

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### **ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS FUENTES DE PODER EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ QUE OFRECE SOLUCIONES DE MOVILIDAD EN LA CIUDAD DE QUITO**

#### **TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN OPERACIONES EN SECTORES ESTRATÉGICOS**

**JUAN DIEGO SOLÍS GUAMANCURI**

juan.solis@epn.edu.ec

**DIRECTORA: PHD. VALENTINA RAMOS RAMOS**

valentina.ramos@epn.edu.ec

**Quito, Octubre 2021**

## **DECLARACIÓN**

Yo Juan Diego Solís Guamancuri, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Juan Diego Solís Guamancuri

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Juan Diego Solís Guamancuri, bajo mi supervisión.

---

PhD. Valentina Ramos Ramos  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la vida que hace posible que todo lo que aspiremos se llegue a cristalizar, por los grandes cambios, las grandes ambiciones y los pies sobre la tierra.

A la PhD Valentina Ramos Ramos por ser una guía y más que todo, calidad de ser humano. Gracias por la oportunidad de realizar el presente trabajo de titulación y de incluirme en su proyecto.

A la PhD Gabriela Vaca que junto a la PhD Valentina Ramos han sabido ser pilares importantes durante esta etapa que finaliza.

A la empresa de soluciones de movilidad mencionada recurrentemente en este trabajo por la apertura a la recolección de los datos para la realización del estudio.

A mis compañeros de maestría: Mauricio, Katty, Sandy, María José, Carlos, Paúl; que juntos hemos sido un equipo de trabajo y nos hemos apoyado de una u otra manera hasta llegar a la recta final.

A la Escuela Politécnica Nacional, que a través de sus docentes de excelencia, supieron transmitir ese saber, que nos llevamos sus enseñanzas.

A mi familia (papi, mami, ñaño, Adrianita), por su apoyo incondicional, siempre.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Juan Ángel Solís Villacrés y Aída Beatriz Guamancuri Santiana, a mis hermanos Edwin Israel y Adriana Nathaly; quienes han sido parte de la inspiración para ser mejor cada día.

A todas las personas que de una u otra forma fueron parte clave en esta etapa de la maestría, de manera especial a Valentina Ramos y Gabriela Vaca.

A esos amigos que con un pensamiento o consejo me han impulsado.

## CONTENIDO

DECLARACIÓN .....	I
CERTIFICACIÓN .....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
DEDICATORIA.....	IV
RESUMEN .....	IV
ABSTRACT .....	VI
PRESENTACIÓN .....	VIII
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.2. HIPÓTESIS .....	3
1.3. OBJETIVO GENERAL .....	3
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.5. MARCO TEÓRICO.....	4
1.5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	4
1.5.2. PODER.....	15
2. METODOLOGÍA.....	22
2.1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
2.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
2.4. HERRAMIENTAS.....	22
2.4.1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA CULTURA ACTUAL Y DESEADA (OCAI) .....	24
2.4.2. PERFIL ADAPTADO DE PERCEPCIÓN DEL PODER DE HERSEY24	
2.5. MUESTRA.....	25
2.5.1. CÁLCULO DE LA MUESTRA .....	26
2.5.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA – INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA .....	26
2.6. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS .....	32
2.7. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	33
2.8. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	33
2.8.1. MEDIA DE LA MUESTRA DE UNA VARIABLE.....	34

2.8.2.	COVARIANZA ENTRE DOS VARIABLES.....	34
2.8.3.	DESVIACIÓN ESTÁNDAR O TÍPICA DE UNA MUESTRA.....	35
2.8.4.	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON.....	35
3.	RESULTADOS.....	38
3.1.	RESULTADOS.....	38
3.2.	CONGRUENCIA DE VALORES EN LA EMPRESA DE SOLUCIONES DE MOVILIDAD.....	39
3.2.1.	NIVELES DE CONGRUENCIA DE VALORES A NIVEL GENERAL	39
3.2.2.	NIVELES DE CONGRUENCIA DE VALORES POR CIUDADES.....	40
3.2.3.	NIVELES DE CONGRUENCIA DE VALORES POR SEXO.....	41
3.2.4.	NIVELES DE CONGRUENCIA DE VALORES POR NÚMERO DE AÑOS DE TRABAJO.....	42
3.2.5.	NIVELES DE CONGRUENCIA DE VALORES POR ÁREA.....	43
3.2.6.	NIVELES DE CONGRUENCIA DE VALORES POR JERARQUÍA...	46
3.3.	CULTURA ACTUAL Y DESEADA.....	47
3.3.1.	CULTURAS ACTUAL Y DESEADA DE LA ORGANIZACIÓN.....	47
3.3.2.	CULTURA POR CIUDADES.....	49
3.3.3.	CULTURA POR SEXO.....	50
3.3.4.	CULTURA POR NÚMERO DE AÑOS DE TRABAJO.....	51
3.3.5.	CULTURA POR ÁREA.....	53
3.3.6.	CULTURA POR NIVELES JERÁRQUICOS.....	56
3.4.	FUENTES DE PODER.....	59
3.4.1.	FUENTES DE PODER EN LA ORGANIZACIÓN A NIVEL GENERAL	59
3.4.2.	FUENTES DE PODER POR CIUDAD.....	60
3.4.3.	FUENTES DE PODER POR SEXO.....	62
3.4.4.	FUENTES DE PODER POR NÚMERO DE AÑOS DE TRABAJO ...	63
3.4.5.	FUENTES DE PODER POR ÁREA.....	66
3.4.6.	FUENTES DE PODER POR JERARQUÍA.....	68
3.5.	PERCEPCIÓN DE COMPORTAMIENTO.....	71
3.6.	CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES.....	71
3.6.1.	CORRELACIÓN ENTRE RECONOCIMIENTO, CONFLICTO Y AJUSTE DE VALORES.....	71
3.6.2.	CORRELACIÓN ENTRE LAS BASES DE PODER.....	72

3.6.3. CORRELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y FUENTES DE PODER .....	75
3.6.4. CORRELACIONES POR AÑOS DE TRABAJO – EDAD VS PODER – CULTURA.....	79
4. DISCUSIÓN.....	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	82
4.1 CONCLUSIONES.....	82
4.2 RECOMENDACIONES .....	84
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	86
ANEXOS .....	1
ANEXO I.....	i
I. CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE MOVILIDAD .....	i
I.1 CUESTIONARIOS DE DATOS DEMOGRÁFICOS .....	i
I.2 CUESTIONARIOS DE VALORES EN COMPETENCIA DE CAMERON Y QUINN.....	iii
I.3 CUESTIONARIOS DE RELACIONES DE PODER.....	vi
I.4 CUESTIONARIOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	xii
I.5 CUESTIONARIOS DE HONESTIDAD-COMPORTAMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	xxvii
I.6 PERFIL DE PERCEPCIÓN DE PODER.....	xxix



## RESUMEN

En este trabajo se presenta el análisis de la relación entre la cultura organizacional y las fuentes de poder en una empresa del sector automotriz que ofrece soluciones de movilidad en la ciudad de Quito, con el propósito de proporcionar información útil para los líderes de la organización y logren tomar mejores decisiones en pro de la mejora de la cultura de la organización y por ende de la aplicación de una estrategia exitosa para mejorar el desempeño de la empresa. Para alcanzar este cometido se ha seleccionado a una muestra representativa de la organización y se han realizado cinco encuestas: demográfica, de valores, redes de relación, cultura, percepción de comportamiento. Luego, mediante la información demográfica se ha clasificado a dicha muestra en grupos por: edad, sexo, años de trayectoria, ciudad, cargo, y unidad; y se han analizado las variables cultura, fuentes de poder, congruencia de valores, en donde los resultados varían entre una categoría y otra dentro de la misma empresa. Con la encuesta de valores, los miembros de la organización han identificado cuales son los valores de la empresa, cual es el grado de compatibilidad y cual el grado de conflicto con sus valores personales. Los miembros de la organización muestran un reconocimiento y grado de ajuste de tipo medio-alto. El cuestionario adaptado de percepción de poder de Hersey ha permitido identificar los tipos de poder predominantes en la empresa, el mismo indica que los tres poderes de mayor influencia son: experto, recompensas y legítimo. Con el cuestionario de valores en competencia de Cameron y Quinn se identificó la cultura actual y deseada de la organización, en donde las culturas predominantes son la de mercado y jerárquica, aunque se desea la presencia de una cultura clan. Finalmente el cuestionario de honestidad permite verificar la veracidad de la información receptada. Luego de realizar el análisis estadístico se han realizado correlaciones causales entre cultura y las fuentes de poder; en donde los resultados indican que existen una relación lineal directamente proporcional débil entre las fuentes de poder legítimo y las culturas: clan actual, adhocrática actual, mercado actual y jerárquica actual. A su vez, se ha encontrado que existe una relación lineal directamente proporcional débil entre las fuentes de

poder legítimo y experto; lo que permite inferir que al trabajar sobre estas fuentes de poder, se pueden cambiar los niveles de cultura organizacional, con lo cual la empresa podría alcanzar la cultura deseada.

**PALABRAS CLAVE:** cultura, fuentes, poder, correlación, sector, automotriz

## ABSTRACT

This paper presents the analysis of the relationship between the organizational culture and the sources of power in a company in the automotive sector that offers mobility solutions in the city of Quito, with the purpose of providing useful information for the leaders of the organization and achieve better decisions to improve the culture of the organization and therefore the application of a successful strategy to improve the performance of the company. To achieve this task, a representative sample of the organization has been selected and five surveys have been carried out: demographic, values, relationship networks, culture, perception of behavior. Then, using demographic information, said sample has been classified into groups by: age, sex, years of experience, city, position, and unit; and the variables culture, sources of power, congruence of values have been analyzed, where the results vary between one category and another within the same company. With the values survey, the members of the organization have identified which are the values of the company, which is the degree of compatibility and which degree of conflict with their personal values. The members of the organization show a medium-high degree of recognition and adjustment. Hersey's adapted power perception questionnaire has made it possible to identify the predominant types of power in the company, it indicates that the three most influential powers are: expert, rewards and legitimate. With the questionnaire of competing values of Cameron and Quinn, the current and desired culture of the organization was identified, where the predominant cultures are market and hierarchical, although the presence of a clan culture is desired. Finally, the honesty questionnaire allows you to verify the veracity of the information received. After performing the statistical analysis, causal correlations have been made between culture and sources of power; where the results indicate that there is a weak directly proportional linear relationship between the sources of legitimate power and the cultures: current clan, current adhocratic, current market and current hierarchical. In turn, it has been found that there is a weak directly proportional linear relationship between legitimate and expert sources of power; which allows us to infer that by working on these sources of power, the levels of

organizational culture can be changed, with which the company could achieve the desired culture.

**KEYWORDS:** culture, sources, power, correlation, sector, automotive

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo trata acerca de la relación entre la cultura organizacional y las fuentes de poder en una empresa del sector automotriz que ofrece soluciones de movilidad en la ciudad de Quito. A continuación se muestra el contenido de los cuatro capítulos que conforman este escrito.

En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico en donde se estudia a la cultura organizacional y a las fuentes de poder. Además se presenta la pregunta de investigación, la hipótesis, objetivo general y objetivos específicos.

En el segundo capítulo se presenta la metodología a seguir para conseguir los objetivos específicos. Aquí se aborda cual es la naturaleza de la investigación, su alcance, diseño y herramientas utilizadas. También se explica como funcionan las herramientas OCAI (que permite medir la cultura organizacional) y el perfil adaptado de percepción de poder de Hersey (que permite medir las fuentes de poder en la empresa de soluciones de movilidad). Luego, se muestra el cálculo de de la muestra y se describen sus características demográficas. Además se presenta el procedimiento seguido para la recolección de los datos, la técnica de recolección y análisis de los mismos. Finalmente, se exponen los conceptos estadísticos importantes que han sido utilizados en el presente estudio.

En el tercer capítulo se detallan los resultados obtenidos acerca de la congruencia de valores, cultura actual y deseada, fuentes de poder y la correlación entre variables de interés. Éstos resultados han sido analizados después de agrupar la información por sexo, ciudad, número de años de trabajo, área, jerarquía.

En el cuarto capítulo se presentan la discusión de los resultados obtenidos, las conclusiones y recomendaciones en relación con los objetivos específicos planteados.

## I. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Niveles de cultura organizacional .....	6
Figura 2 Marco de valores en competencia. Culturas .....	11
Figura 3 Poder, influencia, autoridad y conflicto de intereses.....	16
Figura 4 Bases de poder aplicadas vs nivel de madurez del seguidor y su respuesta.....	20
Figura 5 Muestra encuestada clasificada por sexo.....	27
Figura 6 Muestra encuestada clasificada por su estado civil .....	28
Figura 7 Muestra encuestada clasificada por ciudades .....	29
Figura 8 Muestra encuestada clasificada por nivel jerárquico .....	30
Figura 9 Muestra encuestada clasificada por área o unidad.....	31
Figura 10 Muestra encuestada clasificada por el número de años de trabajo .....	32
Figura 11 Distribución de la relación entre la variable x e y, según el coeficiente de correlación de Pearson.....	37
Figura 12 Congruencia de valores en la organización .....	39
Figura 13 Congruencia de valores a nivel de ciudades .....	40
Figura 14 Congruencia de valores según el sexo .....	41
Figura 15 Congruencia de valores según el número de años de trabajo.....	42
Figura 16 Comparación de la congruencia de valores entre grupos de número de años de trabajo.....	43
Figura 17 Niveles de congruencia de valores en cada unidad .....	44
Figura 18 Comparación de niveles de congruencia de valores entre las unidades .....	45
Figura 19 Congruencia de valores por jerarquía.....	46
Figura 20 Comparación de congruencia de valores por jerarquía .....	47
Figura 21 Culturas actuales y deseadas de toda la organización .....	48
Figura 22 Culturas actual y deseada por ciudad .....	49
Figura 23 Culturas actual y deseada por sexo .....	50
Figura 24 Culturas actual y deseada de acuerdo al número de años de trabajo.....	52
Figura 25 Cultura organizacional en las once áreas que conforman la organización.....	54
Figura 26 Culturas actual y deseada clasificadas por niveles jerárquicos .....	57

Figura 27 Fuentes de poder en la empresa automotriz .....	60
Figura 28 Fuentes de poder por ciudad.....	61
Figura 29 Fuentes de poder según el sexo.....	62
Figura 30 Fuentes de poder según el número de años de trabajo.....	64
Figura 31 Comparación de fuentes de poder según el número de años de trabajo .....	65
Figura 32 Fuentes de poder por cada unidad.....	66
Figura 33 Comparación de las fuentes de poder entre unidades.....	68
Figura 34 Fuentes de poder según el grado jerárquico .....	69
Figura 35 Comparación de fuentes de poder entre niveles jerárquicos .....	70

## II. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estilos de liderazgo – bases de poder vs nivel de madurez del seguidor.....	19
Tabla 2 Afirmaciones para medir las fuentes de poder, tomadas de la encuesta de Hersey (2009) .....	25
Tabla 3 Muestra encuestada y universo de la población finita .....	27
Tabla 4 Muestra clasificada por generaciones .....	28
Tabla 5 Interpretación de los coeficientes de correlación de Pearson .....	36
Tabla 6 Objetivos planteados y ubicación de los resultados obtenidos .....	38
Tabla 7 Cultura actual y deseada a nivel general .....	48
Tabla 8 Culturas actual y deseada preponderantes por ciudad .....	50
Tabla 9 Culturas actual y deseada preponderantes por sexo.....	51
Tabla 10 Culturas actual y deseada preponderantes por años de trabajo de los colaboradores .....	52
Tabla 11 Culturas actual y deseada preponderantes por cada una de las once unidades .....	55
Tabla 12 Culturas actual y deseada preponderantes por niveles jerárquicos.....	57
Tabla 13 Las siete fuentes de poder y la afirmación que la mide.....	59
Tabla 14 Resultados de la encuesta de honestidad .....	71
Tabla 15 Correlación entre reconocimiento, conflicto y ajuste de valores .....	72
Tabla 16 Correlaciones existentes entre las bases de poder de la empresa de soluciones de movilidad .....	72
Tabla 17 Correlaciones entre las fuentes de poder y cultura organizacional de la empresa de soluciones de movilidad.....	76
Tabla 18 Correlaciones entre valores, fuentes de poder y cultura organizacional .....	78
Tabla 19 Correlaciones por años de trabajo – edad vs valores – poder – cultura.....	79



## 1. INTRODUCCIÓN

El sector automotriz tiene presencia en Ecuador desde los años 50 según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) (2015) cuando empresas metalmecánicas y textiles empezaron a fabricar carrocerías, asientos para buses, algunas partes y piezas metálicas. Luego, el ensamblaje de automóviles dentro del país se da inicio por los años 70, modelos como: el Andino y el Aymesa Cóndor han sido lanzados al mercado ecuatoriano. Según AEADE (2015), Aymesa fue la primera empresa en ensamblar automóviles y realizar la primera exportación de 1 000 vehículos, esta empresa produjo alrededor de 5 000 vehículos en 10 años. En lo posterior 3 empresas más empezaron a ensamblar vehículos en el Ecuador las mismas que empezaron a ganar cuota de mercado. La cantidad de unidades exportadas (ensambladas en Ecuador) cae de 8368 en 2014 a 3274 en 2015 y 716 en 2016 como consecuencia de las políticas de eliminación de aranceles a las importaciones de vehículos, según AEADE (2018).

Para el año 2016 el sector automotriz ecuatoriano pierde competitividad. Cambió la composición del mercado ecuatoriano debido a la supresión de los cupos restrictivos a las importaciones de vehículos, esto provocó que se abran las importaciones de vehículos de origen: chino, mexicano, colombiano, japonés, coreano, y europeo, obteniendo una gran participación de cuota de mercado por parte de los vehículos de estas marcas importadas pasando del 50% en 2016 al 73.2% en el 2018 según AEADE (2018). Para el año 2019 los autos importados ya cubren el 80.6 % del mercado según AEADE (2019) y para el año 2020 las importaciones cubren el 87.3 % del mercado de acuerdo a AEADE (2020).

Una empresa del sector automotriz de la ciudad de Quito, por fines de confidencialidad en el presente trabajo será llamada como “empresa de soluciones de movilidad”. Esta empresa en el 2015 decide suspender sus líneas de ensamblaje en el Ecuador y adoptar la política de importar vehículos ensamblados, debido a que ensamblarlos dentro del país genera un sobrecosto de alrededor de 2 000 dólares por vehículo. Con el cambio de giro de negocio producido surge una gran necesidad de adaptación de todo el personal al nuevo

enfoque de la empresa para lograr una mejor competitividad. La problemática a la que se enfrenta la empresa de soluciones de movilidad es aplicar adecuadamente una estrategia para mejorar su competitividad y rendimiento.

Según Cameron (1999) los efectos positivos de aplicar una estrategia perduran en el tiempo siempre y cuando sea aplicada conjuntamente con un cambio en la cultura organizacional. Según Abad (2015) indica que es importante un cambio en la cultura organizacional para que la empresa logre adaptarse a la nueva realidad. En Aktouf (2012) y Rodríguez (2009) concuerdan en que se debe reconocer a la cultura organizacional como relevante para la estrategia que tomará la empresa y que el analizarla permitirá la posibilidad de reorientarla o transformarla.

En Cameron (1999) se presentan una base teórica verificada y fundamentada acerca de los tipos de culturas organizacionales de mayor presencia en las organizaciones y una herramienta para identificar la cultura organizacional actual y la cultura preferida por los miembros de la organización dentro de un horizonte de tiempo. Además, de acuerdo a Hersey (2009) es importante identificar qué tipo de poder existe dentro de la organización, cómo lo reconocen los miembros de la misma. Al conocer las fuentes de poder se puede comprender de mejor manera la manera de actuar de los miembros. El cambio en la cultura organizacional está ligada de manera profunda con la aplicación de una estrategia, para que las mejoras se mantengan a lo largo del tiempo y que la empresa mejore su rentabilidad. En muchos libros se habla del liderazgo, pero no se encuentran estudios profundos al respecto, y en esta ocasión se desea estudiar cómo se correlacionan las fuentes de poder identificadas en la organización con la cultura organizacional y de esta manera contribuir a una mejor solución a la problemática que enfrenta la organización de soluciones de movilidad.

En el Ecuador actualmente no existen trabajos realizados sobre cultura organizacional y fuentes de poder en empresas del sector automotriz, es por esto que, desde la academia este trabajo busca determinar la relación entre la cultura organizacional y las fuentes de poder en una empresa que ofrece soluciones de movilidad con presencia en el Ecuador, con el objetivo de sugerir una mejora en la

forma de ser de la misma, para que logre adaptarse al nuevo giro de negocio. El aporte del presente trabajo a la sociedad se centra en el mejoramiento de la calidad del servicio que reciben los clientes, promoviendo la presencia de esta empresa de servicios de movilidad en el mercado, lo que a su vez garantiza la estabilidad de los empleos directos e indirectos que estas empresas generan para la sociedad.

### **1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Con el objetivo de generar una solución a la situación de la empresa en mención nace la pregunta: ¿cuál es la relación existente entre la cultura organizacional y las fuentes de poder en una empresa del sector automotriz que ofrece soluciones de movilidad en la ciudad de Quito?

### **1.2. HIPÓTESIS**

Existe relación entre la cultura organizacional y las fuentes de poder en una empresa del sector automotriz que ofrece soluciones de movilidad en la ciudad de Quito.

### **1.3. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y las fuentes de poder en una empresa que ofrece soluciones de movilidad para que logre adaptarse a su nueva realidad de giro de negocio.

### **1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para la empresa de soluciones de movilidad en análisis

- Identificar la cultura actual y deseada en la empresa del sector automotriz que ofrece soluciones de movilidad en la ciudad de Quito.
- Identificar las formas de poder predominantes en la empresa del sector automotriz que ofrece soluciones de movilidad en la ciudad de Quito.

- Establecer relaciones entre la cultura actual y deseada con las formas de poder predominantes en la empresa del sector automotriz que ofrece soluciones de movilidad en la ciudad de Quito.

## **1.5. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se abordan los temas relacionados con la cultura organizacional, tipos de cultura y la herramienta para medir los tipos de cultura. Además se estudian: los estilos de liderazgo, las bases o fuentes de poder dentro de la estructura formal e informal y la herramienta para medirlos.

### **1.5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Dado que el objetivo principal de este trabajo es realizar el análisis de la relación entre la cultura organizacional y las fuentes de poder en una empresa del sector automotriz que ofrece soluciones de movilidad en la ciudad de Quito, se vuelve necesario profundizar en las temáticas relacionadas, en esta ocasión, la cultura organizacional.

La cultura organizacional como se indica en Smircich (1983), en su estudio de "Conceptos de Cultura y Análisis Organizacional", desde el punto de vista del simbolismo organizacional, es un sistema de símbolos y significados compartidos por todos los miembros de una organización. Desde el punto de vista de la administración intercultural, la cultura es un instrumento que sirve a las necesidades biológicas y psicológicas de los seres humanos. Desde el punto de vista corporativo, la cultura funciona como un mecanismo adaptativo-regulatorio porque unifica individuos en estructuras sociales. Desde la cognición organizacional, la cultura es un conjunto de conocimientos compartidos, dado que la mente del ser humano genera cultura por medio de un conjunto de reglas establecidas.

Quinn y McGrath (1985) dicen que la cultura organizacional "es un sistema colectivo de creencias sobre arreglos sociales que se encuentran profundamente arraigados" (pág. 315). Esta definición está más centrada en el comportamiento grupal, en sus aspectos psicológicos y sociológicos que pueden ser analizados en

las organizaciones. Deal y Kennedy (2000) definen a la cultura organizacional como “valores, héroes, ritos y rituales, y comunicaciones.”

De acuerdo a Scholz (1987) “la cultura corporativa es la conciencia de la organización que guía el comportamiento de los individuos y se da forma a sí misma” (pág. 80). En este artículo se expresa la importancia de la cultura organizacional como componente clave para la aplicación de la estrategia y por ende para el éxito de la organización. En Barney (1980) se define la cultura como un conjunto complejo de valores, creencias, asunciones, y símbolos que definen el camino sobre el cual una empresa guía su negocio, y que una cultura que no puede ser imitada, se constituye en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo lo que se traduce en un alto desempeño financiero.

Schein (2004) en su libro expresa que la cultura organizacional se la puede ver como “un patrón de asunciones básicas que el grupo aprendió, de cómo resolvió sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas, por lo tanto, pueden ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta que se percibe, piensa, y siente en relación a esos problemas” (pág. 17). Que la formación de la cultura se sustenta en un esfuerzo para reconocer un patrón y fomentar la integración. El concepto de cultura organizacional permanece invisible ante los ojos de los miembros de una organización, pero sólo se hace evidente su presencia y su necesidad de mejora o cambio cuando se empiezan a notar los efectos de un mal liderazgo, un marketing deficiente, arrogancia fundamentada y basada en éxitos del pasado y otros aspectos, de acuerdo a Schein.

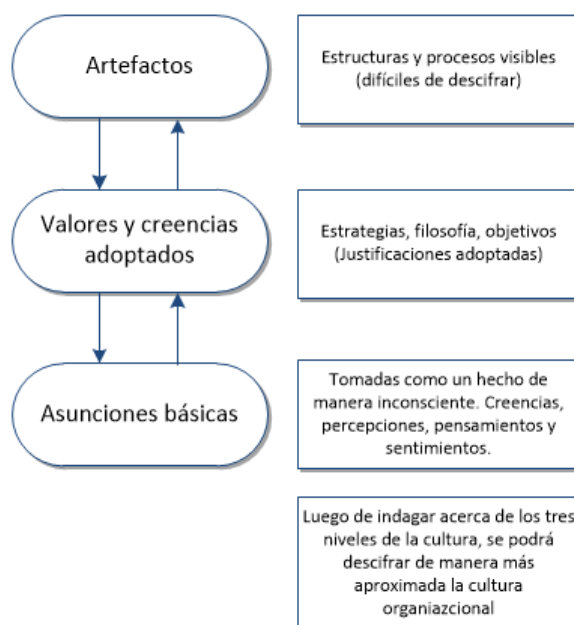
En Schein (2004) se establece inclusive, una relación entre la cultura organizacional y el liderazgo, en como los líderes pueden crear la cultura y como la cultura define y crea líderes; además, la importancia de que un líder aprenda a administrarla y no caer en los resultados de su mala administración.

La cultura organizacional también es un conjunto de asunciones básicas que indican a qué es lo que se debe poner atención, qué significan las cosas, cómo reaccionar emocionalmente frente a las situaciones diversas que ocurren, y qué acciones realizar en cada situación.

### 1.5.1.1. Niveles de cultura

Antes de especificar los tipos de cultura de mayor presencia en las organizaciones, es necesario hablar acerca de los niveles de cultura como lo explica Schein (2004).

En la Figura 1 se indican los distintos niveles que componen a la cultura organizacional de una organización.



**Figura 1** Niveles de cultura organizacional  
Fuente: adaptación tomada de Schein (2004)

En la Figura 1 se muestra como primer rasgo visible de la cultura organizacional a los artefactos, que se refieren a estructuras y procesos que están a la vista. Los artefactos por sí solos no permiten descifrar completamente a la cultura organizacional. Como segundo nivel se encuentran los valores y creencias adoptadas. Finalmente, un tercer nivel lo definen las asunciones básicas subyacentes. En base a estos tres niveles se podrá descifrar de manera más aproximada la cultura organizacional de la empresa en análisis.

#### 1.5.1.1.1. Artefactos

De acuerdo a Schein (2004) los artefactos se refieren a todos los aspectos y objetos visibles que se pueden hallar en el grupo humano y en el ambiente de la

empresa misma como se muestra en Figura 1, es lo primero que salta a la vista del investigador, como son: lenguaje coloquial y técnico, tecnología y productos, creaciones artísticas, estilo, vestimenta, forma de dirección, mitos e historias contadas acerca de la organización, lista de valores publicados, rituales y ceremonias observables, el clima del grupo, proceso organizacional por el cual ciertos procedimientos son hechos rutina, descripciones formales de cómo la organización trabaja. Los artefactos resultan fáciles de observar pero difíciles de descifrar. Gagliardi (1990) menciona que sólo al observar los artefactos físicos como construcciones, diseños de oficinas, logo de la empresa, se pueden identificar rasgos profundos de la cultura. Sin embargo, Schein indica que no se deben realizar inferencias de las asunciones básicas de los miembros sólo en base a los artefactos, debido a que dicha percepción será sesgada por los sentimientos y reacciones del investigador.

