



# **Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**Diagnóstico de la Cultura Organizacional para una  
empresa de servicios de la ciudad de Cuenca**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado  
en Licenciado en Administración de Empresas**

**Autor:**

Federico Valdivieso Malo.

**Director:**

Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

**Cuenca – Ecuador**

**2023**

## **DEDICATORIA**

Esta investigación está dedicada a mis padres Marcela y Javier, quienes me han ayudado y apoyado en todo momento; me han educado de la mejor manera para ser la persona que soy hoy en día, les dedico todos mis logros y esfuerzos a ellos ya que sin su guía nada de esto hubiera sido posible.

Además, dedico este trabajo a toda mi familia, amigos y mi novia Alejandra por siempre estar presentes apoyándome.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a mis abuelas y padres, por el apoyo y esfuerzo que hacen por mi y mis hermanos, quienes con su compañía me hacen crecer personalmente y profesionalmente. También quiero agradecer a mi tutora de tesis la Psicóloga Maria Isabel Arteaga, quien con su apoyo y liderazgo pude finalizar esta investigación de la mejor manera, obteniendo resultados claros y concisos.

Finalmente me gustaría mencionar un agradecimiento al establecimiento donde se realizó la investigación, por la bienvenida, el soporte y tiempo que me entregó dentro de la empresa.

# Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	I
Agradecimiento.....	II
Índice de Contenidos.....	III
Índice de Tablas.....	IV
Índice de Figuras.....	IV
Resumen.....	V
Abstract.....	V
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Desarrollo organizacional.....	2
1.1.1 Conceptos.....	2
1.2 Cultura organizacional.....	6
1.2.1 Conceptos.....	6
1.2.2 Importancia de la Cultura Organizacional.....	7
1.2.2 Modelos de desarrollo organizacional.....	3
1.2.3 Diagnóstico y medición de la cultura organizacional.....	8
CAPÍTULO 2.....	12
2. METODOLOGÍA.....	12
2.1 Metodología.....	12
2.2 Participantes.....	12
2.3 Herramienta de diagnóstico de cultura organizacional.....	13
2.4 Procedimiento.....	15
2.5 Análisis de resultados.....	16
CAPÍTULO 3.....	20
3. RESULTADOS.....	20
CONCLUSIONES.....	22
RECOMENDACIONES.....	24
REFERENCIAS.....	25

## **Índice de tablas y Figuras**

### **Tablas**

Tabla 1: Tabulación de la cultura actual.....	16
Tabla 2: Resultados de la cultura actual.....	17
Tabla 3: Tabulación de la cultura preferida.....	17
Tabla 4: Resultados de la cultura preferida.....	18
Tabla 5: Cuadro resumen de los resultados de la cultura actual y preferida.....	18

### **Figuras**

Figura 1: Gráfico Radial de la cultura actual y preferida.....	19
--	----

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diagnosticar el tipo de cultura organizacional de una empresa de servicios de Cuenca. En cuanto a la obtención de datos, se contó con todos los colaboradores de la empresa, y se aplicó un criterio de exclusión a los dos gerentes de la organización para reducir sesgos. El cuestionario utilizado fue el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), el cual permitió diagnosticar un tipo de cultura en la empresa. En función a los resultados, se pudo obtener que tanto la cultura actual como la preferida coinciden con el tipo clan, lo cual mostró que los colaboradores estaban de acuerdo con el tipo de cultura que se maneja dentro de la empresa. Las principales características que distinguen a los colaboradores dentro de este tipo de cultura fueron una comunidad unida, visión de familia, líderes que se desarrollan como mentores, confianza y colaboración grupal.

**Palabras clave:** Administración de empresas, Administración de los Recursos Humanos, Cultura Organizacional, Desarrollo Organizacional, OCAI

## ABSTRACT

The object of this research was to diagnose the type of organizational culture of a service company in Cuenca. Regarding data collection, all the company's collaborators were included, and an exclusion criterion was applied to the two managers of the organization to reduce biases. The questionnaire used were the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), which made it possible to diagnose a clan-type culture in the company. The results showed that both, the current and preferred cultures coincide with the clan type, which shows that the collaborators agreed with the type of culture that is managed within the company. The main characteristics of this type of culture are: a community unity, family vision, leaders who develop as mentors, trust and group collaboration.

**Keywords:** Business Administration, Human Resources Management, OCAI, Organizational Culture, Organizational Development



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la  
Universidad del Azuay, para verificar su  
autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

# INTRODUCCIÓN

La empresa de Servicios de la ciudad de Cuenca se encuentra 20 años en el mercado de venta, alquiler y explotación de bienes inmuebles propios y venta de comida y bebidas en bares-restaurantes. Cuenta con un total de 38 colaboradores los cuales se distribuyen entre las diferentes áreas de la organización. Dentro del ámbito de Recursos Humanos, la gerencia de la empresa no cuenta con ningún dato, historial o evaluación sobre su gestión interna y su cultura organizacional. La falta de esta información puede crear problemas a futuro sobre lo que es la empresa y hacia donde se dirige, lo cual evidentemente puede verse reflejado en sus resultados, objetivos y su relación con clientes, proveedores y empleados.

