,7	AClan	30,2	27,2	26,4	27,3
BAd hoc	5,7	20,3	13,0	20,2	BAd hoc	1,7	28,4	16,3	27,7
CMercado	31,2	30,1	26,9	31,8	CMercado	29,2	30,1	20,6	26,5
DJerarquizada	30,3	32,0	29,8	24,3	DJerarquizada	30,1	14,9	36,7	18,5
Resultados Líderes de la Organización Actuales					Resultados Líderes de la Organización Deseadas				
	Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia		Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia
AClan	31,3	28,8	22,8	22,1	AClan	29,8	28,0	25,5	26,6
BAd hoc	3,6	22,6	15,7	19,3	BAd hoc	1,9	30,4	19,5	24,9
CMercado	31,5	27,3	29,2	35,6	CMercado	30,0	26,0	17,9	27,0
DJerarquizada	30,5	22,2	32,3	23,0	DJerarquizada	29,4	15,6	37,0	21,5
Resultados Estilo Gerencial Actuales					Resultados Estilo Gerencial Deseadas				
	Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia		Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia
AClan	8,2	28,6	20,2	24,2	AClan	2,9	33,4	32,1	32,4
BAd hoc	3,1	25,1	34,6	25,5	BAd hoc	1,9	23,2	11,4	16,0
CMercado	46,3	26,5	26,3	29,5	CMercado	44,0	24,0	25,1	21,5
DJerarquizada	41,3	19,8	18,9	20,7	DJerarquizada	43,0	20,1	31,3	29,9
Resultados Unión de la Organización Actuales					Resultados Unión de la Organización Deseadas				
	Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia		Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia
AClan	25,2	30,4	23,4	21,5	AClan	23,5	36,1	27,4	27,5
BAd hoc	23,9	17,9	16,0	22,0	BAd hoc	22,7	32,0	23,8	26,2
CMercado	24,3	24,8	19,9	30,7	CMercado	22,9	21,8	22,6	26,5
DJerarquizada	26,4	27,5	40,7	25,8	DJerarquizada	22,8	10,1	26,1	19,8
Resultados Énfasis Estratégico Actuales					Resultados Énfasis Estratégico Deseadas				
	Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia		Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia
AClan	24,0	20,2	12,9	24,5	AClan	22,3	31,5	31,7	29,9
BAd hoc	23,9	26,2	18,7	18,3	BAd hoc	23,9	19,9	24,3	21,3
CMercado	24,4	25,5	32,2	29,4	CMercado	22,3	23,8	19,1	23,2
DJerarquizada	25,6	28,1	36,2	27,9	DJerarquizada	22,3	24,8	25,0	25,6
Resultados Criterio de Éxito Actuales					Resultados Criterio de Éxito Deseadas				
	Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia		Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia
AClan	21,4	24,9	17,3	18,0	AClan	22,1	37,2	40,5	27,4
BAd hoc	25,3	21,2	19,5	24,0	BAd hoc	22,5	23,8	14,6	24,5
CMercado	24,7	24,3	15,6	29,4	CMercado	22,5	26,6	12,5	24,7
DJerarquizada	25,5	29,7	47,5	28,6	DJerarquizada	23,7	12,3	32,4	23,5
Resultado General Actual					Resultado General Deseado				
	Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia		Axxis	Jardines del Valle	Issfa	Nokia
AClan	24	25	21	22	AClan	22	32	30,6	29
BAd hoc	14	22	20	22	BAd hoc	12	26	18	23
CMercado	30,4	26	25	31	CMercado	28	25	20	25
DJerarquizada	29,9	27	34	25	DJerarquizada	29	16	31,4	23