Cada acción realizada por los miembros de cierta organización produce artefactos, los mismos que deben ser tomados como un aspecto al momento de realizar la clasificación de los tipos de cultura. Schein (2004) explica que para poder percibir las asunciones básicas de los miembros de una organización, además de conocer cuáles son los artefactos, se deben analizar los valores, normas, y reglas que rigen la operación diaria, y guían el comportamiento del grupo.

#### *1.5.1.1.2. Valores y creencias adoptados*

Se puede decir que una acción (creencia) que el líder proponga inicialmente, no ha de tener ningún otro estatus que el de un valor que deberá ser cuestionado, debatido, desafiado, puesto a prueba. El líder deberá convencer al grupo de trabajo para poner en acción cierta creencia, y si dicha solución funciona y si todos los miembros son conscientes del éxito de la acción realizada; entonces dicho valor percibido se transformará en un valor o creencia compartida según Schein (2004).

### *1.5.1.1.3. Asunciones básicas subyacentes*

Si el éxito de la solución propuesta (creencia) por el líder se repite una y otra vez se convertirá en una asunción básica subyacente compartida, y se convertirá en parte de la filosofía de la organización. Solamente los valores y creencias que pueden ser probados empíricamente y que brindan soluciones adecuadas a los problemas, con buenos resultados, son aquellas que se convertirán en asunciones básicas para los miembros del grupo; mientras que aquellos valores y creencias que no aporten con soluciones válidas o dichas soluciones sean inadecuadas, serán desechadas; además los miembros que comparten el mismo conjunto de asunciones se sienten identificados entre ellos, y con cierto grado de molestia con los miembros que no lo hacen, de acuerdo a Schein (2004)

Según Schein (2004), cuando se estudian los valores y creencias de una organización se debe distinguir entre aquellos que sí son congruentes con las asunciones básicas y aquellos que son sólo aspiraciones para el futuro.

De acuerdo a Argyris y Schon (1974) dicen que las asunciones básicas son teorías establecidas para un correcto funcionamiento de la organización, lo que debe ser, las mismas les dicen a los miembros del grupo cómo percibir, pensar, sentir, acerca de las cosas. Esto significa que para aprender algo nuevo o cambiar el paradigma de pensamiento, se requiere un gran esfuerzo, debido a que dicho reaprendizaje desestabilizará el mundo cognitivo y las relaciones interpersonales generando ansiedad en los miembros de la organización.

De acuerdo a Schumpeter (1934) en su libro "Theory of Economic Development" habla de la "destrucción creativa" en donde la innovación disruptiva juega un papel importante. Cuando una empresa innova, crea productos y servicios que llenan y superan las expectativas de los clientes, genera mayores utilidades. Los competidores responderán mediante la imitación, limitando a los innovadores pioneros de mantener sus niveles de utilidad. El fenómeno que sucede es que el valor de la nueva creación es destruída, por lo que los líderes del mercado pierden su ventaja competitiva y sus márgenes de ganancia decrecen. La imitación aumenta y el mercado del producto o servicio llega a un estado de



equilibrio hasta que una nueva innovación disruptiva vuelva a dominar el mercado.

El fenómeno descrito anteriormente ha provocado la quiebra de muchas organizaciones, debido a que no han sido capaces de innovar a la par de lo que lo ha hecho el mercado. Cameron y Quinn (1999) explican que desde inicios del siglo XX hasta el año 2000, de las cien empresas más grandes de Estados Unidos sólo han sobrevivido 16, y que en la lista de Fortune 500, de las 500 empresas de los últimos cincuenta años sólo han permanecido en lista 29. Spors (2014) explica el porqué algunas empresas han superado los 100 años de existencia, en donde se habla por ejemplo de General Electric la misma que ya tiene 129 años de existencia, y esto se ha dado gracias a que el ex directivo Jack Welch ha creado una cultura que tenía como meta ser los mejores en cualquier industria en donde tuvieran presencia (bombillas, material eléctrico, motores, generadores, cocinas eléctricas, equipos electrónicos biomédicos, motores de avión, y muchos otros).

Para que una organización pueda sobrevivir a la competencia, es importante que innove y aplique una estrategia. Este cambio radical de estrategia de negocio que en ocasiones debe realizar una organización necesita ser asimilada por todos sus miembros, debido a que significa una nueva forma de pensar, de hacer las cosas. Esto implica que se necesita un cambio en la cultura organizacional para que se puedan sustituir las asunciones básicas ya establecidas, de acuerdo a Gross y Pascale (1993) y Kotter (1992), quienes concuerdan que si es que no se realiza un cambio en la cultura organizacional a la par que los cambios de reingeniería, TQM (Total Quality Management), planeación estratégica; la supervivencia de la organización podría ponerse en peligro, dado a lo que los esfuerzos realizados no tendrán el efecto esperado.

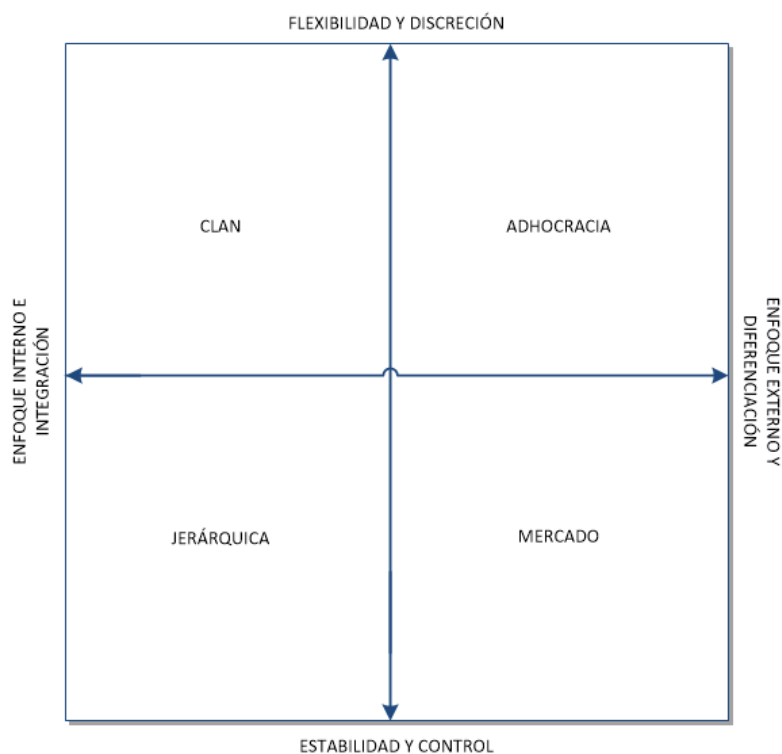
Si el cambio en la cultura organizacional ocurre, la aplicación de la estrategia a lo largo del tiempo tendrá éxito como indica Abad y López (2015) y Rodríguez (2009), y permitirá reorientar el curso de la organización para finalmente mejorar su rentabilidad.

Conocidos los componentes de la cultura, para poder cuantificar la cultura organizacional, Quinn y Cameron (1999) han escrito el libro de gran reconocimiento en la gestión de la cultura organizacional denominado “Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework”, el mismo que presenta una base teórica y una herramienta validada (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) para diagnosticar cuales son las culturas de mayor presencia dentro de la organización en análisis. Se ampliará acerca de los tipos de cultura organizacional de mayor presencia y de la herramienta que permite su estudio en los siguientes párrafos.

#### **1.5.1.2. Tipos de cultura**

En los estudios realizados por Cameron y Quinn (1999) a cientos de empresas de los Estados Unidos de América, con lo cual se ha aprovechado para crear y validar un instrumento para diagnosticar la cultura organizacional, la fuerza cultural, la congruencia de valores. Dicho estudio indica que en todas las organizaciones existen cuatro culturas organizacionales dominantes las cuales son: cultura clan, cultura adhocrática, cultura jerárquica, cultura de mercado. El grado de dominancia de cada una de ellas dentro de una organización permitirá comprender a mayor profundidad las asunciones básicas subyacentes, sus valores y creencias. El instrumento de diagnóstico de la cultura organizacional que proponen Cameron y Quinn también permite conocer la cultura deseada (valores y creencias) por los miembros de la organización dentro de un horizonte de tiempo. Será importante conocer la cultura organizacional para poder establecer un plan de cambio de cultura que se alinee con la estrategia a seguir por la empresa.

En la Figura 2 se muestran las cuatro culturas de mayor presencia en las organizaciones diagnosticadas con la ayuda de la herramienta OCAI y la teoría desarrollada por Cameron y Quinn (1999).



**Figura 2** Marco de valores en competencia. Culturas  
Fuente: Cameron y Quinn (1999)

Los conceptos mostrados en la Figura 2 son explicados más adelante.

#### 1.5.1.2.1. *Cultura clan*

De la Figura 2 se observa que, una empresa con preponderancia de la cultura clan tiene un enfoque interno, la cual brinda flexibilidad y discreción, es un lugar agradable para trabajar en donde las personas comparten mucho de sí mismas y existe una alta colaboración. Las características de este tipo de cultura son: los valores y objetivos compartidos, cohesión, participación, se respeta la individualidad, sentido de “nosotros”, el trabajo en equipo permite el desarrollo de los empleados, existen programas de participación de los empleados, un alto compromiso corporativo y lealtad, el éxito es definido por la sensibilidad hacia los clientes y preocupación por las personas, de acuerdo a Cameron y Quinn (1999).

#### 1.5.1.2.2. *Cultura adhocrática*

Según Cameron y Quinn (1999), en una organización en donde domina la cultura adhocrática, el enfoque es de tipo externo, la cual brinda flexibilidad y discreción

(Figura 2), se fomenta la adaptabilidad, flexibilidad y la creatividad para contrarrestar la incertidumbre, la ambigüedad y la sobrecarga de información que son típicas. El beneficio clave que aporta la adopción de esta cultura es que permite una rápida adaptación de toda la organización a las nuevas oportunidades del mercado por medio de la innovación. Esencialmente la cultura adhocrática está presente en empresas vinculadas con los desarrollos tecnológicos (industria espacial, desarrollo de software, consultoría de grupos de expertos, desarrollo de equipos biomédicos, herramientas, etc).

Las características de una cultura adhocrática son: dinámismo, proactividad, creatividad; liderazgo eficaz, visionaria, innovación, orientada al riesgo, experimentación constante. Una organización al adoptar esta cultura está a la vanguardia de los nuevos conocimientos, productos y servicios. En esta cultura organizacional se reconoce como éxito ser los líderes del mercado con únicos y nuevos productos – servicios.

#### *1.5.1.2.3. Cultura de mercado*

Una empresa con mayor énfasis en este tipo de cultura está más enfocada al entorno externo, busca la estabilidad y control (Figura 2), según Cameron y Quinn (1999). Busca la efectividad organizacional y la competitividad. Los objetivos de una organización con una cultura de mercado son: rentabilidad, crear ventajas competitivas (competitividad agresiva), solidez en nichos de mercado, bases de clientes seguras y finalmente orientándose hacia los resultados.

Han desarrollado una cultura de mercado empresas como: General Electric, Philips Electronics, Toyota, etc.

#### *1.5.1.2.4. Cultura jerárquica*

Esta cultura tiene un enfoque interno (Figura 2). Cuando en una organización predomina una cultura jerárquica el lugar de trabajo es un lugar formalizado y estructurado en lo que respecta a procedimientos, todo está perfectamente coordinado y organizado por los líderes en los distintos departamentos o gerencias. Se trabaja en el mejoramiento de los procesos para aumentar la

efectividad de la empresa. Las características de este tipo de cultura son: coordinación, monitorización, organización, eficiencia, cronograma, consistencia, control. Este tipo de cultura ayuda a mejorar la estabilidad y control de la empresa mediante un enfoque interno, como lo proponen Cameron y Quinn (1999)

### **1.5.1.3. Herramienta para determinar la cultura en una organización**

Ha surgido la necesidad de evaluar – diagnosticar la cultura organizacional de una empresa para comprender su funcionamiento, para lo cual deberán identificarse sus valores clave, las asunciones básicas, además recopilar las respuestas de los miembros en base a un marco arquetípico. Cameron y Quinn (1999) han propuesto la herramienta OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) y la han validado. Esta herramienta ha sido creada en base a un modelo teórico conocido como el Marco de Valores en Competencia el mismo que ha sido desarrollado a partir de investigación realizada sobre efectividad organizacional. Los cuatro tipos de culturas dominantes surgen a partir de este marco de referencia y son las bases principales de la OCAI. De acuerdo a Schein (2004) se conoce que la cultura significa los valores fundamentales, las asunciones básicas que caracterizan a una organización, cuáles sus enfoques interno y externo que determinan su éxito. El marco de valores en competencia en el que se basa la OCAI permite identificar las características del diseño organizacional, calidad de la organización, ideología acerca de la efectividad, tipo de liderazgo, habilidades de la administración.

Para comprender de mejor manera la validez del marco de valores en competencia y por lo tanto de la OCAI, es necesario conocer que existen trabajos previos en lo que respecta al diagnóstico-dimensionamiento de la cultura organizacional. En el trabajo realizado por Hofstede (2011) propone un modelo que muestra 6 dimensiones principales a tomar en cuenta para diagnosticar la cultura organizacional los cuales son: niveles de poder, disminución de la incertidumbre, colectivismo-individualismo, feminidad-masculinidad, orientación a corto y largo plazo, restricción-indulgencia. Mientras que las dimensiones que proponen Kokina y Ostrovska (2013) en base al modelo de Denison (2012) que

permite evaluar las creencias y asunciones son: visión, objetivos y metas, dirección estratégica e intención, aprendizaje organizacional, enfoque en el cliente, capacidad para cambiar, empoderamiento, orientación de equipo, capacidad de desarrollo, valores fundamentales, acuerdo, coordinación e integración. Hay una amplia gama de aspectos a tomarse en cuenta al momento de diagnosticar la cultura organizacional.

Gracias a los estudios realizados por Cameron y Quinn (1999), la OCAI se constituye en una herramienta idónea para diagnosticar la cultura organizacional debido a que extrae la estructura de estos arquetipos psicológicos en sus dimensiones centrales. Los arquetipos psicológicos pueden ayudar a estudiar las dimensiones de la cultura organizacional y son una especie de categorías que se forman en la mente de cada persona para organizar la información que disponen. Psicólogos han señalado que la mayoría de las personas utilizan un marco de referencia similar para dar sentido al mundo que nos rodea (arquetipo). De acuerdo a investigaciones realizadas, se ha encontrado que las personas interpretan la información de la cultura organizacional en base a su arquetipo subyacente. Es decir, se puede diagnosticar - “medir” la cultura organizacional por medio de las dimensiones propuestas por el marco de valores en competencia.

Son seis las dimensiones que sirven como estructura de la OCAI de acuerdo a Cameron y Quinn (1999), las mismas que mostrarán una imagen adecuada de la cultura organizacional, estas son:

- a) Las características dominantes de la organización en general
- b) El estilo y enfoque del liderazgo que rige en la organización
- c) La gestión de los empleados, cómo se los trata y cómo es el entorno de trabajo
- d) Los mecanismos que mantienen unida a la organización
- e) Aspectos-cualidades que impulsan el éxito de la organización
- f) Criterios de éxito. Cómo se premia la victoria. Qué se premia o celebra.

La herramienta OCAI permite recolectar información acerca de los rasgos de la cultura actual y también de la cultura que aspira tener la organización dentro de un horizonte de tiempo. Es importante diferenciar los rasgos de la cultura actual y la deseada para descifrarla de manera correcta como lo indica Schein (2004).

El cuestionario de valores en competencia de Cameron y Quinn (1999), que permitirá identificar como es la cultura actual de la organización y cuál es la cultura que desea tener la organización en un horizonte de tiempo se encuentra disponible en el Anexo I, sección I.4.

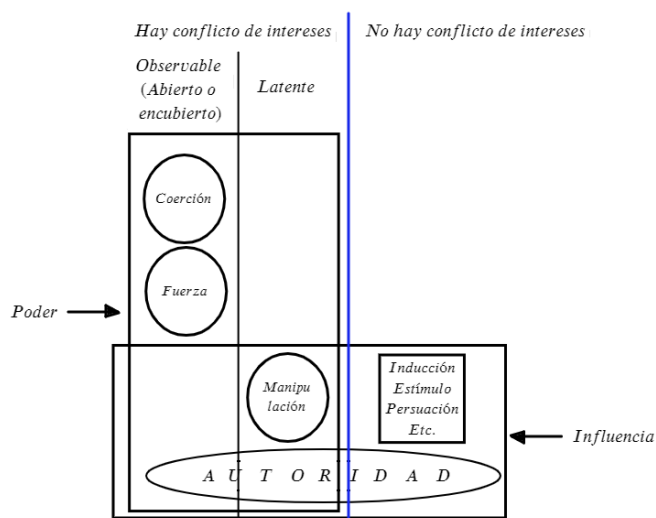
### **1.5.2. PODER**

De acuerdo a M. Weber (2002, pág. 43), el poder es “la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún en contra de toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”. Una definición de poder social según Dorwin Cartwright (1978, pág. 99), que el poder se puede ver como “una fuerza (psicológica) que una entidad b puede inducir sobre otra entidad a y que también depende de la resistencia a dicha inducción que puede ofrecer la entidad a”, es decir, de esta definición se puede deducir que el poder puede ser visto como el conjunto de recursos de los cuales dispone una persona para lograr que otra persona haga algo que de otro modo no lo hubiese hecho, como indica Dahl (1957).

Por otro lado, Giddens (1968, pág. 263) habla de la relación entre poder y liderazgo de la siguiente manera: “en cualquier clase de grupo, la existencia de posiciones de liderazgo definidas engendra poder, el cual se puede usar para alcanzar metas deseadas por la mayoría de los miembros del grupo.” French y Raven (1959) definen al poder como generador de influencia en otra persona o grupo de personas y que dicha influencia a su vez es generada por un cambio psicológico (cambios en el comportamiento, opiniones, actitudes, objetivos, necesidades, valores, etc.). Que el cambio de opinión de una persona o grupo puede estar determinada por tres “fuerzas psicológicas”: una inducida por otra persona, una segunda ejercida por la opinión de un grupo y una tercera, generada y ejercida desde el punto de vista de las necesidades de la misma persona o grupo.

Al investigar sobre otros autores como Lunenburg (2012), el poder es la habilidad que tiene una persona o grupo de personas para influir sobre otros, está asociado al liderazgo y en ocasiones los líderes usan distintas formas de poder en combinación dependiendo de la situación.

En la Figura 3 tomada y traducida de Lukes (2007) se puede notar la presencia y relación de los conceptos: poder, autoridad, influencia, conflicto de intereses.



**Figura 3** Poder, influencia, autoridad y conflicto de intereses  
Fuente: Lukes (2007)

En base a la Figura 3, Lukes (2007) en un propio análisis sugiere que el poder no puede ser una forma de influencia si existen sanciones, mientras que sí lo será cuando no hayan sanciones pero sí conflicto de intereses por lo que estará ligado al concepto de autoridad. Por otro lado, influencia y autoridad pueden ser una forma de poder si existe conflicto de intereses, si no existe conflicto de intereses, la autoridad e influencia sólo se reduce a un simple estímulo, inducción, persuasión, etc.

#### 1.5.2.1. 1.5.2.1 Tipos de fuentes de poder

Para que sea posible un estudio más profundo del poder en la empresa de soluciones de movilidad es necesario distinguir los tipos de poder. En muchos artículos se habla de las bases del poder social y muchos toman como referencia a la investigación realizada por French y Raven (1959) los mismos que han



recopilado un conjunto de información acerca del poder desde el punto de vista de la ciencia política, la sociología y la psicología social; y la han organizado de una manera sistemática definiendo los tipos de poder más relevantes dentro de su análisis. En el presente trabajo se utiliza la teoría desarrollada por French y Raven (1959), en el cual se distinguen cinco bases principales como fuentes generadoras de poder, estas tipos de poder son: recompensa, coercitivo, legítimo, referente, experto. En el trabajo realizado por Raven y Kruglanski (1975) se adjunta el poder informativo y en el perfil de percepción del poder de Hershey (2009) se añade el poder de conexión y se identifican en total siete bases del poder social: recompensa, coercitivo, legítimo, referente, experto, informativo y conexión. Peiró y Meliá (2003) y Ramos-Villamarín (2020) indican que las bases del poder se presentan en una organización tanto en una estructura formal como dentro de una estructura informal, dando lugar al poder formal (cuyas bases de poder son: legítimo, de recompensa y coercitivo) y al poder informal (cuyas bases de poder son: referente y experto, informativo y conexión.)

Definición de las bases de poder según French y Raven (1959), Hersey-Blanchard-Natemeyer (2009):

**Poder de recompensa:** se basa en la percepción de la persona o grupo sobre quien se ejerce el poder, de que la persona o grupo que es fuente de poder, genera recompensa; French y Raven (1959).

**Poder coercitivo:** se basa en la percepción de la persona o grupo sobre quien se ejerce el poder, de que la persona o grupo que es fuente de poder, genera castigo o sanciones; French y Raven (1959).

**Poder legítimo:** se basa en la percepción de la persona o grupo sobre quien se ejerce el poder de que la persona o grupo que es fuente de poder tiene el derecho legítimo de ejercerlo. Este poder se fundamenta en: valores culturales, aceptación de la estructura social de jerarquía, designación por un agente legitimador; French y Raven (1959).

**Poder referente:** se basa en la identificación de una persona o grupo (A) sobre quien el poder es ejercido, con la persona o grupo (B) que es admirada y reconocida. Aquí A muestra que es atraído por B y presenta actitudes o creencias

similares a B. A es consciente o inconscientemente influenciado por B; según French y Raven (1959).

**Poder experto:** se basa en la percepción por parte de la persona o grupo sobre quien se ejerce el poder de que la persona que ejerce el poder posee experticia o algún conocimiento avanzado; French y Raven (1959).

**Poder informativo:** se basa en la posesión de información valiosa por parte de una persona, información que necesitan otras personas para optimizar el desempeño de su trabajo, Raven y Kruglanski (1975).

**Poder de conexión:** se basa en las conexiones que puede tener la persona o grupo con una persona importante e influyente. Una persona con poder de conexión logra que las demás personas cumplan con sus responsabilidades, según Hershey (2009).

Las bases del poder tienen una relación directa con el nivel de madurez que ha adquirido una persona o grupo como se indica en Hersey (2009) a lo largo del tiempo de permanencia en la organización, esta madurez tiene que ver con la voluntad para cumplir con una tarea que se piensa que es importante y por lo tanto requiere de compromiso, confianza y habilidad para desarrollarla. Mientras más madura es la persona o grupo, mayor será su competencia y su confianza. De acuerdo al nivel de madurez será el impacto de las bases del poder en el comportamiento de las personas. Un estudio realizado por Ramos (2020) explica que mientras más alta es la jerarquía de una persona dentro de una organización y mayor es su edad, las bases del poder que poseen dichas personas son: experto, legítimo y de conexión. Que las bases de poder de mayor presencia son: experto y recompensas.

#### **1.5.2.2. 1.5.2.2 Relación entre liderazgo y poder. Estilos de liderazgo**

El liderazgo puede definirse como el proceso de influenciar a una persona o grupo de personas en pro de conseguir un objetivo en común, mientras que, como se ha estudiado en párrafos anteriores y relacionándolo con el concepto de liderazgo, el poder es el potencial de influencia que puede ejercer un líder para que sus

seguidores encaucen todos los recursos necesarios para lograr el objetivo común según Hersey (2009).

Para comprender de mejor manera como un líder influye en sus seguidores se deben evaluar tanto su liderazgo como el manejo y uso del poder. Un líder para influir en el comportamiento de sus seguidores necesita hacer uso del poder, pero antes, debe conocer el nivel de madurez de los mismos, para de esta manera aplicar un estilo de liderazgo apropiado.

En la Tabla 1 (realizada en base a la información presente en Hersey (2009)) se explican los estilos de liderazgo a ser aplicados por el líder.

**Tabla 1** Estilos de liderazgo – bases de poder vs nivel de madurez del seguidor

Bases de poder a aplicar	Nivel de madurez	Estilo de liderazgo				
			Dirección		Soporte	
			bajo	alto	bajo	alto
Coercitivo-Conexión	M1 (baja)	<b>Telling</b>		✓	✓	
Recompensa-Conexión-Legítimo	M2 (baja-moderada)	<b>Selling</b>		✓		✓
Referente-Legítimo-Información	M3 (moderada-alta)	<b>Participating</b>	✓			✓
Experto-Información	M4 (alta)	<b>Delegating</b>	✓		✓	

Elaborado por: Diego Solís

En la Tabla 1 se indican las bases de poder relacionadas a cada nivel de madurez de los seguidores y el estilo apropiado de liderazgo, además de los niveles de dirección y soporte por parte del líder. El estado de madurez de un seguidor hace referencia a la habilidad, conocimiento, experiencia que tiene una persona, para realizar una tarea específica; y a la voluntad, motivación, iniciativa que tiene dicha persona para ejecutar dicha tarea.

Los cuatro estilos de liderazgo especificados por Hersey (2009) tienen los siguientes rasgos característicos:

**Telling:** en este estilo el seguidor necesita que el líder le diga qué, cómo, cuándo y dónde hacer las cosas. Requiere del líder una alta dirección y bajo soporte. Se aplica para una baja madurez del seguidor (M1); Hersey (2009).

**Selling:** en este estilo de liderazgo el seguidor necesita del líder una alta dirección y alto soporte (comunicación bidireccional y explicaciones). Se aplica para una baja a moderada madurez (M2); Hersey (2009).

**Participating:** en este estilo, el seguidor ya tiene sus habilidades desarrolladas, pero, carece de autoconfianza y entusiasmo, por lo que **necesita del líder** una baja dirección y un alto soporte. Se aplica para una moderada a alta madurez del seguidor (M3); Hersey (2009).

**Delegating:** en este estilo de liderazgo, el seguidor ya posee habilidad y motivación para desempeñarse en la organización. De parte del líder se requiere baja dirección y bajo soporte. Se aplica para una madurez alta del seguidor (M4); Hersey (2009).

En la Figura 4 (extraída de Hersey (2009)) se muestran las siete bases del poder aplicadas por el líder de acuerdo al nivel de madurez del seguidor, obteniendo de éste, cumplimiento ó influyendo en el mismo.

EFECTO DE LAS BASES DE PODER SEGÚN EL NIVEL DE MADUREZ	Influencia y cumplimiento			
	Influencia		Cumplimiento	
	Alto	Moderado		Bajo
NIVEL DE MADUREZ	M4	M3	M2	M1
BASES DEL PODER	Experto	Referente	Recompensa	Coercitivo
	Información	Legítimo	Conexión	

**Figura 4** Bases de poder aplicadas vs nivel de madurez del seguidor y su respuesta  
Fuente: Hersey (2009)  
Elaborado por: Hersey (2009)

De acuerdo a Hersey (2009) y en base a la Figura 4, para un nivel de madurez bajo (M1) del seguidor, el líder deberá aplicar los poderes coercitivo y de conexión, obteniendo el cumplimiento de parte del seguidor. Para un nivel de madurez bajo a moderado (M2), el líder deberá aplicar los poderes de recompensa-conexión y legítimo, de lo cual se recibe como respuesta del seguidor el cumplimiento. Para un nivel de madurez moderada a alta (M3) del seguidor, el líder deberá aplicar los poderes referente-legítimo-información, de esta manera se genera influencia sobre el seguidor. Para un nivel de madurez alto (M4) del seguidor, el líder deberá aplicar los poderes experto-información, generando influencia sobre el seguidor. De la Figura 4 también se puede decir que el poder legítimo induce en el seguidor cumplimiento e influencia a la vez y que los niveles de madurez bajo y alto sólo requieren de dos bases de poder a ser

aplicadas por el líder, mientras que los niveles de madurez intermedios necesitan de tres bases de poder.

Hersey (2009) y su equipo han desarrollado una herramienta para medir las siete bases de poder que el líder posee y que sus seguidores perciben que tiene su líder, en la cual se realiza una comparación relativa de cada base de poder con las seis restantes; el resultado que se obtiene finalmente es conocer cuáles son las bases de poder percibidas por los seguidores que tienen mayor relevancia (de entre las siete bases), y con esta información el líder podrá hacer mejor uso del poder porque podrá utilizar los estilos de liderazgo de mejor manera. Esto se traducirá en una mayor productividad de los trabajadores en la organización y por ende en mejores resultados financieros.

## **2. METODOLOGÍA**

La metodología que se ha utilizado en la presente investigación tiene los siguientes lineamientos:

### **2.1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a Sampieri (2014) la investigación propuesta tiene naturaleza cuantitativa, porque busca medir ciertas variables para determinar los patrones existentes dentro de la empresa de soluciones de movilidad, en lo que respecta a cultura y relaciones de poder.

### **2.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se busca dar una solución a la situación de la empresa de soluciones de movilidad desde la perspectiva de la cultura organizacional y de las fuentes de poder (temas poco estudiados en nuestro país), por lo que según Sampieri (2014) el alcance es de tipo descriptivo en primera instancia. Con la información ya procesada, el alcance de ésta investigación pasará a la fase correlacional, en donde se cuantificarán relaciones entre conceptos y variables.

### **2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación no se manipulan variables, por lo que de acuerdo a Sampieri (2014) el diseño es de tipo no experimental, además la información es recopilada en un instante de tiempo dado, lo que la convierte en transeccional.

### **2.4. HERRAMIENTAS**

Las cinco herramientas utilizadas en la presente investigación son:

- a) Información demográfica (ver Anexo I, I.1)
- b) Congruencia de valores (ver Anexo I, I.2)

- c) Fuentes de poder – perfil de percepción del poder de Hersey (ver Anexo I, I.3)
- d) Cultura organizacional. Cultura actual y deseada - OCAI (ver Anexo I, I.4)
- e) Percepción de comportamiento (ver Anexo I, I.5)

A continuación se describen cada una de las encuestas citadas:

- (a) La encuesta de información demográfica consta de 7 preguntas que permiten agrupar los resultados totales y tratarlos de manera organizada.
- (b) La encuesta de valores aplicada consta de 18 preguntas divididas en 3 grupos. Dichos grupos permiten diferenciar entre el grado de reconocimiento de los valores de la organización por parte de los miembros de la misma, el grado de conflicto existente entre los valores de la organización con los valores del personal y el grado de ajuste de los valores del personal con los valores de la empresa. Se ha usado una escala de Likert de 1 a 7.
- (c) El cuestionario de valores en competencia de Cameron y Quinn (1999), ha permitido identificar como es la cultura actual de la organización y cual es la cultura que desea tener la organización en un horizonte de tiempo, y
- (d) El cuestionario adaptado del perfil de percepción de poder de Hersey (2009), que permite identificar como es la percepción del poder por parte de los miembros dentro de la organización.
- (e) Finalmente, la encuesta de percepción de comportamiento está compuesto por 8 preguntas que miden comportamientos y actitudes de los miembros.

En esencia se han utilizado los resultados de los encuestas de cultura organización actual y deseada, y de fuentes de poder; para poder establecer la correlación existente entre estas variables. Por esta razón, en los siguientes párrafos se amplía la información acerca de estas dos herramientas importantes en el presente estudio.

#### **2.4.1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA CULTURA ACTUAL Y DESEADA (OCAI)**

La encuesta de cultura organizacional (valores en competencia de Cameron y Quinn (1999)) consta de 48 preguntas (24 preguntas para medir la cultura actual y 24 preguntas para medir la cultura deseada) mediante las cuales se miden 6 aspectos generales de la cultura actual y deseada: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito. De acuerdo a la teoría desarrollada por Cameron y Quinn (1999), las cuatro culturas de mayor presencia en las organizaciones, que serán medidas con la ayuda de este instrumento son: clan, adhocrática, mercado y jerarquizada. En toda organización coexisten las 4 culturas, sin embargo, predominará una de las cuatro.

La encuesta para cuantificar las cuatro culturas actuales y deseadas mediante la OCAI, se adjunta en el Anexo 1 sección I.4.

#### **2.4.2. PERFIL ADAPTADO DE PERCEPCIÓN DEL PODER DE HERSEY**

La herramienta para determinar las fuentes de poder de mayor presencia en la empresa de soluciones de movilidad utilizada es el perfil adaptado de percepción de poder de Hersey (2009). Esta encuesta permite estudiar las fuentes de poder percibidas por los miembros de la organización (percepción de poder de otra persona), las fuentes de poder autopercebidas por los líderes (autopercepción); y de acuerdo a esta información que será manejada por terceros, los líderes seleccionarán el estilo de liderazgo más apropiado a ser aplicado considerando el estado de madurez de sus seguidores. El nivel de madurez de la persona o grupo (seguidor) determina el estilo de liderazgo que tendrá más efectividad.

Esta herramienta (Perfil de Percepción del Poder) incluye afirmaciones que identifican cada una de las siete fuentes de poder percibidas (poder experto, información, referente, legítimo, recompensas, conexión, coercitivo) tanto por los líderes como por los seguidores (trabajadores de la empresa), en la Tabla 2 se presentan dichas afirmaciones.



**Tabla 2** Afirmaciones para medir las fuentes de poder, tomadas de la encuesta de Hersey (2009)

<b>Fuente de poder</b>	<b>Afirmación</b>
Experto	Ellos respetan el conocimiento y experiencia
Información	Tengo o puedo obtener información que es valiosa para otros
Referente	Les gusto
Legítimo	Tengo autoridad
Recompensa	Puedo recompensar a aquellos quienes cooperan
Conexión	Estoy conectado a gente importante en la organización
Coercitivo	Puedo castigar a aquellos quienes no cooperan

Elaborado por: Diego Solís

Dentro del cuestionario cada fuente de poder es comparada con las seis restantes, de esta manera se obtienen 21 pares de afirmaciones (combinación de 7 fuentes de poder en grupos de 2). Se deben asignar tres puntos a cada par de afirmaciones con las siguientes posibilidades: 3-0, 2-1, 1-2, 0-3. La suma total del cuestionario deberá ser 63 puntos, de esta manera se puede determinar la importancia relativa de las siete fuentes de poder. Esta información ha sido manejada por terceras personas a la empresa para evitar el sesgo en la medición, y dada a conocer a los líderes de la empresa para que apliquen un estilo de liderazgo apropiado.

La encuesta del perfil de percepción del poder de Hersey (2009) se adjunta en el Anexo I.3

## **2.5. MUESTRA**

A continuación se presenta el cálculo de la muestra para una población finita y la descripción de la muestra en base a la información demográfica recolectada.

### 2.5.1. CÁLCULO DE LA MUESTRA

De acuerdo a “Probabilidad y Estadística” de Spiegel (1977), cuando la población es menor a 100 000 elementos se considera como una población finita, y bajo esta condición, según (2.1) el tamaño de una muestra es:

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2(N-1) + z^2 pq} \quad (2.1)$$

En donde:

$n$ : el tamaño de la muestra

$z$ : nivel de confianza

$p$ : probabilidad a favor

$q$ : probabilidad en contra

$e$ : error máximo permitido

$N$ : tamaño de la población

La “empresa de soluciones de movilidad” cuenta con un total de 613 colaboradores, distribuidos en las diferentes ciudades en las cuales opera la misma, valor que representa el total del universo a ser analizado estadísticamente. Con esta información se ha calculado la muestra para una población finita con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, dando como resultado 236 colaboradores. Es decir, el comportamiento estadístico de esta muestra reflejará el comportamiento de la población finita.

### 2.5.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA – INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

El universo de la empresa automotriz que ofrece servicios de movilidad es de 613 personas, del cual han respondido a los cuestionarios 296 colaboradores.

En la Tabla 3 se presenta la comparación entre el comportamiento de la muestra en relación con el comportamiento de la población finita por sexo.

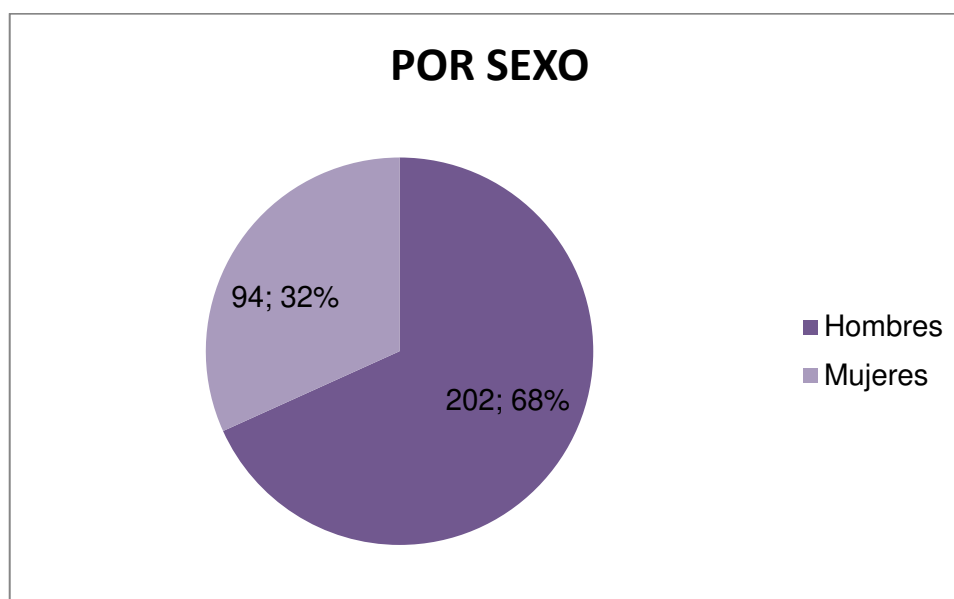
**Tabla 3** Muestra encuestada y universo de la población finita

<b>Muestra 48,28%</b>			<b>Universo 100%</b>	
<b>Hombres</b>	202	68%	435	71%
<b>Mujeres</b>	94	32%	178	29%
<b>Total</b>	296		613	

Elaborado por: Diego Solís

En la Tabla 3 se detalla como la muestra encuestada se comporta de manera similar a la población finita de la organización.

En la Figura 5 se presenta una gráfica para observar de mejor manera a la muestra clasificada por el sexo.

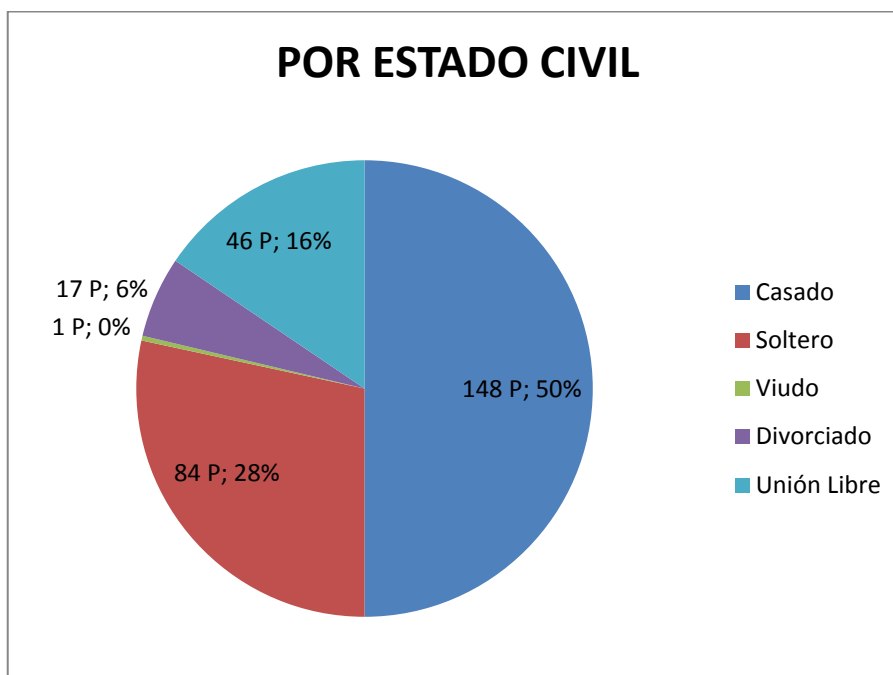


**Figura 5** Muestra encuestada clasificada por sexo

Elaborado por: Diego Solís

En la Tabla 3 y Figura 5, con un margen de error menor al 5 %, un 68 % de la muestra son hombres y un 32 % son mujeres; en la población finita el 71 % son hombres y el 29 % son mujeres

En la Figura 6 se describe a la muestra encuestada de la empresa de soluciones de movilidad según el estado civil.



**Figura 6** Muestra encuestada clasificada por su estado civil  
Elaborado por: Diego Solís

La Figura 6 indica que el 50 % de las personas encuestadas son casadas, el 28 % son solteras, el 16 % viven en unión libre, el 6 % son divorciadas y menos del 1 % son viudas.

En la Tabla 4 se clasifica a las personas encuestadas por generaciones de acuerdo a su edad.

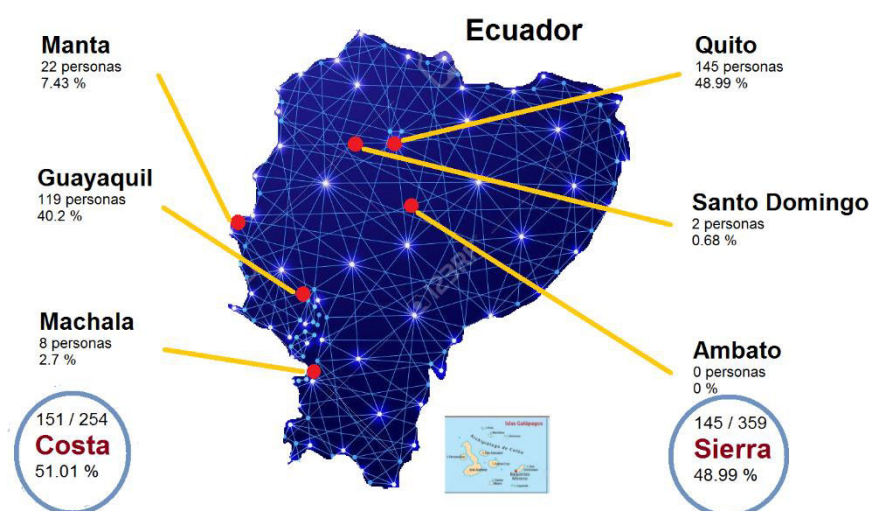
**Tabla 4** Muestra clasificada por generaciones

Por edad	2021	2021	
<b>Generación Z (1994 - 2010)</b>	11 a 27	51	17,23%
<b>Millenials (1981 - 1993)</b>	28 a 40	154	52,03%
<b>Generación X (1969 - 1980)</b>	41 a 52	77	26,01%
<b>Baby Boomers (1949 - 1968)</b>	53 a 72	10	3,38%
	no válido	4	1,35%
		296	

Elaborado por: Diego Solís

De la Tabla 4 se aprecia que la generación de mayor presencia son los millenials (28 a 40 años) con un 52.03 %, seguida por la generación X (41 a 52 años) con el 26.01 %. En general, existe una mayor cantidad de personas de las generaciones más jóvenes.

En la Figura 7 se muestra el total de las personas encuestadas por cada una de las seis ciudades en donde opera la empresa de soluciones de movilidad.

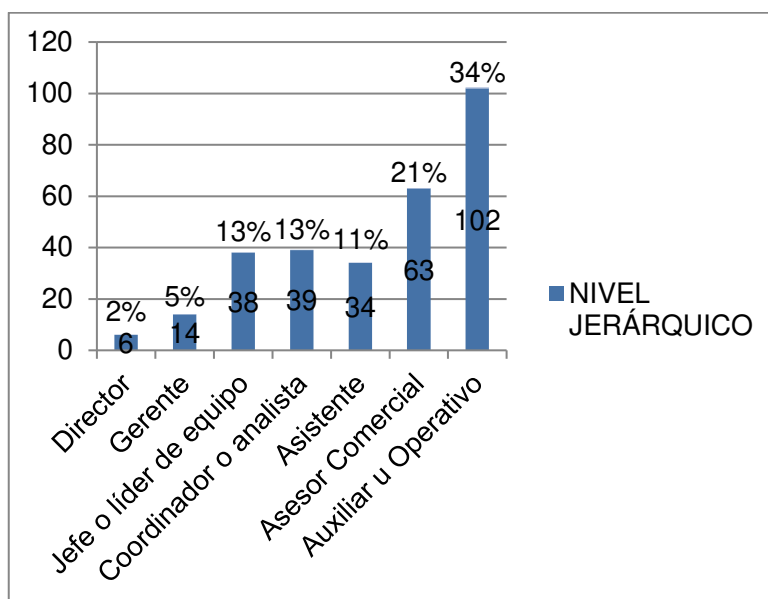


**Figura 7** Muestra encuestada clasificada por ciudades  
Elaborado por: Diego Solís

Se observa en la Figura 7 que en la ciudad de Quito se encuentra el 48.99 % del personal y en la ciudad de Guayaquil el 40.2 %, es decir, en ambas ciudades se encuentran la mayor cantidad de los miembros de la organización.

Previamente se han establecido siete niveles jerárquicos dentro de la organización, los cuales son: director, gerente, jefe o líder de equipo, coordinador o analista, asistente, asesor comercial, auxiliar u operativo.

En la Figura 8 se analiza la muestra por nivel jerárquico.

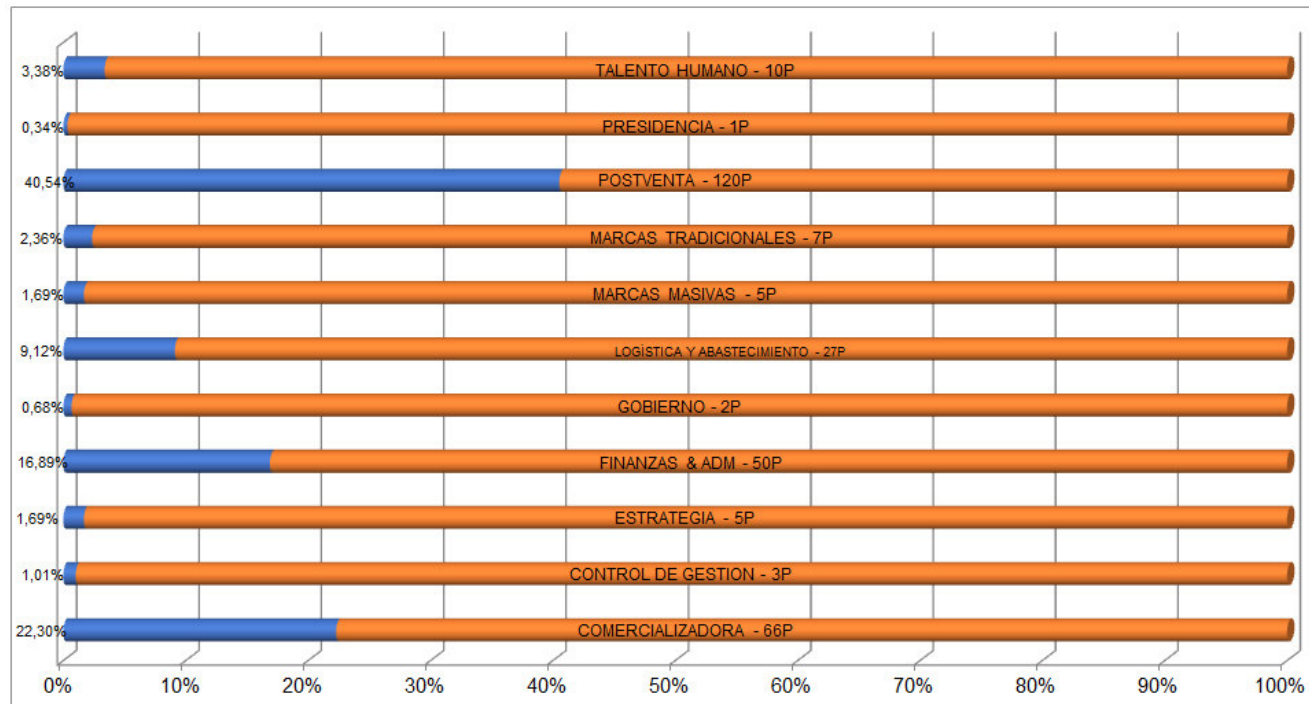


**Figura 8** Muestra encuestada clasificada por nivel jerárquico  
Elaborado por: Diego Solís

En la Figura 8 se observa que la tercera parte de los miembros corresponde al nivel “auxiliar u operativo”, menos de los dos tercios a los niveles medios, y menos del 10 % a los niveles altos.

La organización está conformada por 11 áreas: comercializadora, control de gestión, estrategia, finanzas y administración, gobierno, logística y abastecimiento, marcas masivas, marcas tradicionales, postventa, presidencia y talento humano.

En la Figura 9 se describe a la muestra de acuerdo al área o unidad.

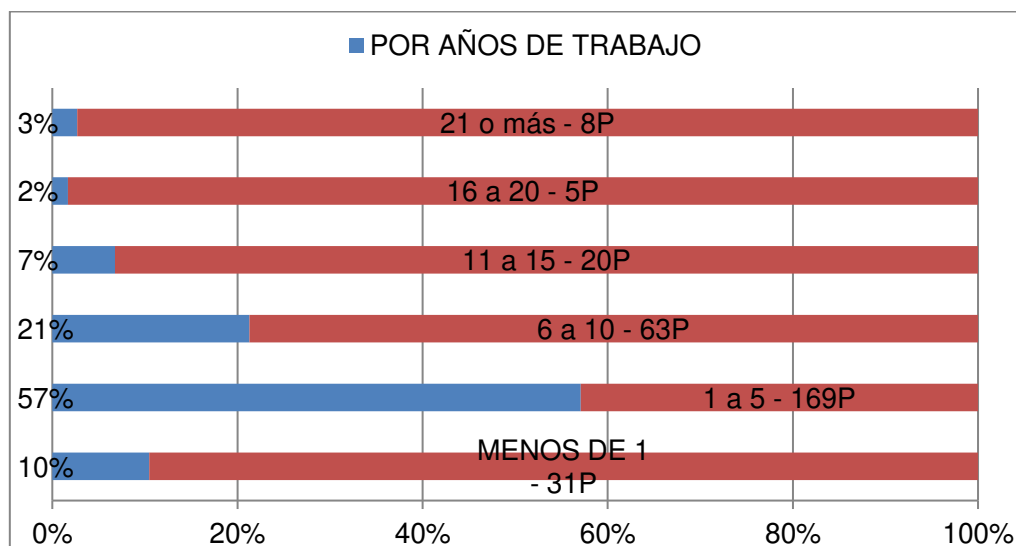


**Figura 9** Muestra encuestada clasificada por área o unidad  
Elaborado por: Diego Solís

En la Figura 9 se observa que la mayor cantidad de personal (40.54 %) está destinado al servicio de postventa, seguido por el área comercializadora con un 22.3 % del personal, le sigue el área de finanzas y administración con un 16.89 % y abastecimiento con un 9.16%. Cada una de las 7 áreas restantes cuentan con una cuota menor al 4 % del total.

Se han establecido rangos de años de trabajo en la empresa de soluciones de movilidad, los cuales son: 0 a 1 años, 1 a 5 años, 6 a 10 años, 11 a 15 años, 16 a 20 años, 21 o más años de trabajo.

En la Figura 10 se clasifica a la muestra encuestada por el número de años de trabajo dentro de la organización.



**Figura 10** Muestra encuestada clasificada por el número de años de trabajo  
Elaborado por: Diego Solís

De la Figura 10 se encuentra que existe un grado de estabilidad ya que el 90 % del total de colaboradores han permanecido más de un año. El 57 % de las personas tienen entre 1 y 5 años de trabajo, por otro lado, solo el 3 % de los miembros han trabajado por más de 21 años.

## 2.6. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

El procedimiento seguido para obtener la información necesaria para el análisis de la relación entre la cultura organizacional y las fuentes de poder es el siguiente:

- Identificación de la necesidad de la empresa de soluciones de movilidad: dado el cambio de giro de negocio, existe la necesidad de adaptación al cambio.



- Preparación de las cinco encuestas a ser utilizadas (demográfica, congruencia de valores, perfil de percepción del poder, cultura organizacional OCAI, percepción de comportamiento.)
- Corrección y validación de las herramientas. La encuesta de cultura organizacional OCAI y la encuesta del perfil de percepción del poder de Hersey (2009) han sido revisadas con ayuda de los líderes de la organización, con el objetivo de comprobar que se comprenda correctamente lo que se está preguntando mediante dichas encuestas.
- Ingreso de las cinco encuestas en una base de datos digital (formularios de Google.)
- Difusión de las cinco encuestas vía electrónica mediante correo institucional, indicando de que la información personal será manejada de manera confidencial por terceras personas a la empresa.
- Recepción de respuestas en la base de datos. Las encuestas estuvieron disponibles por dos semanas.
- Seguimiento del número de encuestados hasta lograr la muestra requerida calculada.
- Procesamiento de las respuestas obtenidas de los 296 miembros de la organización.
- Análisis y presentación de resultados que pueden ser utilizados como referencia para la toma de decisiones al aplicar una estrategia en la empresa de soluciones de movilidad.

## **2.7. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para llevar a cabo la recolección de datos, se han enviado cinco encuestas (102 preguntas en total) vía electrónica al 48.28% de los miembros de la organización, mediante esta vía se ha logrado centralizar toda la información de manera eficiente.

## **2.8. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Las respuestas de todos los miembros consultados han sido tabuladas, codificadas mediante números y tratadas estadísticamente.

El análisis de los datos se ha realizado mediante correlaciones causales entre la cultura y las fuentes de poder, se ha utilizado la estadística descriptiva que según Sampieri (2014) es el método de análisis adecuado para la presente investigación cuantitativa.

Luego, para la fase correlacional, de acuerdo a Spiegel (1977), para comprender el coeficiente de correlación de Pearson, es necesario conocer ciertos conceptos previos como son: media, covarianza, desviación estándar o típica de una muestra.

### 2.8.1. MEDIA DE LA MUESTRA DE UNA VARIABLE

La media de un conjunto de  $n$  datos de una muestra de la variable  $x$  está dada por la ecuación (2.2)

$$\bar{x} = \sum_{i=1}^n \frac{x_i}{n} \quad (2.2)$$

En donde:

$\bar{x}$ : media de la muestra

$x_i$ : valor del registro  $i$ -ésimo de la variable  $x$

$n$ : número de registros de la muestra

### 2.8.2. COVARIANZA ENTRE DOS VARIABLES

La covarianza que existe entre dos variables  $x$  e  $y$  está dada por (2.3)

$$s_{xy} = \sum_{i=1}^n \frac{(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{n - 1} \quad (2.3)$$

En donde:

$s_{xy}$ : covarianza entre las variables  $x$  e  $y$

$x_i$  e  $y_i$ : valores de  $x$  e  $y$  para el registro  $i$  – ésimo en la muestra

$\bar{x}$ : media muestral de  $x$

$\bar{y}$ : media muestral de  $y$

$n$ : número de datos que conforman la muestra

Del resultado obtenido al calcular la covarianza sólo es de interés el signo ya que el coeficiente depende de los valores de las muestras de  $x$  e  $y$  utilizadas. El signo positivo indica que las variables  $x$  e  $y$  son directamente proporcionales (pero, no se conoce el grado o la fuerza de la relación lineal), y el signo negativo indica que las variables  $x$  e  $y$  tienen una relación inversamente proporcional (pero, no se conoce el grado o la fuerza de la relación lineal)

### 2.8.3. DESVIACIÓN ESTÁNDAR O TÍPICA DE UNA MUESTRA

La desviación estándar típica para una muestra de la variable  $x$  se indica en (2.4)

$$s_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}} \quad (2.4)$$

En donde:

$s_x$ : desviación estándar o típica de la variable  $x$

$\bar{x}$ : media de la muestra

$x_i$ : valor del registro  $i$ -ésimo de la variable  $x$

$n$ : número de registros de la muestra

En el rango  $[\bar{x} - s_x, \bar{x} + s_x]$  se encuentran el 68.3 % de los datos.

Con estos conceptos en mente, para realizar el análisis correlacional entre la cultura organizacional y las fuentes de poder, se ha utilizado el concepto del coeficiente de correlación de Pearson, a continuación se lo explica a profundidad.

### 2.8.4. COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON

El coeficiente de correlación de Pearson mide el grado de la relación lineal entre dos variables y está determinado por la expresión (2.5)

$$r_{xy} = \frac{s_{xy}}{s_x s_y} \quad (2.5)$$

En donde:

$r_{xy}$ : coeficiente de correlación de Pearson

$s_{xy}$ : covarianza entre las variables  $x$  e  $y$

$s_x$ ,  $s_y$ : desviación estándar de la variable  $x$  e  $y$  respectivamente

Patrick Schober y Crista Boer (2018) en su artículo presentan el correcto uso e interpretación del coeficiente de correlación de Pearson.

El valor de  $r_{xy}$  puede variar entre -1 y +1.

En la Tabla 5 se indica los rangos del coeficiente de correlación de Pearson y cómo se lo debe interpretar.

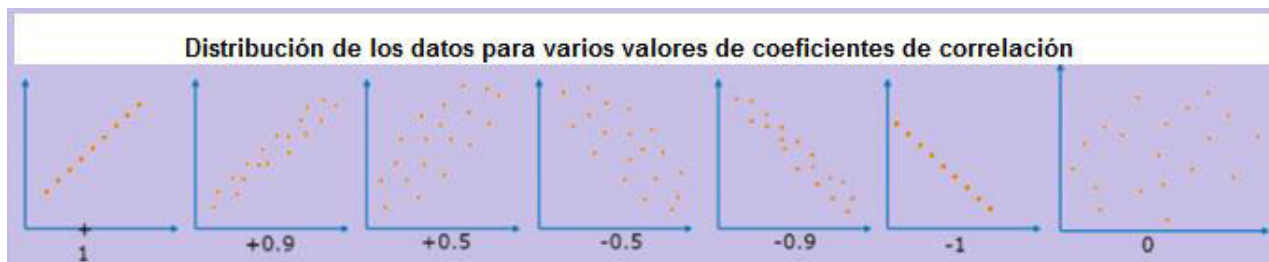
**Tabla 5** Interpretación de los coeficientes de correlación de Pearson

Interpretación de los coeficientes de correlación		
Signo	Valor	Interpretación
+	0 a 0,1	correlación lineal despreciable (nula)
+	0,1 a 0,39	correlación lineal directa débil
+	0,4 a 0,69	correlación lineal directa moderada
+	0,7 a 0,89	correlación lineal directa fuerte
+	0,9 a 1	correlación lineal directa perfecta
Si el signo es NEGATIVO (-) la correlación lineal será inversa		

Elaborado por: Diego Solís

De la Tabla 5 se puede inferir que, mientras más cercano a 1 sea el coeficiente de correlación de Pearson entre dos variables, la relación entre dichas variables será más lineal. Si el valor se acerca a cero, dicha relación lineal tiende a desaparecer, pero puede existir otro tipo de relación entre las dos variables. Además el signo implica la condición de proporcionalidad (directa o inversa) entre las dos variables.

En la Figura 11 se muestran ejemplos de la distribución gráfica de la muestra para distintos valores del coeficiente de correlación de Pearson para una mejor interpretación.



**Figura 11** Distribución de la relación entre la variable x e y, según el coeficiente de correlación de Pearson

Elaborado por: Diego Solís

De la Figura 11 se rescata que, sólo al observar la distribución de la muestra de una variable con respecto a una segunda variable, se puede tener una noción de la relación lineal existente entre ambas variables. Mientras más lineal sea la distribución gráfica de los datos, el valor del coeficiente de correlación de Pearson tenderá a 1. La condición de proporcionalidad entre los datos, definirá el signo del coeficiente de correlación.

### 3. RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados de la investigación realizada, se cuantifican las respuestas obtenidas mediante los cinco encuestas: información demográfica, valores, cultura organizacional - cultura actual y deseada, fuentes de poder y percepción de comportamiento. Los datos han sido tabulados y analizados a nivel general, por ciudad, por sexo, por el número de años de trabajo, por unidad y por jerarquía. Finalmente se realiza el análisis correlacional entre la cultura organizacional y las fuentes de poder.

#### 3.1. RESULTADOS

En la Tabla 6 que se muestra a continuación se presentan los objetivos general y específicos planteados para este trabajo y el subtítulo en donde se encuentran los respectivos resultados obtenidos:

**Tabla 6** Objetivos planteados y ubicación de los resultados obtenidos

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Resultado</b>
Identificar la cultura actual y deseada en la empresa del sector automotriz que ofrece soluciones de movilidad en la ciudad de Quito.	3.3. Cultura actual y deseada
Identificar las formas de poder predominantes en la empresa del sector automotriz que ofrece soluciones de movilidad en la ciudad de Quito.	3.4. Fuentes de poder
Establecer relaciones entre la cultura actual y	3.6.3. Correlación entre cultura organizacional y

deseada con las formas de poder predominantes en la empresa del sector automotriz que ofrece soluciones de movilidad en la ciudad de Quito.	fuentes de poder
---	------------------

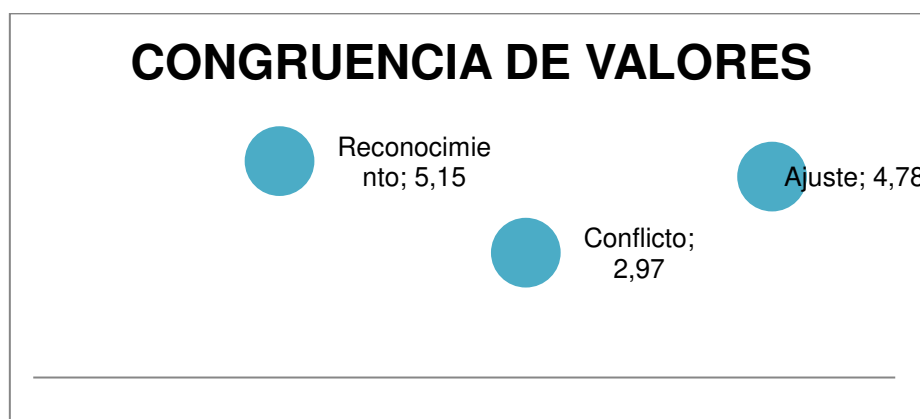
Elaborado por: Diego Solís

### 3.2. CONGRUENCIA DE VALORES EN LA EMPRESA DE SOLUCIONES DE MOVILIDAD

A continuación se muestran los resultados de la encuesta de valores aplicada a los 296 miembros de la empresa de soluciones de movilidad. Se cuantifican los niveles de reconocimiento, de conflicto y ajuste. Se analizan los niveles de reconocimiento, conflicto y ajuste a nivel general, por sexo, ciudad, número de años de trabajo, jerarquía y por unidad.

#### 3.2.1. NIVELES DE CONGRUENCIA DE VALORES A NIVEL GENERAL

En la Figura 12 se presenta la congruencia de valores a nivel de toda la empresa de soluciones de movilidad.



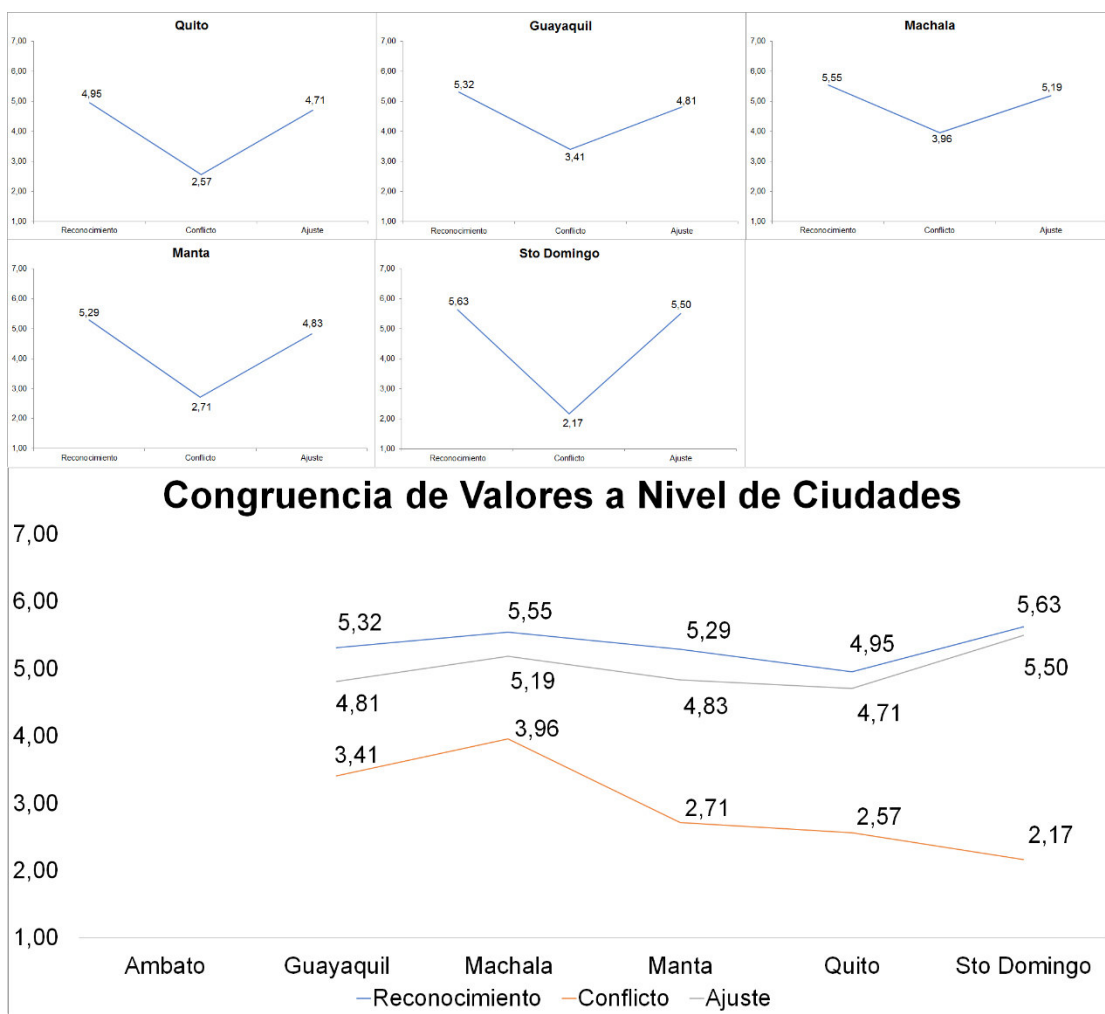
**Figura 12** Congruencia de valores en la organización  
Elaborado por: Diego Solís

Según la Figura 12, a nivel general de la empresa existe un grado de reconocimiento medio – alto de los valores de la organización, un nivel de conflicto entre los valores

de la empresa con los valores de los colaboradores de nivel bajo y un grado medio-alto de ajuste entre los valores de la empresa con los valores de los colaboradores. Los niveles de reconocimiento, conflicto y ajuste de valores han sido evaluados con una escala de Likert de 1 a 7, en donde 1 significa que hay desacuerdo total y 7 un acuerdo total.

### 3.2.2. NIVELES DE CONGRUENCIA DE VALORES POR CIUDADES

En la Figura 13 se muestran los niveles de congruencia de valores por cada ciudad en donde opera la empresa de soluciones de movilidad.



**Figura 13** Congruencia de valores a nivel de ciudades  
Elaborado por: Diego Solís

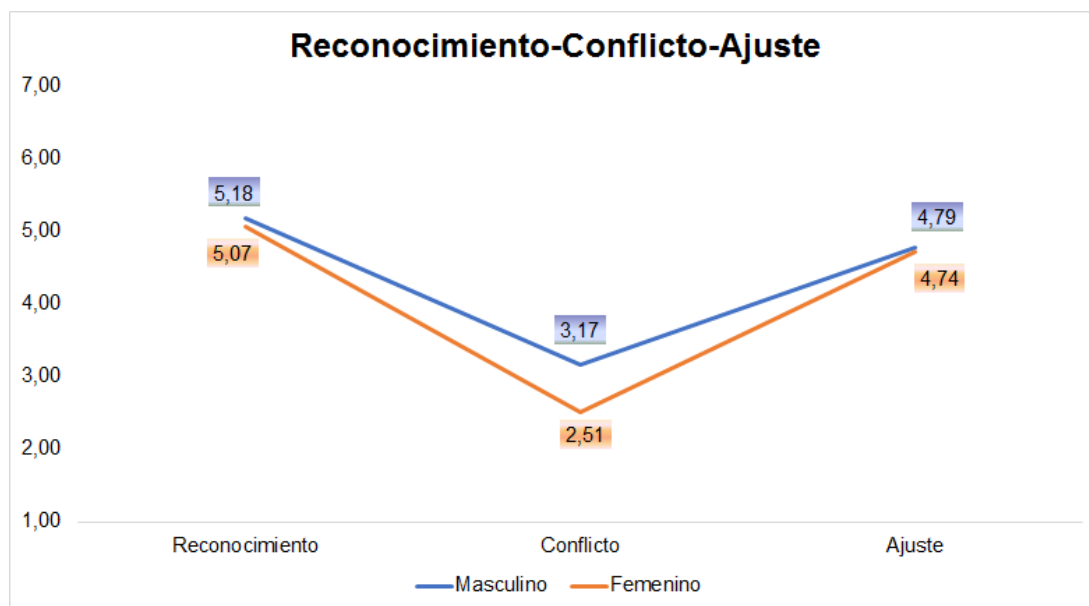
Los niveles de congruencia de valores por ciudades mostrados en la Figura 13 indican que existe mayor reconocimiento de los valores organizacionales en la



ciudad de Santo Domingo y un menor reconocimiento en la ciudad de Quito. Hay mayor nivel de conflicto entre los valores de los miembros con los valores de la organización en el ciudad de Machala, mientras que en la ciudad de Santo Domingo se presenta un menor grado de conflicto. En lo que se refiere al ajuste de los valores de los miembros con los valores de la organización, se observa que en Santo Domingo se presentan los mayores niveles de ajuste mientras que en Quito existen los menores niveles de ajuste. Tomando en cuenta que en las ciudades de Quito y Guayaquil se encuentran la mayor cantidad de encuestados, 48.99 % y 40.2 % de la muestra respectivamente, los miembros que se encuentran en la ciudad de Guayaquil presentan mayores niveles de reconocimiento – conflicto – ajuste en comparación con los niveles de reconocimiento – conflicto – ajuste que presentan los miembros de la empresa que operan en la ciudad de Quito.

### 3.2.3. NIVELES DE CONGRUENCIA DE VALORES POR SEXO

A continuación en la Figura 14 se presentan los niveles de congruencia de valores de la empresa de soluciones de movilidad clasificados por el sexo.



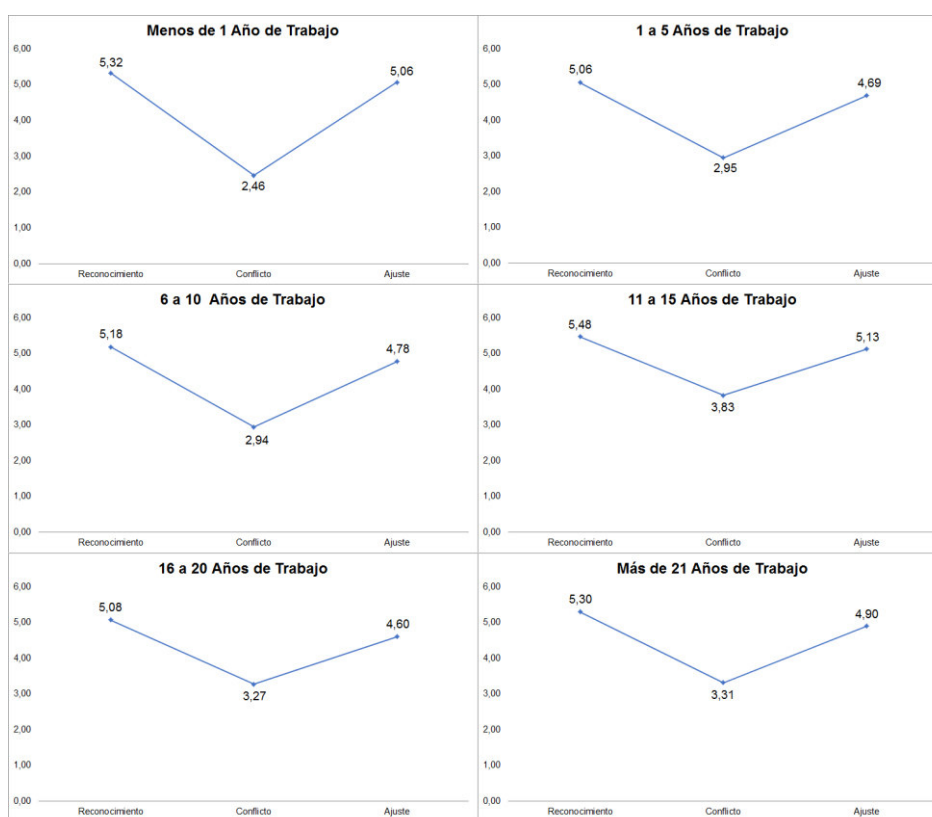
**Figura 14** Congruencia de valores según el sexo  
Elaborado por: Diego Solís

En la Figura 14 se puede observar que los niveles de reconocimiento – conflicto – ajuste son mayores en hombres en comparación con los niveles que se presentan

en las mujeres. Dentro de este análisis cabe destacar que 68 % de la muestra son hombres y el 32 % mujeres.

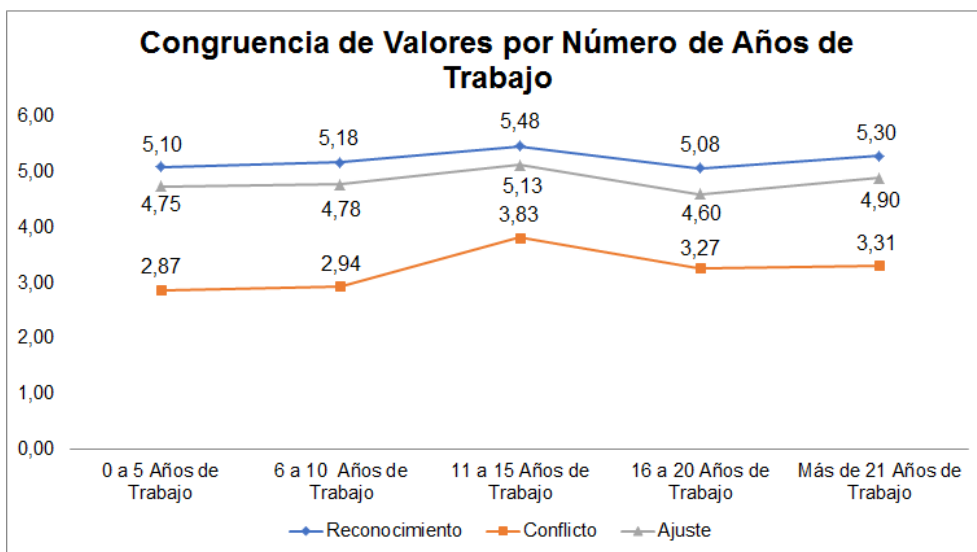
### 3.2.4. NIVELES DE CONGRUENCIA DE VALORES POR NÚMERO DE AÑOS DE TRABAJO

En las Figura 15 se presenta los resultados de congruencia de valores clasificados de acuerdo al número de años de trabajo de los miembros dentro de la empresa de soluciones de movilidad.



**Figura 15** Congruencia de valores según el número de años de trabajo  
Elaborado por: Diego Solís

En la Figura 16 se presenta los resultados de congruencia de valores clasificados de acuerdo al número de años de trabajo, en una vista comparativa.

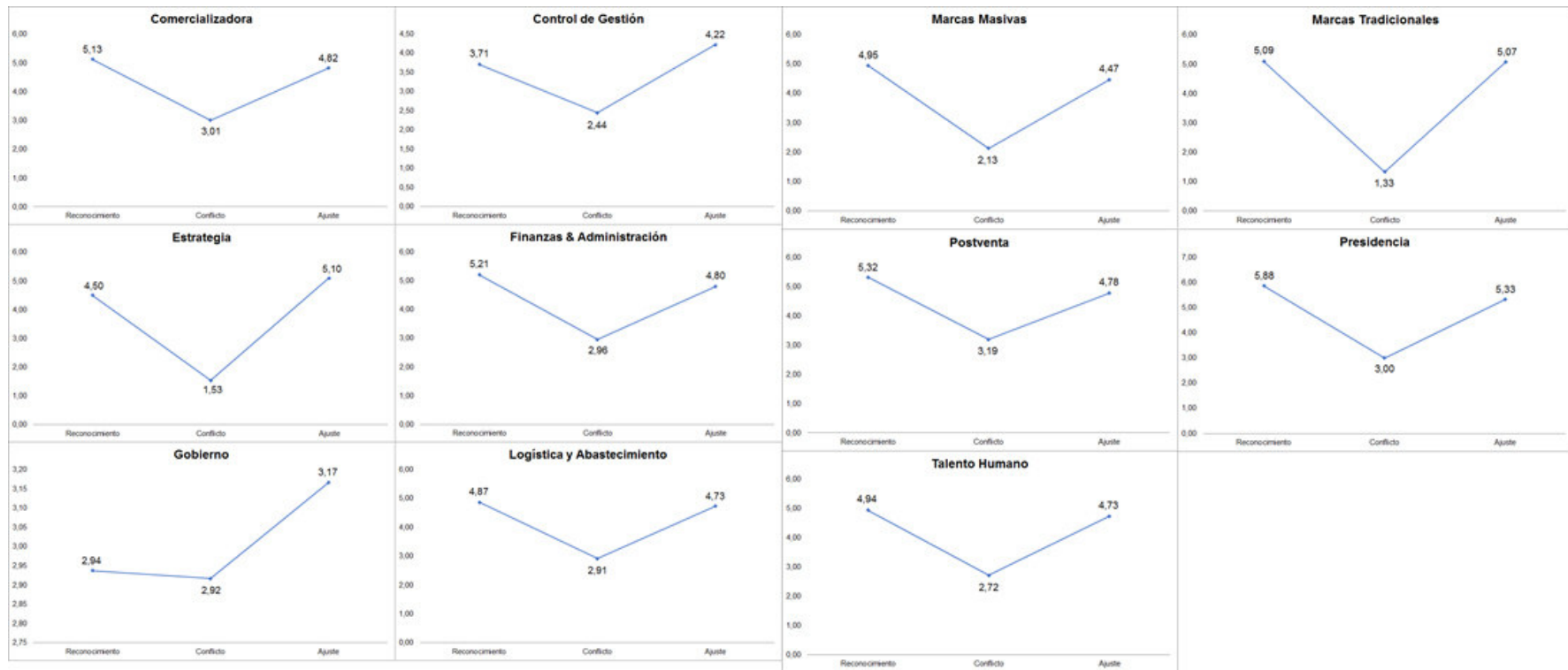


**Figura 16** Comparación de la congruencia de valores entre grupos de número de años de trabajo  
Elaborado por: Diego Solís

Se observa en las Figura 15 y Figura 16 que el reconocimiento de los valores de la organización es mayor en los miembros que tienen entre 11 y 15 años de trabajo, mientras que es menor para los miembros que tiene entre 16 y 20 años de trabajo. El nivel de conflicto de valores es mayor en los miembros que tienen entre 11 y 15 años de trabajo y menor para el grupo que tiene entre 0 y 5 años de trabajo. Hay mayor ajuste con los valores de la organización para el grupo que tiene entre 11 y 15 años de trabajo y menor nivel de ajuste para el grupo que tiene entre 16 y 20 años de trabajo. Se observa también que para los miembros de entre 0 y 15 años de trabajo, los niveles de reconocimiento – conflicto – ajuste son crecientes conforme mayor es el tiempo de trabajo, además que este grupo (de 0 a 15 años de trabajo) representa el 88 % del total de personas encuestadas.

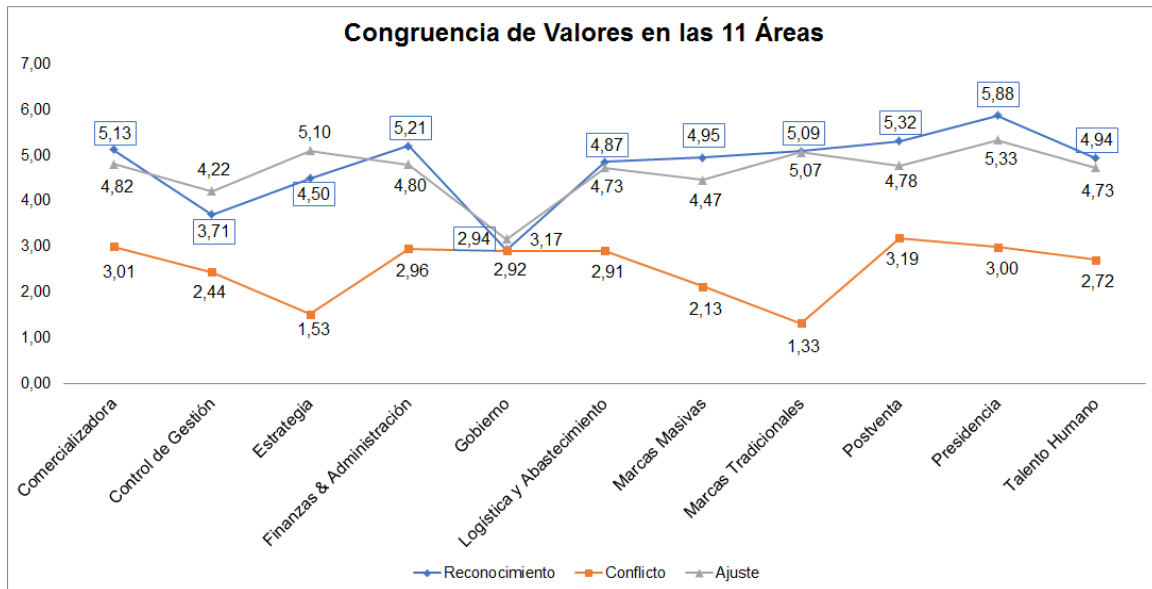
### 3.2.5. NIVELES DE CONGRUENCIA DE VALORES POR ÁREA

En la Figura 17 se presentan los resultados de la encuesta de congruencia de valores por cada una de las 11 unidades que conforman la empresa de soluciones de movilidad.



**Figura 17** Niveles de congruencia de valores en cada unidad  
Elaborado por: Diego Solís

Para comprender de mejor manera la información de la Figura 17, en la Figura 18 se muestra una comparativa de los niveles de congruencia de valores entre las 11 unidades.

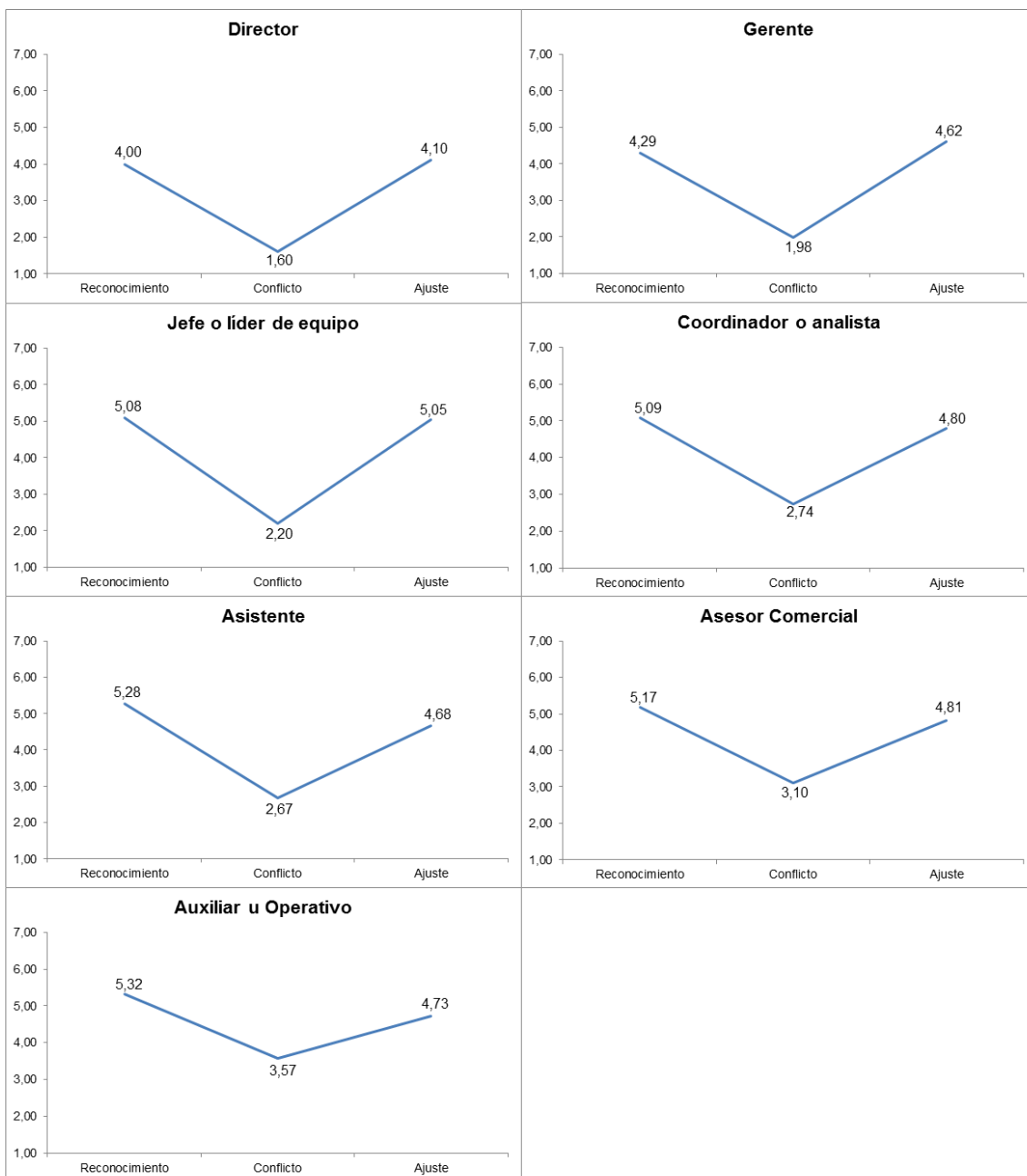


**Figura 18** Comparación de niveles de congruencia de valores entre las unidades  
Elaborado por: Diego Solís

En la Figura 17 y Figura 18 se muestran los niveles de congruencia por cada una de las 11 unidades y la comparación entre ellas respectivamente. Es necesario realizar un análisis de ambas gráficas en conjunto. El nivel de reconocimiento de los valores de la organización en la Presidencia es mayor mientras que en Gobierno se presenta el menor nivel de reconocimiento. El nivel de conflicto con los valores de la organización es el más alto en Postventas mientras que tiene es el menor en la unidad de Marcas Tradicionales. El nivel de ajuste con los valores organizacionales es el más alto en Presidencia, mientras que es el más bajo en la unidad de Gobierno. En las tres unidades en las cuales se concentra la mayor parte del personal (Postventa - 40.54 %, Comercializadora - 22.30 % y Finanzas & Administración - 16.89 %) los niveles de reconocimiento y ajuste son medio-altos, mientras que el nivel de conflicto de valores es medio-bajo.

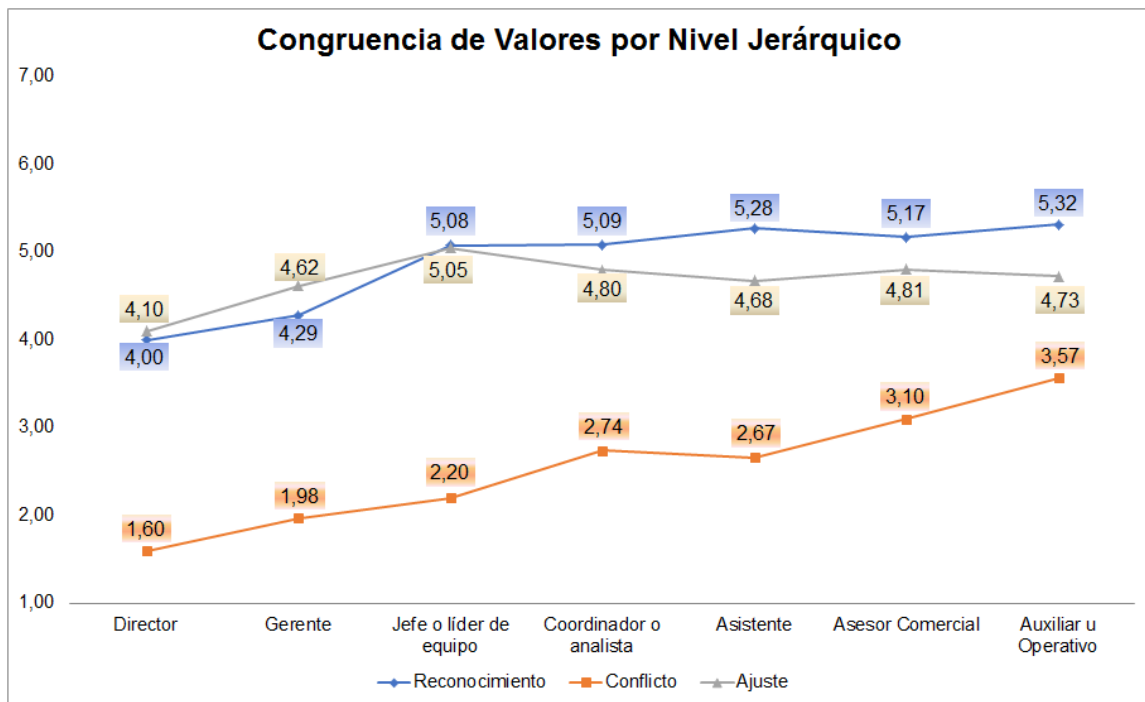
### 3.2.6. NIVELES DE CONGRUENCIA DE VALORES POR JERARQUÍA

En la Figura 19 se muestran la congruencia de valores en la empresa de soluciones de movilidad por cada una de los 7 niveles jerárquicos.



**Figura 19** Congruencia de valores por jerarquía  
Elaborado por: Diego Solís

Para complementar la comprensión de la Figura 19, en la Figura 20 se muestra la comparación de la congruencia de valores entre los 7 niveles jerárquicos.



**Figura 20** Comparación de congruencia de valores por jerarquía  
Elaborado por: Diego Solís

Las Figura 19 y Figura 20 son analizadas en conjunto. Se observa que existe mayor reconocimiento – conflicto – ajuste a la vez para los niveles jerárquicos más operativos en comparación con los niveles de mando, el reconocimiento – conflicto – ajuste son menores. El reconocimiento es mayor en el nivel Auxiliar u operativo mientras que es el menor en el nivel de Directores, de igual manera sucede con el conflicto de valores y el ajuste a nivel del nivel operativo.

### 3.3. CULTURA ACTUAL Y DESEADA

A continuación se presentan los resultados de la encuesta de cultura actual y cultura deseada. Dichos resultados han sido analizados de manera global, por ciudades, por sexo, por número de años de trabajo, por área y por nivel jerárquico.

#### 3.3.1. CULTURAS ACTUAL Y DESEADA DE LA ORGANIZACIÓN

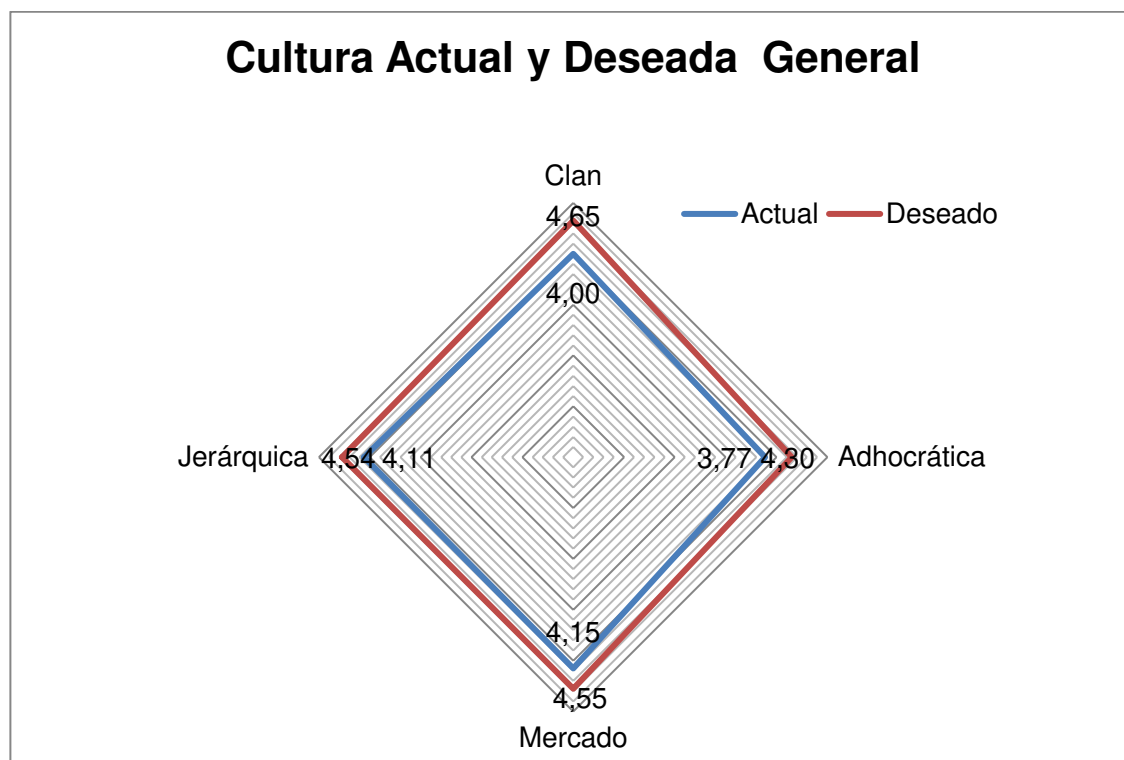
En la Tabla 7 se muestran las culturas actual y deseada a nivel general, en la empresa de soluciones de movilidad.

**Tabla 7** Cultura actual y deseada a nivel general

<b>Cultura actual y deseada general</b>		
	Actual	Deseado
Clan	4,00	<b>4,65</b>
Adhocrática	3,77	4,30
Mercado	<b>4,15</b>	4,55
Jerárquica	<b>4,11</b>	4,54

Elaborado por: Diego Solís

Para complementar la comprensión de la Tabla 7, en la Figura 21 se presentan de manera gráfica las culturas actual y deseada presentes en la organización.



**Figura 21** Culturas actuales y deseadas de toda la organización  
Elaborado por: Diego Solís

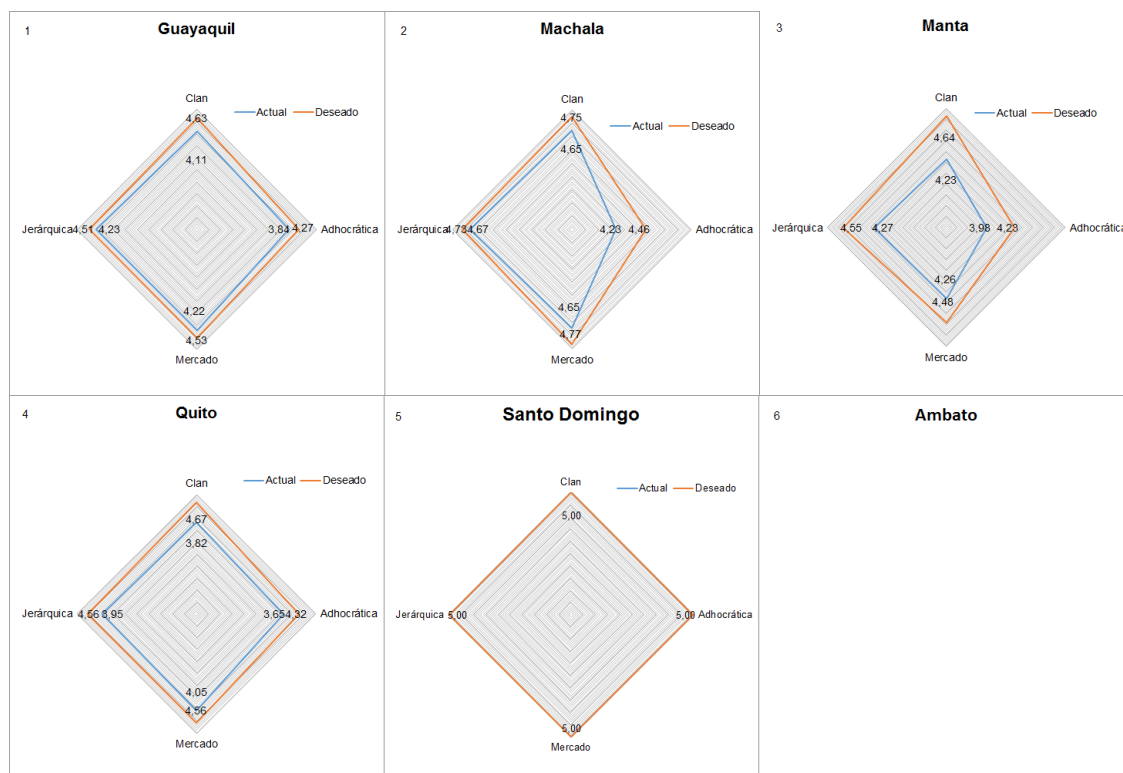
La Tabla 7 y la Figura 21 indican que los miembros de la organización actualmente reconocen la presencia de las culturas de mercado y jerárquica con mayor preponderancia, pero que, desean una cultura clan. Esto se traduce a que actualmente se reconoce que existe una cultura competitiva que busca resultados



y que internamente a la vez se halla organizada mediante procesos y estructuras; y que se desea tener una cultura más colaborativa comprometida con el desarrollo y bienestar del recurso humano.

### 3.3.2. CULTURA POR CIUDADES

En la Figura 22 se muestran las culturas actuales y deseadas por ciudades para la empresa de soluciones de movilidad.



**Figura 22** Culturas actual y deseada por ciudad  
Elaborado por: Diego Solís

Para una mejor visualización de los resultados obtenidos se presenta un extracto de información de la Figura 22 en la Tabla 8, en la cual se muestran las culturas actuales y deseadas de mayor preponderancia existentes en la empresa de soluciones de movilidad.

**Tabla 8** Culturas actual y deseada preponderantes por ciudad

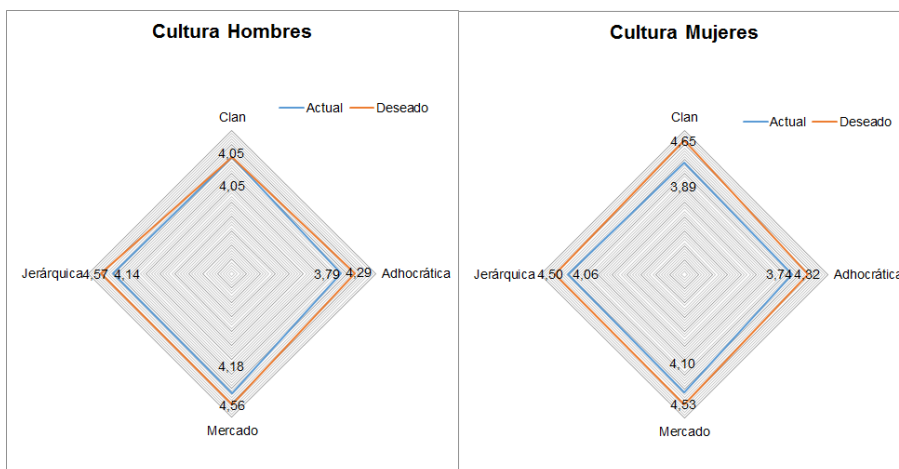
Ciudad	Dos más preponderantes			
	Cultura Actual		Cultura Deseada	
Quito	Mercado	Jerárquica	Clan	Mercado - Jerárquica
Guayaquil	Jerárquica	Mercado	Clan	Mercado
Machala	Jerárquica	Mercado - Clan	Mercado	Clan
Manta	Jerárquica	Mercado	Clan	Jerárquica

Elaborado por: Diego Solís

Del análisis de la información de la Figura 22 y la Tabla 8 se puede concluir que los colaboradores en las distintas ciudades reconocen una cultura de procesos estructurada con enfoque interno y orientada a resultados – competitividad - enfoque externo; mientras que en todas las ciudades desean una cultura con más atención en el recurso humano y orientada a resultados.

**3.3.3. CULTURA POR SEXO**

En la Figura 23 se muestran las culturas actual y deseada clasificadas por sexo, para la empresa de soluciones de movilidad.



**Figura 23** Culturas actual y deseada por sexo  
Elaborado por: Diego Solís

Para una mejor visualización de los resultados obtenidos se ha extraído la información clave de la Figura 23 en la Tabla 9, en la cual se muestran las culturas actuales y deseadas de mayor preponderancia clasificadas por el sexo.

**Tabla 9** Culturas actual y deseada preponderantes por sexo

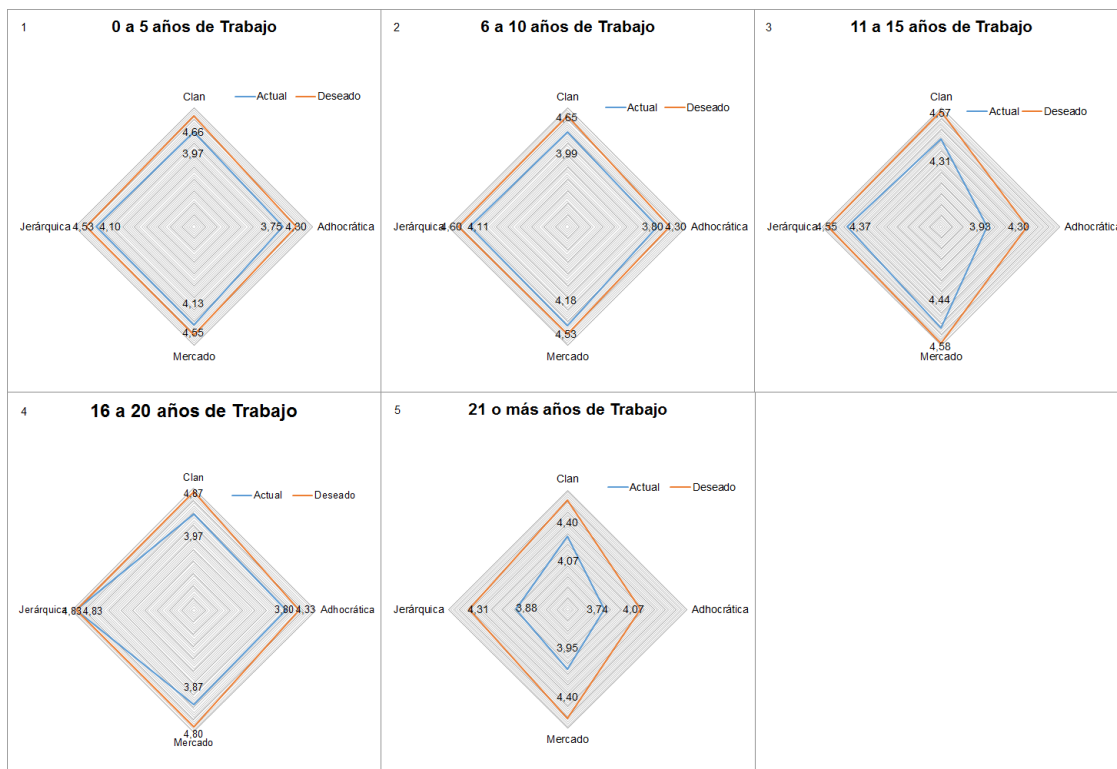
<b>Sexo</b>	<b>Dos más preponderantes</b>			
	<b>Cultura Actual</b>		<b>Cultura Deseada</b>	
Mujeres	Mercado	Jerárquica	Clan	Mercado
Hombres	Mercado	Jerárquica	Jerárquica	Mercado

Elaborado por: Diego Solís

La Figura 23 y la Tabla 9 son analizadas de manera conjunta y muestran que, tanto mujeres como hombres reconocen la predominancia de una cultura con enfoque interno de procesos y estructuras, orientada a resultados (competitiva). Por otro lado, la cultura deseada por las mujeres es de tipo paternalista orientada a resultados, mientras que los hombres desean una cultura orientada a resultados, de estructuras y procesos.

#### **3.3.4. CULTURA POR NÚMERO DE AÑOS DE TRABAJO**

En la Figura 24 se presentan las culturas actual y deseada analizadas por el número de años de trabajo.



**Figura 24** Culturas actual y deseada de acuerdo al número de años de trabajo  
Elaborado por: Diego Solís

Para una mejor visualización de los resultados obtenidos se ha extraído la información clave de la Figura 24 en la Tabla 10, en la cual se muestran las culturas actuales y deseadas de mayor preponderancia clasificadas por el número de años de trabajo.

**Tabla 10** Culturas actual y deseada por años de trabajo de los colaboradores

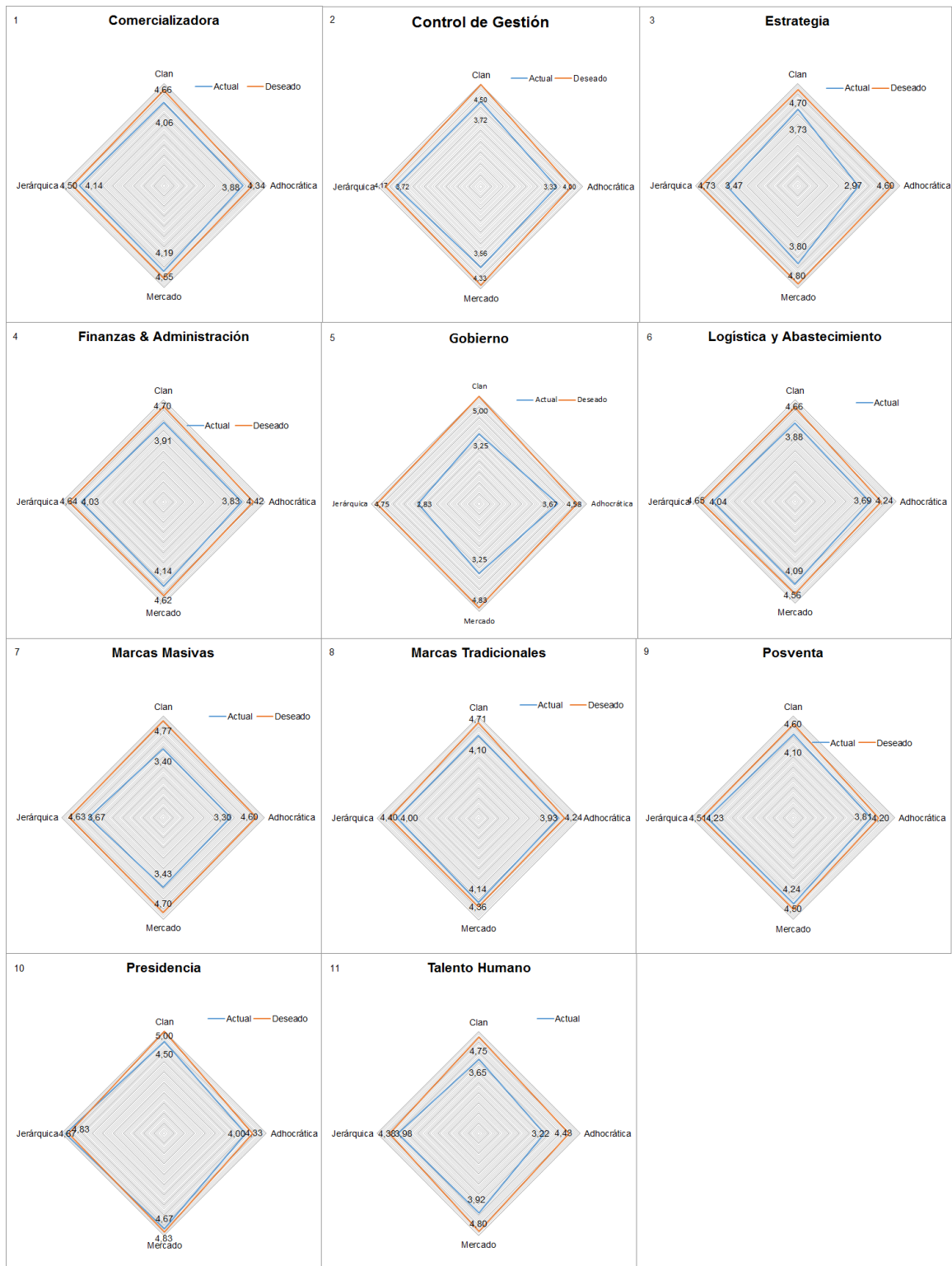
Años de trabajo	Dos más preponderantes			
	Cultura Actual		Cultura Deseada	
0 a 5	Mercado	Jerárquica	Clan	Mercado
6 a 10	Mercado	Jerárquica	Clan	Jerárquica
11 a 15	Mercado	Jerárquica	Clan	Mercado
16 a 20	Clan	Mercado	Clan	Jerárquica
más de 21	Clan	Mercado	Clan - Mercado	Jerárquica

Elaborado por: Diego Solís

La Figura 24 y la Tabla 10 son analizadas de manera conjunta, en ellas se observa que todos los colaboradores con 15 años de trabajo o menos reconocen una cultura competitiva orientada a resultados basada en estructuras y procesos internos, mientras que las personas con más 15 años de trabajo reconocen una cultura paternalista orientada a resultados (competitiva). La cultura deseada independientemente del número de años de trabajo es de tipo paternalista.

### **3.3.5. CULTURA POR ÁREA**

En la Figura 25 se muestra la cultura actual y deseada de cada una de las once unidades que conforman la organización.



**Figura 25** Cultura organizacional en las once áreas que conforman la organización  
 Elaborado por: Diego Solís

Para comprender fácilmente los resultados obtenidos se ha extraído la información clave de la Figura 25 en la Tabla 11, en la cual se muestran las culturas actuales y deseadas de mayor preponderancia en las 11 unidades.

**Tabla 11** Culturas actual y deseada preponderantes por cada una de las once unidades

Unidades		Dos más preponderantes			
		Cultura Actual		Cultura Deseada	
1	COMERCIALIZADORA	Mercado	Jerárquica	Clan	Mercado
2	CONTROL DE GESTION	Jerárquica - Clan	Mercado	Clan	Mercado
3	ESTRATEGIA	Mercado	Clan	Mercado	Jerárquica
4	FINANZAS & ADM	Mercado	Jerárquica	Clan	Jerárquica
5	GOBIERNO	Adhocrática	Mercado - Clan	Clan	Mercado
6	LOGÍSTICA Y ABASTECIMIENTO	Mercado	Jerárquica	Clan	Jerárquica
7	MARCAS MASIVAS	Jerárquica	Mercado	Clan	Mercado
8	MARCAS TRADICIONALES	Mercado	Clan	Clan	Jerárquica
9	POSTVENTA	Mercado	Jerárquica	Clan	Jerárquica
10	PRESIDENCIA	Jerárquica	Mercado	Clan	Mercado
11	TALENTO HUMANO	Jerárquica	Mercado	Mercado	Clan

Elaborado por: Diego Solís

De la Figura 25 y de la Tabla 11 acerca de las culturas actual y deseada de las once unidades se puede extraer lo siguiente:

Acerca de la cultura actual

- Comercializadora, finanzas y administración, logística y abastecimiento, marcas masivas, postventa, presidencia y talento humano → reconocen una cultura competitiva orientada a resultados (enfoque externo) basada en procesos y estructuras (enfoque interno).
- Control de gestión reconoce una cultura de participación y colaborativa, que sigue procesos y estructuras.
- Estrategia y marcas tradicionales reconocen una cultura participativa, colaborativa y competitiva en pro de resultados.
- Gobierno reconoce una cultura de innovación, competitiva enfocada en resultados.

#### Acerca de la cultura deseada

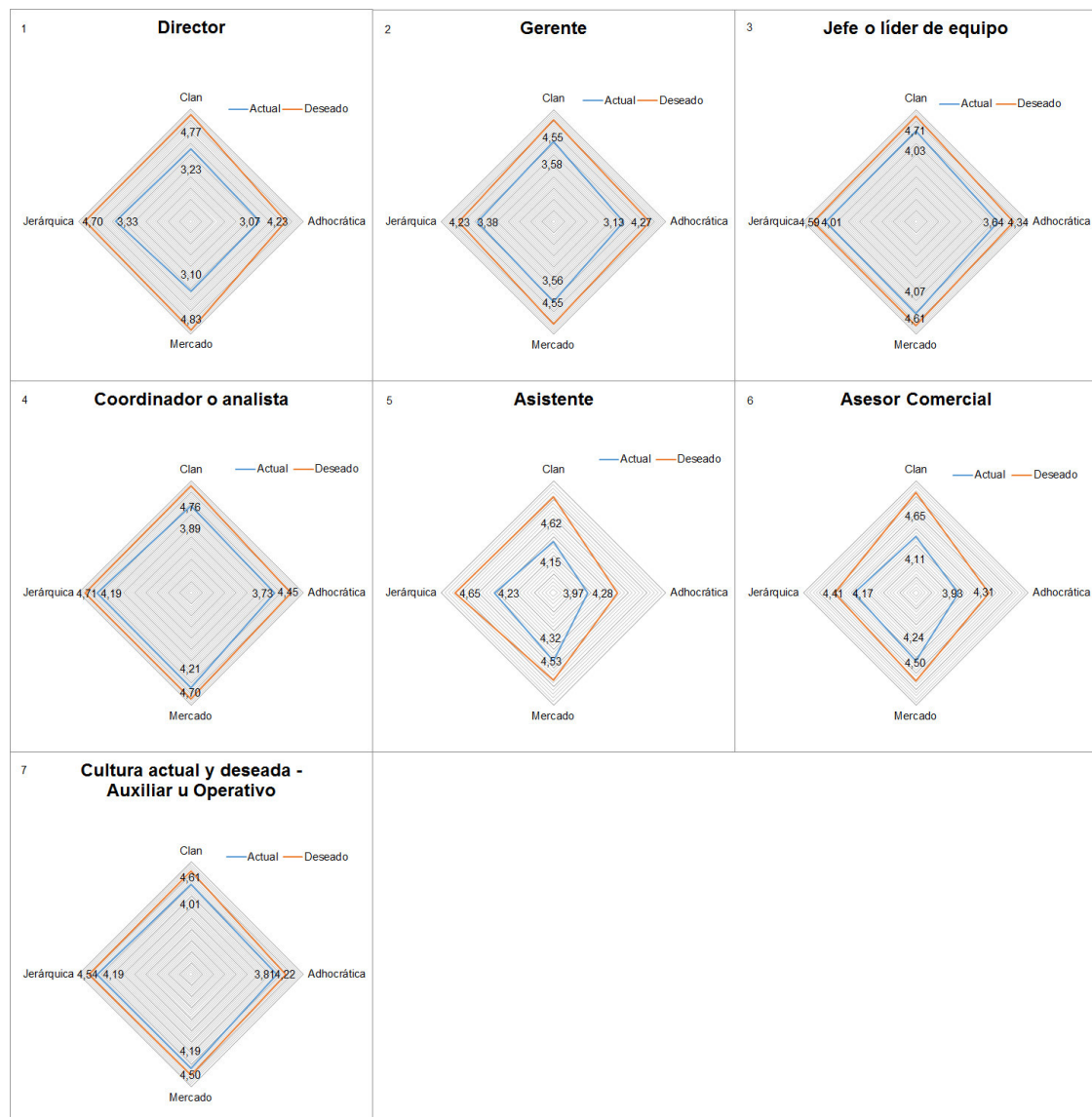
- Comercializadora, control de gestión, gobierno, marcas masivas, presidencia y talento humano → desean una cultura colaborativa que se enfoque en resultados.
- Estrategia desea una cultura basada en procesos, competitiva orientada a resultados.
- Finanzas y administrativo, logística, marcas tradicionales y postventa desean una cultura colaborativa enfocada en procesos.

Solo la unidad “gobierno” reconoce una cultura adhocrática. Sólo las unidades “estrategia” y “talento humano” desean una cultura de mercado de manera primordial, mientras que las nueve unidades restantes desean una cultura clan.

#### **3.3.6. CULTURA POR NIVELES JERÁRQUICOS**

En la Figura 26 se representan las culturas actual y deseada de cada una de los 7 niveles en la organización.





**Figura 26** Culturas actual y deseada clasificadas por niveles jerárquicos  
Elaborado por: Diego Solís

Para comprender fácilmente los resultados obtenidos se ha extraído la información de la Figura 26 en la Tabla 12, en la cual se muestran las culturas actuales y deseadas de mayor preponderancia en los 7 niveles jerárquicos.

**Tabla 12** Culturas actual y deseada preponderantes por niveles jerárquicos

Nivel jerárquico	Dos más preponderantes			
	Cultura Actual		Cultura Deseada	
Director	Jerárquica	Clan	Mercado	Clan

Gerente	Clan	Mercado	Clan - Mercado	Adhocrática
Jefe o líder de equipo	Mercado	Clan	Clan	Mercado
Coordinador o analista	Mercado	Jerárquica	Clan	Jerárquica
Asistente	Mercado	Jerárquica	Jerárquica	Clan
Asesor Comercial	Mercado	Jerárquica	Clan	Mercado
Auxiliar u Operativo	Mercado - Jerárquica	Clan	Clan	Jerárquica

Elaborado por: Diego Solís

De la Figura 26 y de la Tabla 12 se puede leer lo siguiente acerca de las culturas actual y deseada:

#### Acerca de la cultura actual

- Los directores reconocen una cultura participativa, colaborativa, apoyada en estructuras y procesos.
- Los niveles gerente y jefes o líderes de equipo reconocen una cultura colaborativa enfocada en resultados
- Los niveles “coordinador o analista”, “asistente”, “asesor comercial” y “auxiliar operativo” reconocen una cultura basada en estructuras y procesos que se enfoca en los resultados.

#### Acerca de la cultura deseada

- Los niveles director, gerentes, jefes y asesores comerciales desean una cultura colaborativa, competitiva enfocada en resultados.
- Los niveles coordinador o analista, asistente, y personal operativo desean una cultura colaborativa basada en estructuras y procesos.

### 3.4. FUENTES DE PODER

Los resultados del cuestionario de perfil de percepción del poder se presentan a continuación. Mediante este cuestionario se han identificado las bases – fuentes de poder presentes en la empresa de servicios de movilidad, información que será utilizada para mejorar la estrategia y rendimiento de la empresa. La información se agrupa y analiza por ciudades, sexo, años de trabajo, unidades y jerarquía.

En la Tabla 13 se indican las afirmaciones utilizadas para identificar cada una de las siete bases – fuentes de poder percibidas por cada persona encuestada y las letras con la que es identificada cada base de poder.

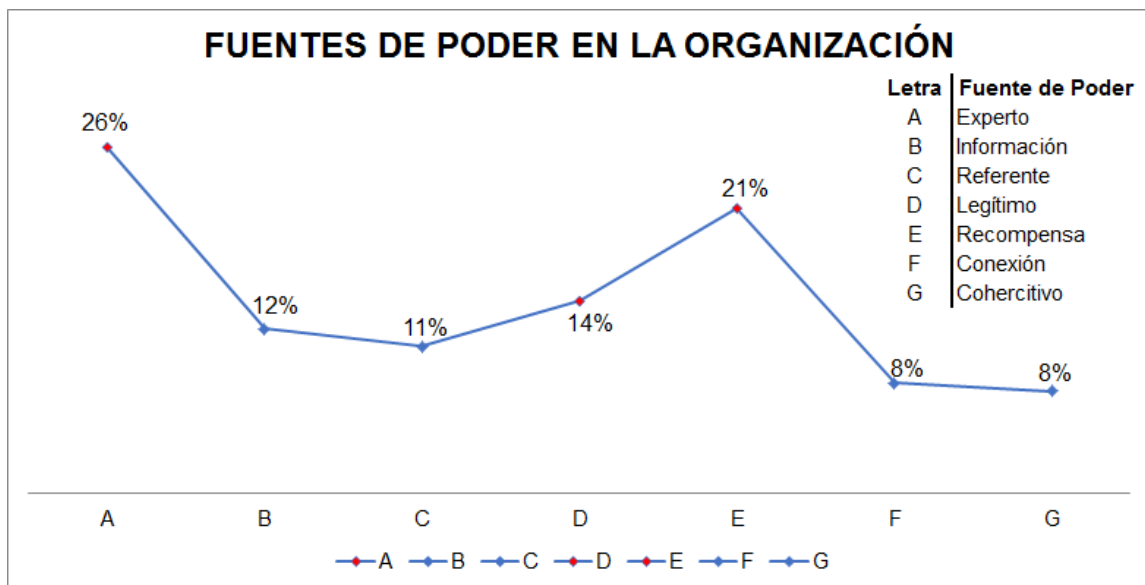
**Tabla 13** Las siete fuentes de poder y la afirmación que la mide

<b>Tipo de poder</b>	<b>Afirmación</b>
<b>Experto</b>	A. Respetan mi conocimiento y mi experiencia.
<b>Información</b>	B. Tengo o puedo tener acceso a información importante.
<b>Referente</b>	C. Les caigo bien
<b>Legítimo</b>	D. Tengo autoridad
<b>Recompensa</b>	E. Puedo ayudar a las personas que colaboran conmigo
<b>Conexión</b>	F. Estoy conectado con gente importante dentro de la organización
<b>Coercitivo</b>	G. Puedo dejar de ayudar a los compañeros que no colaboran conmigo

Elaborado por: Diego Solís

#### 3.4.1. FUENTES DE PODER EN LA ORGANIZACIÓN A NIVEL GENERAL

En la Figura 27 se presentan las siete fuentes de poder percibidas por los miembros de la empresa de soluciones de movilidad



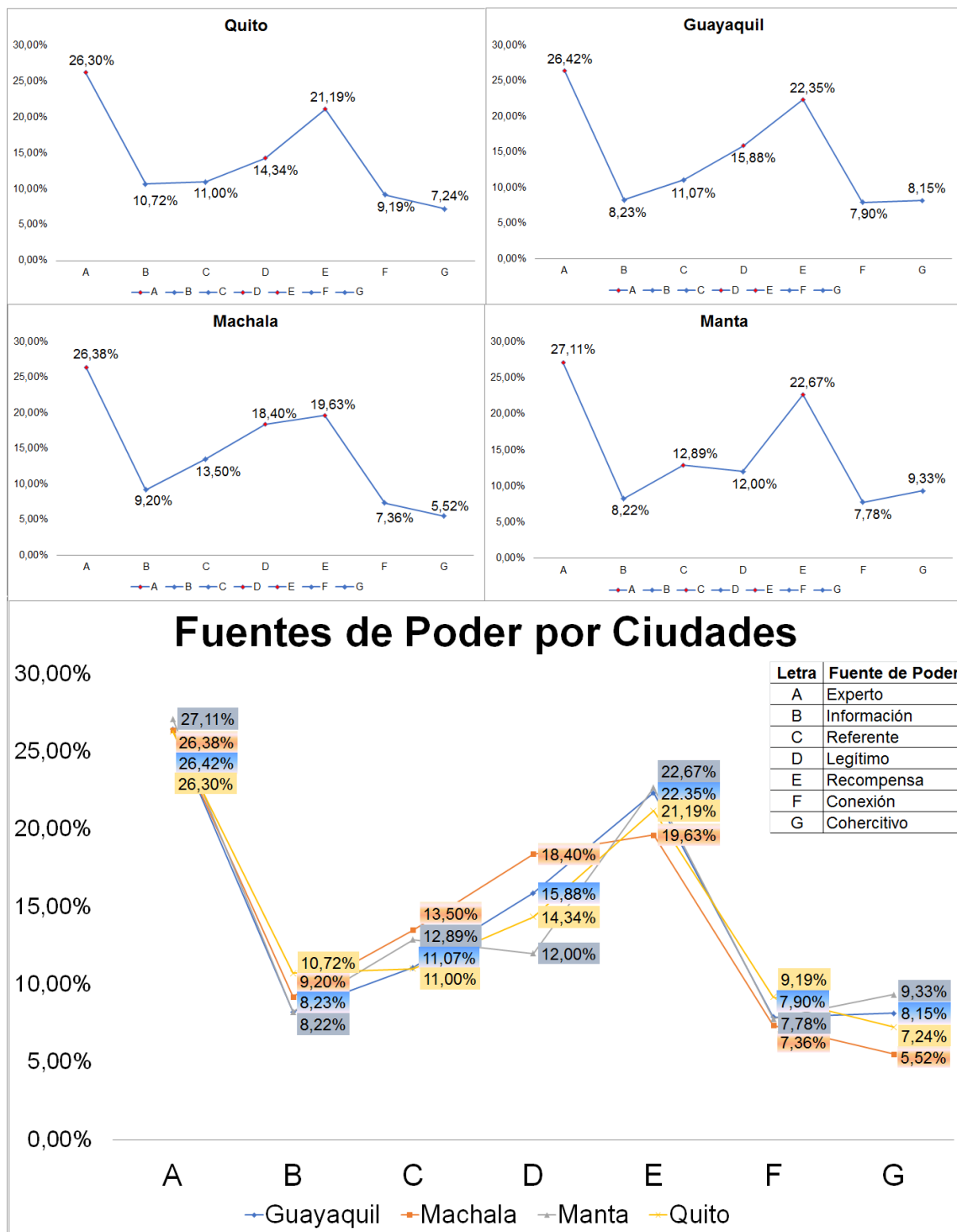
**Figura 27** Fuentes de poder en la empresa automotriz  
Elaborado por: Diego Solís

En la Figura 27 se observa que las tres bases de poder de mayor presencia son: experto (A), recompensas (E) y legítimo (D). Esto quiere decir que las personas dentro de la organización consideran a las personas con conocimiento y experiencia, con capacidad de recompensa y con un cargo formal reconocido dentro de la empresa, como personas con poder.

Para una mejor comprensión de las fuentes de poder presentes en esta empresa, a continuación se presentan estos resultados desglosados por ciudades, sexo, años de trabajo, unidad y jerarquía.

### 3.4.2. FUENTES DE PODER POR CIUDAD

En la Figura 28 se muestran las fuentes o bases de poder por cada ciudad y de manera comparativa entre ciudades para la empresa de soluciones de movilidad.



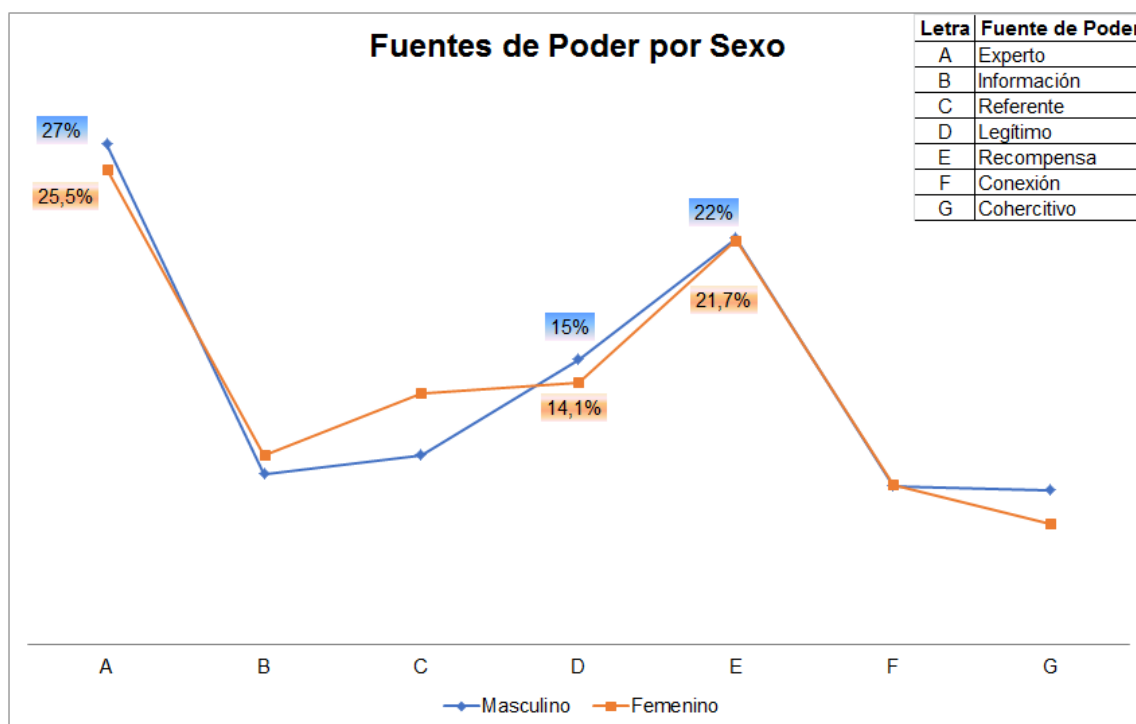
**Figura 28** Fuentes de poder por ciudad  
Elaborado por: Diego Solís

En base a la nomenclatura de las fuentes de poder de la Tabla 13, en la Figura 28 se observa que las fuentes de poder de mayor preponderancia son: experto (A), recompensas (E) y legítimo (D), excepto en la ciudad de Manta, en donde los miembros de la organización perciben mayormente las fuentes de poder: experto

(A), recompensas (E) y referente (C), se debe tener en cuenta además que en esta ciudad se encuentra el 7.43 % de la muestra encuestada. Se puede decir que los niveles de percepción de los poderes experto (A), referente (C), legítimo (D), recompensas (E) y coercitivo (G) en ciudades de la Costa son mayores en comparación con los niveles de percepción de los mismos poderes en ciudades de la Sierra. Por otro lado, los niveles de fuentes de poder de información (B) y conexión (G) percibidos en ciudades de la Sierra son mayores en comparación con la percepción de los mismos poderes en la Costa. A nivel general las bases de poder mayoritariamente percibidas son: experto (A), recompensas (E) y legítimo (D). En ciudades de la Costa se utiliza el poder coercitivo (G) en mayor grado que en ciudades de la Sierra.

### 3.4.3. FUENTES DE PODER POR SEXO

Las fuentes de poder percibidas por los miembros de la organización agrupadas de acuerdo al sexo se presentan en la Figura 29.

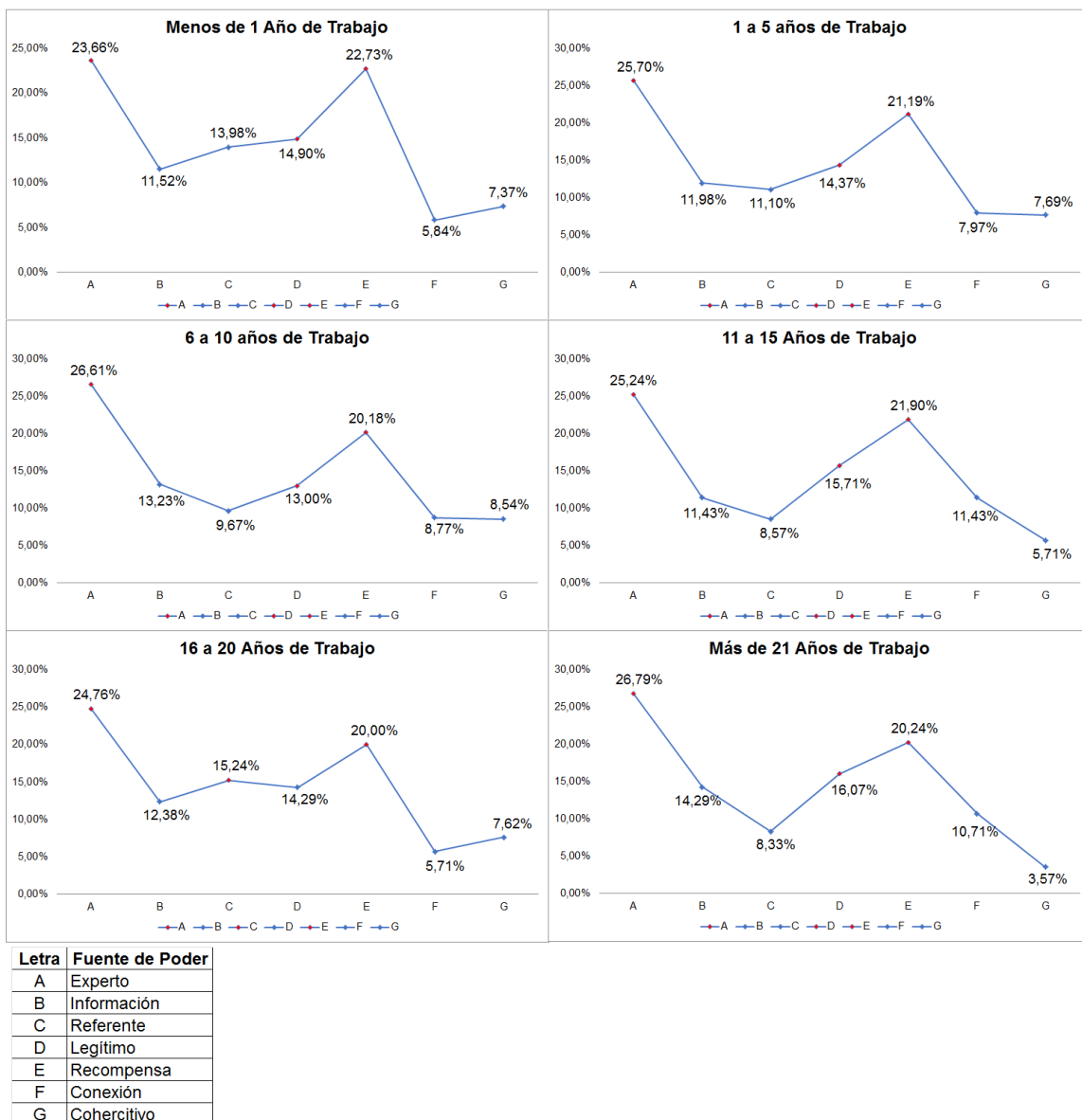


**Figura 29** Fuentes de poder según el sexo  
Elaborado por: Diego Solís

En la Figura 29 se observa que en ambos sexos (hombre y mujer) hay predominancia de los poderes experto (A), recompensa (E) y legítimo (D); a diferencia que las mujeres utilizan en mayor grado que los hombres el poder referente (C) y el poder de información (B). Las mujeres también utilizan en menor grado el poder coercitivo (G), en comparación con los hombres.

#### **3.4.4. FUENTES DE PODER POR NÚMERO DE AÑOS DE TRABAJO**

Las fuentes de poder percibidas por los miembros de la empresa de soluciones de movilidad agrupados de acuerdo al número de años de trabajo se presentan en la Figura 30.

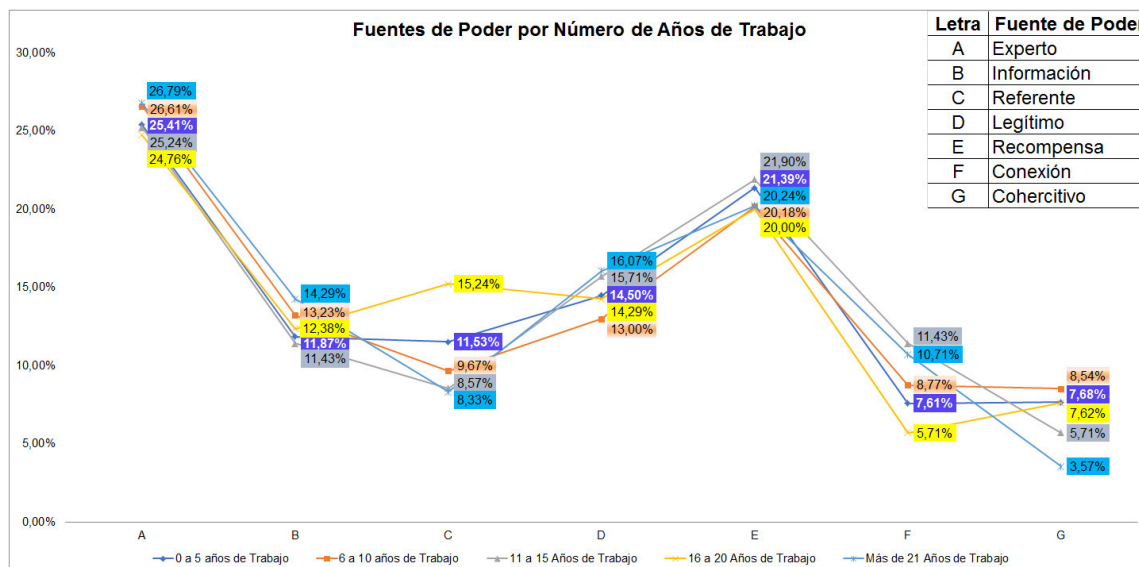


**Figura 30** Fuentes de poder según el número de años de trabajo  
Elaborado por: Diego Solís

En la Figura 30 se muestra que los grupos de 0 a 5 – 6 a 10 – 11 a 15 y más de 21 años de trabajo, perciben en mayor grado que el poder de una persona está dado por su conocimiento (A), su capacidad de reconocer el esfuerzo de los demás (E) y por el cargo que ostenta la persona dentro de la organización (D). El grupo de 16 a 20 años de trabajo percibe en mayor grado que el poder de una persona dentro de la organización está dado por su conocimiento (A), capacidad de reconocimiento al esfuerzo de los demás miembros (E) y por su carisma o nivel de aceptación por el resto de personas (C).



En la Figura 31 se presenta una comparativa de las fuentes de poder entre los distintos rangos de años de trabajo.



**Figura 31** Comparación de fuentes de poder según el número de años de trabajo  
Elaborado por: Diego Solís

En la Figura 31 se observa que el grupo con más de 21 años de trabajo perciben en mayor grado las fuentes de poder experto (A), información (B), legítimo (D), en comparación con el resto de grupos, es decir, para este grupo las personas que tienen conocimiento, información valiosa, y un cargo alto son consideradas personas con poder. El grupo con 16 a 20 años de trabajo percibe en mayor grado la base de poder referente (C) en comparación con los demás grupos. Las personas con menor número de años de trabajo en la organización perciben en mayor grado a las personas que tienen capacidad para sancionar (G) como personas con poder.

### 3.4.5. FUENTES DE PODER POR ÁREA

En la Figura 32 se muestra la información de las fuentes de poder percibidas por el personal de la organización agrupados en las 11 unidades o áreas que la componen.

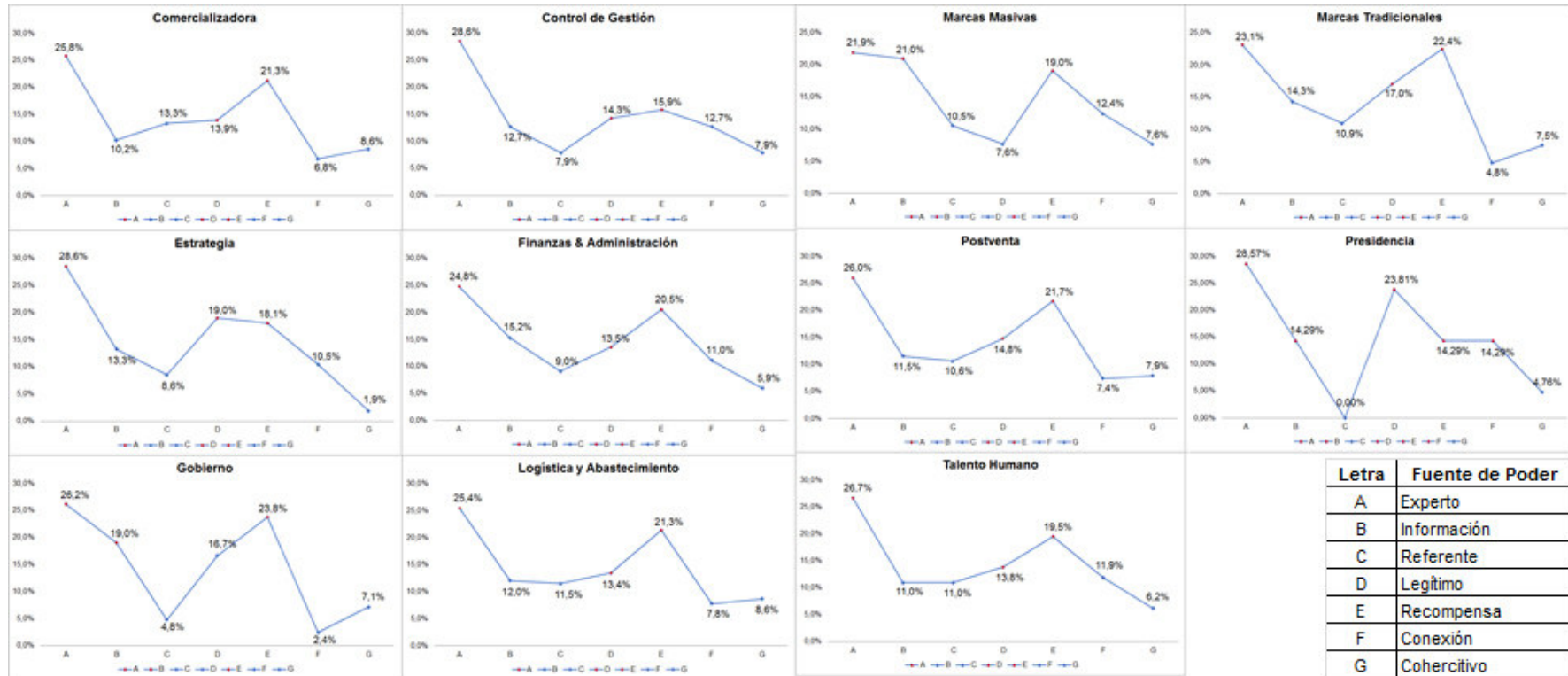
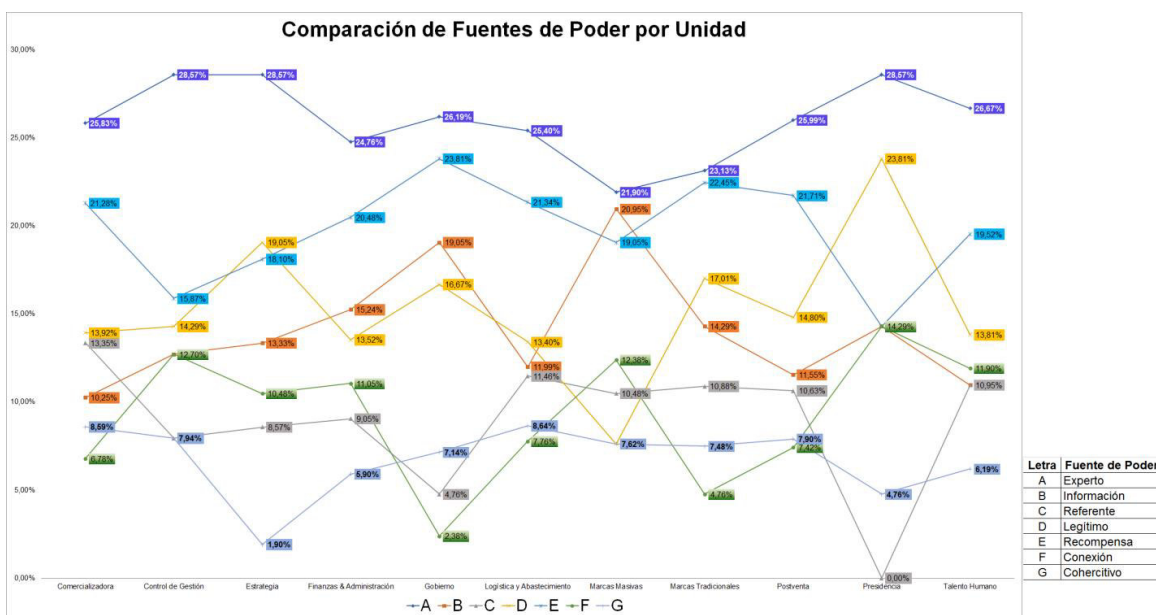


Figura 32 Fuentes de poder por cada unidad  
Elaborado por: Diego Solís

En la Figura 32 se muestra que en las unidades comercializadora, control de gestión, logística y abastecimiento, marcas tradicionales, postventa y talento humano se perciben con más relevancia las bases de poder experto (A) – recompensa (E) – legítimo (D), es decir, las personas con experticia, con capacidad de reconocer el trabajo de otros y con un cargo alto son consideradas personas con poder. En la unidad de estrategia son percibidas en mayor grado las fuentes de poder experto (A) – legítimo (D) – recompensa (E), es decir, las personas con experticia, un cargo alto y capacidad para premiar el trabajo, son consideradas personas con poder.

En las unidades de finanzas y administración, gobierno, marcas masivas y presidencia, las fuentes de poder percibidas en mayor grado son la de experto (A) - recompensa (E) – información (B), esto quiere decir que en estas unidades las personas con más experticia, capacidad de reconocer el trabajo de otros y que posee información valiosa son consideradas personas con poder. Para la presidencia son percibidas con mayor relevancia las fuentes de poder experto (A) – legítimo (D), además la percepción de la fuentes de poder de información (B) – recompensa (E) – conexión (F) tienen el mismo grado de importancia, no se considera como fuente de poder “el caer bien a la gente” (C), mientras que sí se considera en menor grado a la capacidad de sanción como fuente de poder.

En la Figura 33 se muestra la comparación de las fuentes de poder entre todas las 11 unidades de la empresa de soluciones de movilidad.

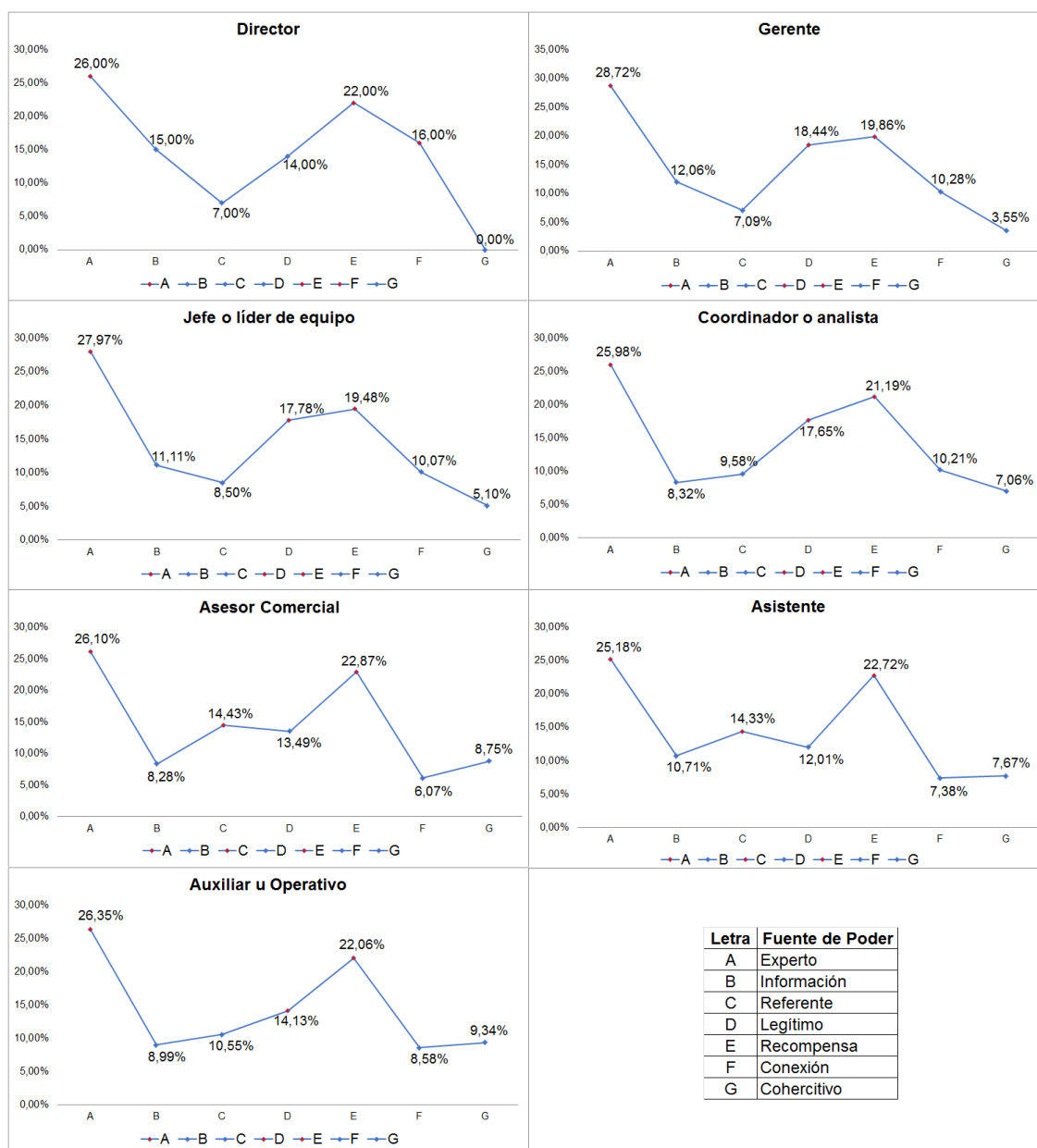


**Figura 33** Comparación de las fuentes de poder entre unidades  
Elaborado por: Diego Solís

En la Figura 33 se comparan las siete fuentes de poder en las once unidades. En las unidades de mando (Presidencia, control de gestión, talento humano, estrategia) los niveles de percepción de la base de poder experto (A) son mayores que para el resto de unidades. En la presidencia destaca la base de poder legítimo (D), en la unidad marcas masivas destaca la alta percepción de la base de poder de información (B) de entre todas las unidades. En la unidad de gobierno destaca la base de poder de recompensa (E). En lo que respecta a la base del poder coercitivo (G), en la unidad comercializadora hay un mayor grado de percepción del mismo, mientras que en la unidad de estrategia el grado de dicha base de poder es menor. En las unidades de presidencia, control de gestión y marcas masivas el grado de percepción de la base de poder de conexión (F) es mayor en comparación con el resto de unidades, mientras que en la unidad de gobierno, el grado de percepción de esta base de poder es menor con respecto a las demás unidades.

### 3.4.6. FUENTES DE PODER POR JERARQUÍA

En la Figura 34 se muestra los resultados de las fuentes de poder por nivel jerárquico, para la empresa de soluciones de movilidad.

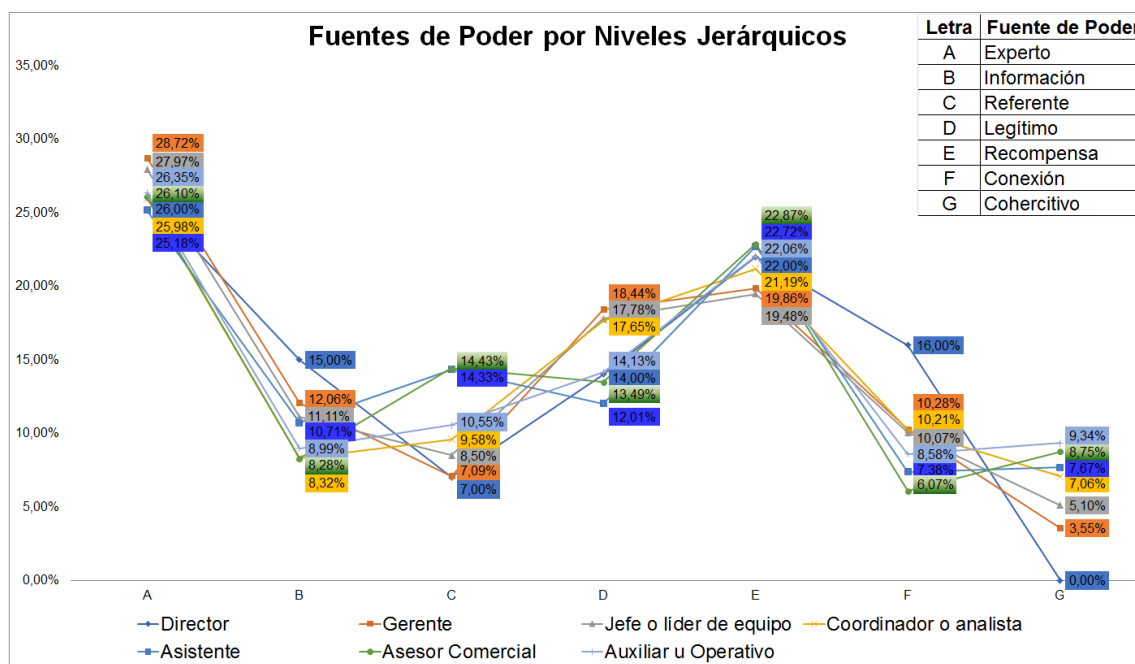


**Figura 34** Fuentes de poder según el grado jerárquico  
Elaborado por: Diego Solís

En la Figura 34 se observa que los miembros en las jerarquías gerente, jefe o líder de equipo, coordinador o analista y auxiliar u operativo, perciben que tienen mayor preponderancia las bases de poder experto – recompensa – legítimo, es decir, las personas con conocimiento, capacidad para reconocer el trabajo de otros y ostenta un cargo más alto son consideradas como personas con poder. Los directores perciben en mayor grado las bases de poder experto – recompensa – conexión, es decir, que para los directores las personas con poder son aquellas que poseen experticia, capacidad de reconocer la labor realizada por

otros y están conectadas con personas influyentes dentro de la organización. En las jerarquías de asesor comercial y asistente se perciben en mayor grado a las fuentes de poder experto – recompensa – referente, es decir que en estas jerarquías las personas que poseen conocimiento, capacidad de reconocimiento de la labor de los demás y carisma, son consideradas personas con poder.

En la Figura 35 se presenta la comparación de las fuentes de poder entre los 7 niveles jerárquicos.



**Figura 35** Comparación de fuentes de poder entre niveles jerárquicos  
Elaborado por: Diego Solís

En la Figura 35 se observa que los gerentes y jefes o líderes hacen más uso de las bases de poder experto (A) – legítimo en mayor grado en comparación con los demás niveles jerárquicos. Los directores perciben en mayor grado las bases de poder de información (B) y conexión (F) que el resto de niveles jerárquicos. Los asesores comerciales reconocen con mayor preponderancia las fuentes de poder de recompensa (E) – referente (C) en comparación con el resto de jerarquías. Los auxiliares u operativos consideran con poder a las personas que pueden sancionar por un mal resultado (G), esta percepción es mayor que en el resto de jerarquías.

### 3.5. PERCEPCIÓN DE COMPORTAMIENTO

Luego de haber aplicado la encuesta de honestidad (comportamientos – actitudes) presentes en los miembros de la organización, se han obtenido los siguientes resultados que se muestran en la Tabla 14.

**Tabla 14** Resultados de la encuesta de honestidad

	<b>Miembros</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Probablemente mienten</b>	198	<b>67%</b>
<b>Probablemente dicen la verdad</b>	98	<b>33%</b>
<b>Total muestra</b>	296	

Elaborado por: Diego Solís

Los resultados de la Tabla 14 indican que las dos terceras partes de las personas encuestadas muestran comportamientos y actitudes que no concuerdan (es decir, que probablemente estén mintiendo). Apenas un tercio de las personas encuestadas se estima que estén diciendo la verdad.

### 3.6. CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES

A continuación se presenta la etapa correlacional del presente trabajo. Se muestran los coeficientes de correlación de Pearson ( $\rho$ ) entre cada par de variables, esto permite analizar el grado de linealidad y relación entre las mismas, tal como se explica en el capítulo 1.

#### 3.6.1. CORRELACIÓN ENTRE RECONOCIMIENTO, CONFLICTO Y AJUSTE DE VALORES

En la Tabla 15 se muestra la correlación entre reconocimiento – conflicto – ajuste de los valores del personal con los valores de la organización

**Tabla 15** Correlación entre reconocimiento, conflicto y ajuste de valores

<b>Correlaciones</b>			
	Reconocimiento	Conflicto	Ajuste
Reconocimiento	1		
Conflicto	0,020	1	
Ajuste	,633**	-0,005	1
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Elaborado por: Diego Solís

En la Tabla 15 se observa que la correlación entre el reconocimiento de valores de la organización y el ajuste con los valores de la organización es significativa (correlación lineal directamente proporcional fuerte), esto quiere decir, que se debe promover el reconocimiento de los valores de la organización para mejorar el ajuste, lo que provocará que el nivel de conflicto disminuya en especial a nivel de los auxiliares u operativos de acuerdo a los niveles de conflicto analizados por jerarquía.

### 3.6.2. CORRELACIÓN ENTRE LAS BASES DE PODER

En la Tabla 16 se muestran los coeficientes de correlación entre las siete fuentes de poder en la empresa de soluciones de movilidad.

**Tabla 16** Correlaciones existentes entre las bases de poder de la empresa de soluciones de movilidad

<b>Correlaciones</b>								
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
<b>A</b>	Correlación de Pearson	1	-,323**	-,182**	,185**	-,138*	-,184**	-,123*
	Sig. (bilateral)		0,000	0,002	0,002	0,019	0,002	0,037



	N	289	289	289	289	289	289	289
<b>B</b>	Correlación de Pearson	-,323**	1	-,163**	-,338**	-,229**	0,087	-,162**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,005	0,000	0,000	0,138	0,006
	N	289	289	289	289	289	289	289
<b>C</b>	Correlación de Pearson	-,182**	-,163**	1	-,431**	0,074	-,357**	-0,008
	Sig. (bilateral)	0,002	0,005		0,000	0,210	0,000	0,890
	N	289	289	289	289	289	289	289
<b>D</b>	Correlación de Pearson	,185**	-,338**	-,431**	1	-,310**	-0,065	-,196**
	Sig. (bilateral)	0,002	0,000	0,000		0,000	0,274	0,001
	N	289	289	289	289	289	289	289
<b>E</b>	Correlación de Pearson	-,138*	-,229**	0,074	-,310**	1	-,311**	,183**
	Sig. (bilateral)	0,019	0,000	0,210	0,000		0,000	0,002
	N	289	289	289	289	289	289	289
<b>F</b>	Correlación de Pearson	-,184**	0,087	-,357**	-0,065	-,311**	1	-,362**
	Sig. (bilateral)	0,002	0,138	0,000	0,274	0,000		0,000
	N	289	289	289	289	289	289	289
<b>G</b>	Correlación de Pearson	-,123*	-,162**	-0,008	-,196**	,183**	-,362**	1

	Sig. (bilateral)	0,037	0,006	0,890	0,001	0,002	0,000	
	N	289	289	289	289	289	289	289
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).								
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).								
	<b>Letra</b>	<b>Fuente de Poder</b>						
	A	Experto						
	B	Información						
	C	Referente						
	D	Legítimo						
	E	Recompensa						
	F	Conexión						
	G	Coercitivo						

Elaborado por: Diego Solís

De la Tabla 16 se pueden leer los siguientes resultados:

La fuente de poder de experto (A) tiene una relación lineal directa medianamente débil con el poder legítimo y una relación inversa medianamente débil con el resto de poderes, esto quiere decir que, se debe incentivar la mejora de la experticia del personal mediante cursos de capacitación – entrenamiento y de esta manera también se pueden mantener y mejorar los niveles del poder legítimo.

En la segunda fila de la tabla, el poder de información (B) tiene una relación lineal inversamente proporcional medianamente débil con los poderes de experto (A), recompensas (E) y legítimo (D), y aún más débil con el poder referente (C) y coercitivo (G).

El poder referente (C) tiene una relación lineal inversa medianamente débil con las fuentes de poder de conexión, legítimo y experto e información. Su relación con el poder de recompensa no es significativo.

El poder legítimo (D) muestra una relación lineal directa medianamente débil con respecto al poder experto; y una relación lineal inversa medianamente débil con los poderes información, referente, recompensa y coercitivo. Esto indica que en la empresa de soluciones de movilidad, hay mayor percepción y apreciación del

poder legítimo y experto (van de la mano), de esta manera los niveles de las bases de poder información, referente, recompensa y coercitivo decrecen.

La fuente de poder de recompensa (E) tiene una relación lineal inversa medianamente débil con las fuentes de poder de conexión, legítimo, de información y experto; y una relación lineal directamente proporcional débil con el poder coercitivo. Dado que en la misma empresa coexisten todas las fuentes o bases de poder estudiadas, y la comparación que se está realizando es relativa, de cada una de las fuentes de poder con las otras seis, se analiza que los miembros de la empresa de soluciones de movilidad al percibir en mayor grado los niveles de poder conexión, legítimo, información y experto, el nivel de percepción del poder de recompensa decrece y viceversa.

El poder de conexión (F) presenta una relación lineal inversa medianamente débil con respecto a los poderes coercitivo, referente, recompensa y experto.

La base de poder coercitivo (G) muestra una relación lineal inversa medianamente débil con los poderes de conexión, legítimo, referente y experto. Con los poderes de información y recompensa su grado de relación no es significativo. Esto significa que mientras aumenta la madurez de un miembro en la organización los líderes hacen deben hacer mayor uso de las fuentes de poder experto, referente, legítimo y conexión, por lo tanto, esto produce un decrecimiento de la aplicación del poder coercitivo.

### **3.6.3. CORRELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y FUENTES DE PODER**

En la Tabla 17 se presentan los coeficientes de correlación de Pearson junto con el nivel de significancia bilateral para la relación entre cada una de las siete fuentes de poder con cada una de las cuatro culturas tanto actual como deseada.

**Tabla 17** Correlaciones entre las fuentes de poder y cultura organizacional de la empresa de soluciones de movilidad

Correlaciones entre Bases de Poder y Cultura Organizacional									
		Clan Actual	Clan Deseado	Adhocrático Actual	Adhocrático Deseado	Mercado Actual	Mercado Deseado	Jerarquizado Actual	Jerarquizado Deseado
A	Correlación de Pearson	0,109	0,022	0,011	-0,046	0,037	0,061	0,018	0,033
	Sig. (bilateral)	0,065	0,708	0,854	0,433	0,536	0,298	0,759	0,578
	N	289	289	289	289	289	289	289	289
B	Correlación de Pearson	-,212**	-0,020	-,190**	-0,015	-,202**	0,001	-,222**	-0,001
	Sig. (bilateral)	0,000	0,735	0,001	0,794	0,001	0,984	0,000	0,986
	N	289	289	289	289	289	289	289	289
C	Correlación de Pearson	-0,021	0,012	0,008	0,000	-0,008	-,134*	-0,016	-0,047
	Sig. (bilateral)	0,720	0,837	0,892	0,997	0,893	0,022	0,792	0,425
	N	289	289	289	289	289	289	289	289
D	Correlación de Pearson	,187**	0,107	,161**	0,090	,181**	,170**	,188**	0,089
	Sig. (bilateral)	0,001	0,068	0,006	0,128	0,002	0,004	0,001	0,132
	N	289	289	289	289	289	289	289	289
E	Correlación de Pearson	-0,018	-0,075	0,002	-0,028	0,006	-0,087	0,028	-0,067
	Sig. (bilateral)	0,766	0,205	0,975	0,640	0,916	0,141	0,640	0,259
	N	289	289	289	289	289	289	289	289
F	Correlación de Pearson	-0,015	0,014	-0,022	0,044	-0,003	0,070	0,005	0,013
	Sig. (bilateral)	0,794	0,819	0,705	0,452	0,965	0,237	0,939	0,831
	N	289	289	289	289	289	289	289	289
G	Correlación de Pearson	-0,036	-0,101	0,017	-0,084	-0,027	-0,105	-0,015	-0,016
	Sig. (bilateral)	0,546	0,088	0,767	0,156	0,646	0,076	0,803	0,784
	N	289	289	289	289	289	289	289	289

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

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

Letra	Fuente de Poder
A	Experto
B	Información
C	Referente
D	Legítimo
E	Recompensa
F	Conexión
G	Cohercitivo

Elaborado por: Diego Solís

De la Tabla 17 se puede expresar lo siguiente:

Teniendo en cuenta que se puede asegurar que existe un cierto grado de correlación en entre dos variables cuando el nivel de significancia bilateral es menor a 0.05, entonces se observa que la fuente de poder legítimo (D) presenta una relación lineal directa débil con respecto a las culturas clan actual, adhocrática actual, mercado actual, mercado deseado y jerárquica actual, es

decir, conforme aumenta el poder legítimo, también aumenta el reconocimiento de los cuatro tipos de cultura y viceversa. Como se había analizado anteriormente, al incentivar el poder de experto, aumenta el nivel de poder legítimo y esto a su vez promueve un mayor reconocimiento de las culturas (actuales) de acuerdo con el presente análisis.

La fuente de poder de información (B) tiene una relación lineal inversa débil con respecto a las culturas clan actual, adhocrática actual, mercado actual, jerárquica actual, esto quiere decir que, si aumentan los niveles de poder de información, disminuye el reconocimiento de las cuatro culturas y viceversa. Finalmente también se puede observar que la base de poder referente (C) tiene una relación lineal inversa débil con respecto a la cultura de mercado deseado.

En la Tabla 18 se muestran los coeficientes de correlación de Pearson con sus respectivos niveles de significancia para el análisis del nivel de relación lineal entre las variables reconocimiento – conflicto – ajuste con las variables siete fuentes de poder – cuatro tipos de cultura actual y deseada.

**Tabla 18** Correlaciones entre valores, fuentes de poder y cultura organizacional

		A	B	C	D	E	F	G	Clan Actual	Clan Deseado	Adhocrático Actual	Adhocrático Deseado	Mercado Actual	Mercado Deseado	Jerarquizado Actual	Jerarquizado Deseado
Reconocimiento	Correlación de Pearson	0,087	-.207**	0,011	,173**	0,031	-0,040	-0,084	,600**	,164**	,511**	0,092	,526**	,156**	,562**	,193**
	Sig. (bilateral)	0,140	0,000	0,846	0,003	0,604	0,503	0,152	0,000	0,005	0,000	0,120	0,000	0,008	0,000	0,001
	N	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289
Conflicto	Correlación de Pearson	-0,104	-0,060	0,042	-0,095	0,113	-0,025	,183**	-0,059	-,118*	0,058	0,013	-0,011	-0,069	0,033	-0,048
	Sig. (bilateral)	0,077	0,307	0,477	0,107	0,055	0,667	0,002	0,318	0,045	0,329	0,824	0,851	0,241	0,571	0,413
	N	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289
Ajuste	Correlación de Pearson	,138*	-0,091	-0,110	,204**	-0,010	-0,020	-,115*	,474**	,213**	,429**	,194**	,476**	,218**	,432**	,232**
	Sig. (bilateral)	0,019	0,121	0,062	0,000	0,859	0,732	0,050	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).																
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).																

Letra	Fuente de Poder
A	Experto
B	Información
C	Referente
D	Legítimo
E	Recompensa
F	Conexión
G	Coercitivo

Elaborado por: Diego Solís

En la Tabla 18 se observa que el reconocimiento presenta una relación lineal directa fuerte con respecto a las culturas clan actual, jerárquica actual, adhocrática actual, una relación lineal directa débil con respecto al poder legítimo y con las culturas clan deseado y jerárquica deseada. Si se promueve el reconocimiento de los valores de la empresa de servicios de movilidad se mejora el ajuste de valores y esto permite a su vez reducir el conflicto, influyendo indirectamente en los indicadores de fuentes de poder y de cultura.

### 3.6.4. CORRELACIONES POR AÑOS DE TRABAJO – EDAD VS PODER – CULTURA

En la Tabla 19 se presentan los coeficientes de correlación de Pearson calculados entre cada una de las variables: años de trabajo – congruencia de valores, años de trabajo – fuentes de poder, años de trabajo – cultura actual y deseada, de igual manera, la variable edad se relaciona con congruencia de valores, fuentes de poder y cultura actual y deseada.

**Tabla 19** Correlaciones por años de trabajo – edad vs valores – poder – cultura

Correlaciones por años de trabajo - edad vs valores - poder - cultura organizacional																			
		Reconocimiento	Conflicto	Ajuste	A	B	C	D	E	F	G	Clan Actual	Clan Deseado	Adhocrático Actual	Adhocrático Deseado	Mercado Actual	Mercado Deseado	Jerarquizado Actual	Jerarquizado Deseado
Número de años de trabajo	Correlación de Pearson	0,069	,145*	0,037	0,082	0,015	-0,087	0,006	-0,075	,139*	-0,101	0,056	-0,035	0,015	-0,044	-0,002	0,003	0,004	-0,004
Edad	Correlación de Pearson	0,065	-0,004	,124*	,125*	0,047	-,216**	0,100	-0,077	0,109	-0,104	0,077	0,078	0,018	0,058	0,055	,154**	0,081	0,114
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)																			
* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)																			

Letra	Fuente de Poder
A	Experto
B	Información
C	Referente
D	Legítimo
E	Recompensa
F	Conexión
G	Coercitivo

Elaborado por: Diego Solís

En la Tabla 19 se observa que conforme mayor es el número de años, mayor es el poder de conexión (F) pero también aumenta el conflicto (G) (relación lineal directa débil). Además, mientras mayor es la edad de los miembros de la empresa, mayor es el ajuste de sus valores personales con los valores de la organización y viceversa (relación lineal directa débil); lo mismo sucede con el poder experto (A) y con la cultura de mercado deseada, son mayores a mayor edad de las personas. Finalmente se puede notar que el poder referente (C) disminuye conforme aumenta la edad de los miembros y viceversa (relación lineal

inversa débil), es decir, las personas con más años de trabajo no perciben “el caer bien” como una fuente de poder preponderante en comparación con las demás fuentes de poder.

#### 4. DISCUSIÓN

En lo que se refiere a la cultura organizacional, para la empresa de soluciones de movilidad se ha encontrado que los miembros de la organización actualmente reconocen la presencia de las culturas de mercado y jerárquica con mayor preponderancia (casi similar entre ambas, 4.15 y 4.11 respectivamente), pero que, desean una cultura clan. Esto se traduce a que actualmente se reconoce que existe una cultura competitiva que busca resultados y que internamente a la vez hace énfasis en una organización mediante procesos y estructuras; y que se desea tener una cultura más colaborativa comprometida con el desarrollo y bienestar del recurso humano. Dado que la empresa de soluciones de movilidad al momento del estudio disponía de 613 colaboradores, se puede decir que es una grande empresa, y este resultado se relaciona con los resultados que según Maya (2018) de acuerdo a un estudio realizado a 57 empresas del cantón Santo Domingo, se ha encontrado que la característica de las medianas empresas es la cultura de mercado y para las grandes empresas es la cultura jerárquica. Así mismo, en un estudio realizado por Villamarín (2019) a una mediana empresa formada por 98 colaboradores, se ha encontrado que la cultura actual predominante es la de tipo jerárquica, y que la cultura deseada también es de tipo jerárquica. Además, en Cameron y Quinn (1999) se expresa que según una empresa vaya madurando y creciendo en el tiempo, su cultura también lo hará, generalmente siguiendo el orden: adhocrática, clan, mercado, jerárquica.

Las formas de poder predominantes y en orden de importancia, encontradas para la empresa de soluciones de movilidad son: experto (A), recompensas (E) y legítimo (D). Esto quiere decir que las personas dentro de la organización consideran como personas con poder a las personas con conocimiento y experiencia, capacidad de recompensa y un cargo formal reconocido dentro de la empresa. Que las fuentes de poder entre una unidad y otra pueden variar, dependiendo de la actividad principal de dicha unidad. Esta información resulta de



utilidad para los líderes, de modo que puedan aplicar un estilo de liderazgo apropiado en pro de maximizar los resultados de cada unidad y por ende de la organización y que los efectos de la estrategia perduren en el tiempo como indica Rodríguez (2009). De acuerdo al estudio realizado por Ramos y Villamarín (2020) a 1030 empleados de 4 empresas ecuatorianas, se ha encontrado que el poder de recompensa (E) es el de mayor presencia, a continuación está el poder experto (A) y el poder legítimo (D). En el contexto de nuestro país existen pocos trabajos realizados al respecto de las fuentes de poder; López (2020) en su estudio de una mediana empresa, señala que las fuentes de poder predominantes son experto (A), recompensa (E) e información (B). Como se observa, la predominancia de las fuentes de poder difiere entre empresa y empresa. La importancia de conocer cual o cuales son las fuentes de poder de mayor presencia en una organización es la de otorgar a los líderes la pauta de qué estilo de liderazgo deben aplicar para maximizar los resultados, de acuerdo a Hersey (2009).

Para la empresa de soluciones de movilidad se observa que la fuente de poder legítimo (D) presenta una relación lineal directa débil con respecto a las culturas clan actual, adhocrática actual, mercado actual, mercado deseado y jerárquica actual, es decir, conforme aumenta el poder legítimo, también aumenta el reconocimiento de los cuatro tipos de cultura y viceversa. En este mismo estudio se ha encontrado que existe una relación lineal directa medianamente débil entre el poder legítimo (D) y el poder experto (A), es decir, al incentivar el poder de experto, aumenta el nivel de poder legítimo y esto a su vez promueve un mayor reconocimiento de las culturas (actuales). No existen estudios acerca de la relación entre la cultura organizacional y las fuentes de poder, pero el presente análisis de la relación entre las variables de fuentes de poder y las variables de cultura organizacional puede ser sustentado con la teoría del uso del coeficiente de Pearson expuesta por Patrick Schober y Crista Boer (2018).

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

Con ayuda de la teoría de los tipos de cultura organizacional y las siete fuentes de poder se ha logrado realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa de soluciones de movilidad. Se han cuantificado y analizado dichos resultados de manera organizada para luego inferir de qué manera se correlacionan y poder de esta manera aplicar acciones en pro del cambio de cultura que permitirá mejorar el rendimiento de la empresa.

En la empresa de soluciones de movilidad hay mayor preponderancia de las culturas orientada a resultados (mercado, 4.15) basada en procesos y estructuras (jerárquica. 4.11), pero, la empresa desea en un horizonte de tiempo una cultura más colaborativa y paternalista (clan, 4.65).

En la empresa de soluciones de movilidad, las mujeres identifican una cultura competitiva basada en estructuras y procesos y desean una cultura más colaborativa – paternalista competitiva. Los hombres identifican una cultura orientada a resultados basada en procesos y desean una cultura de procesos orientada a resultados.

Sólo la unidad “gobierno” reconoce una cultura de innovación y vanguardia. Sólo las unidades “estrategia” y “talento humano” desean una cultura de competitiva orientada a resultados de manera primordial, mientras que las nueve unidades restantes desean una cultura colaborativa.

En la empresa de soluciones de movilidad coexisten las siete fuentes de poder estudiadas, para cada miembro de las empresa, si hay una mayor percepción de cierta base de poder, la percepción en otra u otras bases de poder disminuirá. A nivel general la percepción de las bases de poder experto (A, 26 %), recompensas (E, 21 %) y legítimo (D, 14 %), es la más alta en comparación con las fuentes de poder información (B, 12 %), referente (C, 11 %), conexión (F, 8 %) y coercitivo (G, 8 %). Esto quiere decir que el o los líderes deben servirse de este conocimiento para aplicar estilos de liderazgo adecuados de acuerdo a la madurez de los miembros de la empresa para obtener de ellos el cumplimiento o

influir sobre ellos de manera óptima. Como información para los líderes, es muy importante distinguir cómo se deben aplicar las fuentes de poder por cada unidad o área, debido a que cada unidad es un subsistema que presenta un diagnóstico propio en lo que respecta a las fuentes de poder y por ende necesita de estilos de liderazgo específicos para mejorar su efectividad.

En los niveles de mando predomina la percepción de las fuentes de poder experto, legítimo, conexión; mientras que en los niveles operativos predominan las fuentes de poder experto, legítimo, referente. Los directores usan en mayor grado el poder experto, legítimo, información; mientras que los asesores comerciales usan el poder experto, recompensa, referente. Las fuentes de poder son percibidas de distinta manera en cada área de la empresa.

Los cuatro tipos de cultura y las siete fuentes de poder permiten comprender la forma de ser de cada una de las 11 unidades de la empresa de soluciones de movilidad, información que será útil para los líderes y que será utilizada para la transición hacia la cultura deseada que tiene como objetivo mejorar el rendimiento de la empresa.

Después de analizar los coeficientes de correlación de Pearson (obtenidos con ayuda del software para análisis estadístico SPSS) entre los datos de los cuatro tipos de cultura actual y deseada, y las siete fuentes de poder. Se ha encontrado que la fuente de poder legítimo (D) presenta una relación lineal directa débil con respecto a las culturas clan actual (0.187), adhocrática actual (0.161), mercado actual (0.181), mercado deseado (0.170) y jerárquica actual (0.188), es decir, conforme aumenta el poder legítimo, también aumenta el reconocimiento de los cuatro tipos de cultura y viceversa. Al incentivar el poder de experto, aumenta el nivel de poder legítimo (0.185) y esto a su vez promueve un mayor reconocimiento de las culturas (actuales), misma estrategia que puede ser usada para llevar a la empresa de soluciones de movilidad a la cultura deseada.

Se observa que la base de poder referente (C) tiene una relación lineal inversa débil con respecto a la cultura de mercado deseado (-0.134). Nuevamente, al tomar en cuenta la relación con el resto de fuentes de poder se tiene que: al aumentar la percepción del poder experto y legítimo, disminuye el poder referente

(-0.182), lo que a su vez permite un aumento en los niveles de reconocimiento de la cultura de mercado deseada.

Para la fase correlacional de este trabajo se ha analizado estadísticamente a través del coeficiente de correlación de Pearson el tipo de relación lineal y la fuerza de dicha relación entre dos variables. Se deduce como varían ciertas fuentes de poder conforme cambian otras fuentes de poder y como esta variación se relaciona a la vez con la variación de cada uno de los cuatro tipos de cultura para establecer las relaciones entre la cultura actual y deseada con las formas de poder predominantes en la empresa de soluciones de movilidad. Con este conocimiento los líderes de la organización contarán con información para poder aplicar de mejor manera su liderazgo e influir en el cambio de cultura de la organización, cambio necesario para que la estrategia aplicada perdure a lo largo del tiempo.

El análisis correlacional permite analizar si existe cierto grado de relación entre cada par de variables, esto matemáticamente significa que, la acción o influencia en una de las variables afecta a una segunda variable, y el cambio en esta segunda variable afecta a su vez a una tercera variable de manera indirecta.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Para la recolección de los datos (llenado de las encuestas por parte los miembros de empresa de organización en estudio) resulta importante concientizar que las encuestas deben ser respondidas concientemente y con la verdad. Además, es necesario comunicar que las respuestas individuales serán absolutamente confidenciales y que la información debe ser manejada por terceras personas ajenas a la organización para evitar sesgo en la interpretación de los resultados.

Los líderes deberán aplicar los estilos de liderazgo de acuerdo a las características de cultura y poder de cada unidad, ya que cada unidad constituye un subsistema parte constituyente del todo.

El presente trabajo puede servir como referencia para futuros estudios sobre fuentes de poder y cultura organizacional, que permitan una mejor comprensión

de la dinámica organizacional y a la vez propongan soluciones prácticas que brinden los frutos de una mejor rentabilidad de los negocios.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEADE. (2015). Anuario 2015. *Anuario AEADE*, 106.
- AEADE. (2019). *Anuario 2019*.
- AEADE. (2019). Resumen de Industria Automotriz en unidades 2000-2018. *Anuario 2018*, 96.
- AEADE. (2020). *Anuario 2020*.
- Andrés Abad, F. L. (Junio de 2015). La Cultura Organizacional vs la Organización como Cultura. *Ciencia UNEMI*, 8(14), 113-121.
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE). (2019). Resumen de la Industria Automotriz. *ANUARIO AEADE 2019*, 54.
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2018). Perfil del Sector Automotor en el Ecuador. *Sector Automotor en Cifras*, 13.
- B. H. Raven, W. K. (1975). *Conflict and Power*. In P. G. Swingle (Ed.), *The Structure of Conflict*. New York: Academic Press.
- Barney, J. (1980). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? (JSTOR, Ed.) *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- C. Argyris, D. S. (1974). *Organizational learning*. Addison-Wesley.
- Cartwright, D. (1978). *Studies in Social Power*. Ann Arbor-Michigan: Library of Congress Catalog Card.
- Carvajal, L. (2006). *Metodología de la Investigación Científica. Curso general y aplicado* (28 ed.). Santiago de Cali: U.S.C.
- Coba, G. (9 de Noviembre de 2019). *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/produccion-vehiculos-ecuador-ensambladoras-importaciones/>
- D. Denison, R. H. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dahl, R. A. (1957). *The concept of power*. *Behavioral Science*. New Haven-Connecticut: Yale University.
- Diario el Universo. (02 de Enero de 2020). El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/01/01/nota/7672731/vehiculos-baja-arancel-acuerdo-comercial-union-europea>
- Gagliardi, P. (1990). *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape*. New York: Walter de Gruyter.
- Giddens, A. (1968). *Power in the Recent Writings of Talcott Parsons*. Londres: Sage Publications.

- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>
- <https://japarzam1337.wordpress.com>. (30 de Enero de 2010). <https://japarzam1337.wordpress.com/2010/01/30/los-automoviles-fabricados-o-mejor-dicho-ensamblados-en-ecuador/>
- I. Kokina, I. O. (2013). THE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE WITH THE DENISON MODEL. *Eurasian Multidisciplinary Forum*, 362-368.
- J. French, B. R. (1959). *The Bases of Social Power*. Ann Arbor-Michigan: Institute of Social Research.
- J. Kotter, J. H. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- J. Peiró, J. M. (2003). Formal and Informal Interpersonal Power in Organisations: Testing a Bifactorial Model of Power in Role-sets. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 14-35.
- K. Cameron, R. Q. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. United States: Jossey Bass.
- López, A. (2020). *Análisis de las fuentes de poder y su relación con los estilos de liderazgo en la empresa* *sertecpet* *s.a.*  
<https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/20778/1/CD%2010298.pdf>
- Lukes, S. (2007). *El poder. Un Enfoque Radical* (Segunda ed.). Madrid, España: Siglo XXI.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION*, 15(1).
- M. Maya, A. V. (2018). Cultura Organizacional e Innovación en las Empresas. *CienciaAmérica*, 8, 19.
- M. Villamarín, E. T. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn. *Revista Espacios*, 40(42), 19-30.
- Omar Aktouf, T. S. (2012). *Administración. Tradición, revisión y renovación*. México: Pearson Education.
- P. Hersey, H. B. (2009). *Power Perception Profile*. Hersey: Group & Organization Management.
- R.E. Quinn, M. R. (1985). Transformation of organizational cultures: A competing values perspective. Beberly Hills.
- Rodríguez, R. (2009). LA CULTURA ORGANIZACIONAL UN POTENCIAL ACTIVO ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN. *Invenio*, 62-92.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Tercera ed.). San Francisco, California, Estado Unidos: Jossey Bass.

- Schober P., B. C. (Mayo de 2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia y Analgesia*, 26(5), 1763-1768.
- Scholz, C. (1987). Corporate Culture and Strategy-The Problem of Strategic Fit. *Pergamon Journals Ltd*, 20(4), 78-87.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sector Automotor en Cifras. (2019). Importación de Vehículos. *Sector Automotor en Cifras N° 31*, 14.
- SENAE. (Diciembre de 2019). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. <https://www.aduana.gob.ec/importaciones/>
- Smircich, L. (Septiembre de 1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *SAGE*, 28(3), 339-358.
- Spiegel, M. R. (1977). *Probabilidad y Estadística*. México: McGRAW HILL.
- Spors, K. (Febrero de 2014). *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/article/266692>
- Superintendencia de Compañías, V. y. (2016). <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>
- T. E. Deal, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rites of corporate life*. New York: Basic Books.
- T. Gross, R. P. (1993). *he Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future*. Cambridge, MA: Harvard Business Review.
- V. Ramos, M. V. (2020). Características diferenciadoras en el uso del poder como forma de influencia en las organizaciones. *Espacios*, 41.
- Weber, M. (2002). *Economía y Sociedad*. España: Fondo de cultura económica.



## **ANEXOS**

## ANEXO I

### I. CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE MOVILIDAD

A continuación se muestran los cinco encuestas aplicadas vía electrónica a los 296 miembros de la organización estudiada. Las cinco encuestas corresponden a: información demográfica, valores, cultura organizacional, relaciones de poder y honestidad.

#### I.1 CUESTIONARIOS DE DATOS DEMOGRÁFICOS

Hay 37 preguntas en la encuesta.

##### 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 presenta resultados a nivel individual

¿Cuántos años trabajas en la empresa? \*

Sexo. Por favor escoge una opción de la lista. \*

Edad - Por favor déjanos saber tu edad \*

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

Ambato

Guayaquil

Machala

Manta

Quito

Santo Domingo

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

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. \*

Casado

Soltero

Viudo

Divorciado

Unión Libre

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

Educación Primaria

Educación Secundaria

Educación Técnica

Educación Universitaria

Maestría

Doctorado (PhD)







15. Mis valores personales coinciden con los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. La razón por la que prefiero mi organización en comparación con otras son los valores que esta defiende y apoya.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Tengo que dejar de ser yo mismo para poderme adaptar a la organización a la que pertenezco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<b>1 - Desacuerdo Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7 - Concuerda Totalmente</b>
18. Los objetivos de mi organización están en correspondencia con mis objetivos personales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### I.3 CUESTIONARIOS DE RELACIONES DE PODER

A continuación, presentamos algunas afirmaciones que pueden describir las relaciones que usted tiene con sus compañeros de trabajo. Por favor, seleccione de las dos opciones cuál es la que mejor describe la relación que tiene con sus colegas de trabajo.

1. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- A. Respetan mi conocimiento y mi experiencia
- B. Tengo o puedo tener acceso a información importante

2. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- C. Les caigo bien
- D. Tengo autoridad

3. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- E. Puedo ayudar a las personas que colaboran conmigo
- F. Estoy conectado con gente importante dentro de la organización.

4. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- G. Puedo dejar de ayudar a las personas que no colaboran conmigo
- F. Estoy conectado con gente importante dentro de la organización.

5. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- E. Puedo ayudar a las personas que colaboran conmigo
- G. Puedo dejar de ayudar a las personas que no colaboran conmigo



6. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- F. Estoy conectado con gente importante dentro de la organización.
- A. Respetan mi conocimiento y mi experiencia.

7. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- B. Tengo o puedo tener acceso a información importante.
- D. Tengo autoridad

8. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- C. Les caigo bien.
- E. Puedo ayudar a las personas que colaboran conmigo

9. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- G. Puedo dejar de ayudar a las personas que no colaboran conmigo
- A. Respetan mi conocimiento y mi experiencia.

10. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- F. Estoy conectado con gente importante dentro de la organización.
- B. Tengo o puedo tener acceso a información importante.

11. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- A. Respetan mi conocimiento y mi experiencia.
- D. Tengo autoridad

12. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- I. Tengo o puedo tener acceso a información importante.
- G. Puedo dejar de ayudar a las personas que no colaboran conmigo

13. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- D. Tengo autoridad
- F. Estoy conectado con gente importante dentro de la organización

14. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- C. Les caigo bien.
- A. Respetan mi conocimiento y mi experiencia.

15. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- G. Puedo dejar de ayudar a las personas que no colaboran conmigo
- D. Tengo autoridad

16. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- F. Estoy conectado con gente importante dentro de la organización.
- C. Les caigo bien.

17. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- A. Respetan mi conocimiento y mi experiencia.
- E. Puedo ayudar a las personas que colaboran conmigo

18. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- B. Tengo o puedo tener acceso a información importante.
- C. Les caigo bien.

19. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- D. Tengo autoridad
- E. Puedo ayudar a las personas que colaboran conmigo

20. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- C. Les caigo bien.
- G. Puedo dejar de ayudar a las personas que no colaboran conmigo

21. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... \*

Por favor, marque TODAS las que correspondan:

- B. Tengo o puedo tener acceso a información importante.
- E. Puedo ayudar a las personas que colaboran conmigo

## I.4 CUESTIONARIOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Seleccione según su apreciación sobre los estilos de liderazgo en la organización.  
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

\*

	<b>Desacuerdo Total</b>	<b>Poco Desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>Conuerdo parcialmente</b>	<b>Conuerdo totalmente</b>
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> El liderazgo de la organización debería ser usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Conuerdo parcialmente	Conuerdo totalmente
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> El liderazgo de la organización debería ser usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> El liderazgo de la organización debería ser usado para asegurar el logro de los resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Conuerdo parcialmente	Conuerdo totalmente
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> El liderazgo de la organización debería ser usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seleccione según su apreciación sobre las características que predominan en la organización. 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

\*

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Conuerdo parcialmente	Conuerdo totalmente
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> La organización debería ser un lugar muy personal. Debería ser como una familia. Las personas deberían disfrutar de la compañía de otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Conuerdo parcialmente	Conuerdo totalmente
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> La organización debería ser un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas nos debería gustar tomar riesgos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> 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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	<b>Desacuerdo Total</b>	<b>Poco Desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>Conuerdo parcialmente</b>	<b>Conuerdo totalmente</b>
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> La organización deberá ser estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos deberían decir a las personas qué hacer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seleccione según su apreciación sobre la gestión de colaboradores en la organización. 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

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Conuerdo parcialmente	Conuerdo totalmente
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> La gestión de colaboradores se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> La gestión de colaboradores debería caracterizarse por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*

<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> La gestión de los colaboradores se caracteriza por el individualismo y libertad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Conuerdo parcialmente	Conuerdo totalmente
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> La gestión de los colaboradores se debería caracterizar por el individualismo y libertad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> La gestión de los colaboradores se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> La gestión de los colaboradores se debería caracterizar por la alta competencia y exigencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> La gestión de los colaboradores se caracteriza por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> La gestión de los colaboradores se debería caracterizar por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seleccione según su apreciación sobre la unidad en la organización. 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

\*

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Conuerdo parcialmente	Conuerdo totalmente
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> Lo que mantiene unida a la organización debería ser la lealtad y la confianza mutua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Conuerdo parcialmente	Conuerdo totalmente
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> Lo que mantiene unida a la organización deberían ser los deseos de innovación y desarrollo. Debería existir un énfasis en estar al límite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> Lo que mantiene unida a la organización debería ser el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito deberían ser temas comunes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuero parcialmente	Concuero totalmente
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> Lo que mantiene unida a la organización deberían ser las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha debería ser lo importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seleccione según su apreciación sobre el énfasis que la organización 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. Concuero parcialmente
5. Concuero totalmente

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuero parcialmente	Concuero totalmente
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> La organización debería enfatizar en el desarrollo humano. La confianza debería ser alta, junto con la apertura y la participación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuerdo parcialmente	Concuerdo totalmente
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> La organización debería enfatizar la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosa la búsqueda de oportunidades debería ser valoradas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> La organización debería enfatizar el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	<b>Desacuerdo Total</b>	<b>Poco Desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>Conuerdo parcialmente</b>	<b>Conuerdo totalmente</b>
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> La organización debería enfatizar la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seleccione según su apreciación sobre el éxito en la organización. 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
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> 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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> 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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuero parcialmente	Concuero totalmente
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Somos líderes en productos e innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> 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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> 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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<b>Desacuerdo Total</b>	<b>Poco Desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>Concuerdo parcialmente</b>	<b>Concuerdo totalmente</b>
<b>SITUACIÓN ACTUAL:</b> La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SITUACIÓN DESEADA:</b> La organización debería definir el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## I.5 CUESTIONARIOS DE HONESTIDAD-COMPORTAMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN

Las siguientes afirmaciones evalúan su percepción en relación a conductas y comportamientos propios del accionar humano.

Responda utilizando las siguientes opciones:

Lo hice el año pasado

No lo hice el año pasado

Lo he hecho antes pero no en el año pasado

\*

Por favor, elija la respuesta apropiada para cada entrada:

	Lo hice el año pasado	No lo hice el año pasado	Lo he hecho antes pero no en el año pasado
La siguiente afirmación: "Pedir permiso laboral por enfermedad, cuando en realidad estaba bien de salud"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La siguiente afirmación: "Evitar pagar el transporte público"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La siguiente afirmación: "Inventar cosas en una solicitud de trabajo"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>La siguiente afirmación:</b> <b>"Descargar música y videos sin pagar por ellos"</b>	○	○	○
---	---	---	---

Responda utilizando las siguientes opciones:

Siempre justificada

A veces justificada

Rara vez justificada

Nunca justificada

\*

Por favor, elija la respuesta apropiada para cada entrada:

	Siempre justificada	A veces justificada	Rara vez justificada	Nunca justificada
<b>"Comprar algo que sabe que fue robado".</b> <b>En su opinión, la acción está:</b>	○	○	○	○
<b>"Guardarse dinero que encontró en la calle".</b> <b>En su opinión, la acción está:</b>	○	○	○	○
<b>"No informar por daños accidentales que le hizo a un vehículo estacionado".</b> <b>En su opinión, la acción está:</b>	○	○	○	○

<p>"Aceptar sobornos por cumplir sus obligaciones". En su opinión, la acción está:</p>	○	○	○	○
--	---	---	---	---

Enviar su encuesta.

Gracias por completar este cuestionario.

## I.6 PERFIL DE PERCEPCIÓN DE PODER

### Power Perception Profile\*

#### Directions

Distribute 3 points between each pair of the 21 pairs of statements below. Your allocation should be based upon the degree to which each statement explains the reason why others would do what you want them to do. Four allocations are possible: 3,0; 2, 1; 1,2, 0,3.

Be sure that the total points assigned to each pair equals three.

1      \_\_\_\_\_ A. They respect knowledge and experience.

\_\_\_\_\_ B. I have or can get information that is valuable to others.

2.      \_\_\_\_\_ C. They like me.

\_\_\_\_\_ D. I have authority.

3. \_\_\_\_\_ E. I can reward those who cooperate  
 \_\_\_\_\_ F. I am connected to important people in the organization.

4. \_\_\_\_\_ G. I can punish those who do not cooperate.  
 \_\_\_\_\_ F. I am connected to important people in the organization.

5. \_\_\_\_\_ E. I can reward those who cooperate  
 \_\_\_\_\_ G. I can punish those who do not cooperate.

- Adapted from *Power Perception Profile – Self*. © 2009. Hersey, Paul and Natemeyer, Walter.

Center for Leadership Studies.

6. \_\_\_\_\_ F. I am connected to important people in the organization.  
 \_\_\_\_\_ A. They respect knowledge and experience

7. \_\_\_\_\_ B. I have or can get information that is valuable to others.  
 \_\_\_\_\_ D. I have authority.

8. \_\_\_\_\_ C. They like me.

\_\_\_\_\_ E. I can reward those who cooperate

9. \_\_\_\_\_ G. I can punish those who do not cooperate.

\_\_\_\_\_ A. They respect knowledge and experience

10. \_\_\_\_\_ F. I am connected to important people in the organization

\_\_\_\_\_ B. I have or can get information that is valuable to others.

11. \_\_\_\_\_ A. They respect knowledge and experience

\_\_\_\_\_ D. I have authority.

12. \_\_\_\_\_ I. I have or can get information that is valuable to others.

\_\_\_\_\_ G. I can punish those who do not cooperate.

13. \_\_\_\_\_ D. I have authority.

\_\_\_\_\_ F. I am connected to important people in the organization

14. \_\_\_\_\_ C. They like me.



\_\_\_\_\_A. They respect knowledge and experience

15. \_\_\_\_\_G. I can punish those who do not cooperate.

\_\_\_\_\_D. I have authority.

16. \_\_\_\_\_F. I am connected to important people in the organization.

\_\_\_\_\_C. They like me.

17. \_\_\_\_\_A. They respect knowledge and experience

\_\_\_\_\_E. I can reward those who cooperate

18. \_\_\_\_\_B. I have or can get information that is valuable to others.

\_\_\_\_\_C. They like me.

19. \_\_\_\_\_D. I have authority.

\_\_\_\_\_E. I can reward those who cooperate

20. \_\_\_\_\_C. They like me.

\_\_\_\_\_ G. I can punish those who do not cooperate.

21. \_\_\_\_\_ B. I have or can get information that is valuable to others.

\_\_\_\_\_ E. I can reward those who cooperate

**Scoring:** Refer to the 21 pairs. Add the points you assigned to each of the A, B, C, D, E, F, and G choices. Enter the sum in the boxes below. Transfer the number onto the vertical scale above each box. Draw straight lines to connect the circled numbers to complete the profile.

18	18	18	18	18	18	18
17	17	17	17	17	17	17
16	16	16	16	16	16	16
15	15	15	15	15	15	15
14	14	14	14	14	14	14
13	13	13	13	13	13	13
12	12	12	12	12	12	12
11	11	11	11	11	11	11
10	10	10	10	10	10	10
9	9	9	9	9	9	9
8	8	8	8	8	8	8
7	7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5	5

4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1
A	B	C	D	E	F	G
Expert	Information	Referent	Legitimate	Reward	Connection	Coercive

Totals \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ = 63

### The Power Bases

#### Organization Based

Legitimate is represented by statement "D"

Reward is represented by statement "E"

Coercive is represented by statement "G"

#### Person Based

Expert is represented by statement "A"

Referent is represented by statement "C"

#### Mixed

Connection is represented by statement "F"

Information is represented by statement "B"

### Interpretation

The issue here is the relative use of the different bases of power, not the absolute use of a specific one. Focus on the ones that you use the most and the least. Remember that expert power and referent power are preferred as they show a fairly consistent relationship with satisfaction. The others, of course, may be available to you and employed when appropriate. Overuse of information,

legitimate, reward, connection and coercive power can have dysfunctional effects. This is not surprising since followers have no choice in the matter. For expert and referent power, however, it is the followers who determine if you have this power and, consequently, these are viewed more favorably by those being influenced.