Debido a lo mencionado anteriormente, la presente investigación tiene como objetivo evaluar el tipo de cultura organizacional que tiene la empresa, esto debido a que varios autores señalan la estrecha relación existente entre la cultura organización con el funcionamiento y desempeño de la empresa. Es así que, la pregunta de investigación del siguiente documento es ¿Cuál es la cultura organizacional que rige en la empresa de servicios de la ciudad de Cuenca?

La importancia de conocer la cultura organizacional, se encuentra en que esto representa una herramienta relevante para la gerencia de la empresa, para posteriormente lograr dirigir de la manera más correcta la organización y con ello alcanzar un mejor rendimiento en los resultados deseados. Frente este contexto la presente investigación será de mucha ayuda para su planeación y organización futura. Para lograr diagnosticar la cultura empresarial dentro de la empresa de servicios de Cuenca, se utilizará la metodología propuesta por Cameron y Quinn, mismos que desarrollaron un cuestionario bajo la herramienta OCAI, la cual que permite recolectar información mediante un cuestionario sobre los aspectos actuales y preferidos de la empresa por parte de los colaboradores.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: en el primer capítulo, se presentará el marco teórico, en el cual se desarrollará una revisión bibliográfica sobre los aspectos teóricos relacionados al desarrollo y cultura organizacional; en el segundo capítulo, se explicará la metodología utilizada para la obtención de datos; y por último, en el tercer capítulo se expondrá el diagnóstico sobre el tipo de cultura que presenta de la empresa de servicios de Cuenca.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. MARCO TEÓRICO**

El siguiente capítulo se dividirá en dos secciones, en primer lugar, se abordará los aspectos teóricos del desarrollo organizacional, explicando en qué consiste este tema, al igual que sus características y los modelos de desarrollo organizacional más utilizados. En la segunda parte se analizará detalladamente a la cultura empresarial; partiendo desde su concepto, la importancia que esta ejerce dentro del ámbito empresarial, tipos y las herramientas que son utilizadas para realizar un diagnóstico oportuno y eficaz dentro de una determinada organización, los cuales permitirán tener una base teórica para el desarrollo de la presente investigación.

### **1.1 Desarrollo organizacional**

#### **1.1.1 Conceptos**

En la actualidad, el entorno del mundo de los negocios es bastante cambiante, por lo que es necesario crear estrategias que sirvan para adaptarse a los cambios que se vayan presentando constantemente y de una manera rápida con el fin de no estancarse. Hernández et. al (2011) mencionan que el desarrollo organizacional nace alrededor del año 1947, debido a las necesidades que presentaba la sociedad después de la crisis mundial que estaban atravesando por la posguerra. Estas necesidades se presentaron por la falta de recursos tanto humanos como de materias primas, lo que causó que se incorpore dentro de las empresas la mano de obra femenina con la finalidad de eliminar la escasez de mano de obra y promover el desarrollo empresarial.

El desarrollo organizacional abarca un tema muy amplio, el cual no puede ser definido de una sola manera, es por ello que se abordará diferentes conceptos de los autores más relevantes dentro de este ámbito. Para comenzar, Chiavenato (2011) hace referencia a un campo que engloba la capacidad de cambio de una organización para adaptarse a su entorno.

Hernández et. al (2011) definen al desarrollo organizacional como el proceso en el que se evalúan los valores, las creencias, las actitudes y las conductas de las personas para poder resistir al cambio, para lo cual se aplican ciertas modificaciones que permitan mejorar los

niveles de eficiencia y productividad. A su vez nombran 3 elementos fundamentales para el desarrollo organizacional: acción, diagnóstico y la administración del programa.

El desarrollo organizacional según Fuentes (2010) busca lograr un cambio en la organización en cuanto a sus necesidades o exigencias demandadas por parte de los mismos miembros de la empresa. De tal manera que se centren en dar una mayor atención a ciertos grupos para así lograr una mejora en las relaciones humanas, relaciones entre compañeros, factores económicos y de costos, desarrollo de los equipos de trabajo, con el fin de generar un mejor ambiente y una conducción exitosa. Es decir, se basa específicamente en el lado humano de una institución, como por ejemplo, los valores, las relaciones, el clima organizacional, las actitudes, etc.

Para Robbins y Judge (2009) si no se incluye desarrollo organizacional, no se podría realizar un buen análisis de la administración del cambio y argumentan que este concepto no se lo puede definir con la organización de la empresa, para lo cual se basan en los valores humanos y democráticos, de tal manera que mejore el bienestar de los empleados y a su vez se logre que estos sean más eficientes y eficaces en sus labores diarias asignadas. Los autores mencionan que los valores base para alcanzar un cambio son: respetar a las personas, confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación.

### **1.2.2 Modelos de desarrollo organizacional**

La presente sección hace énfasis en los modelos de desarrollo organizacional que se han realizado a lo largo de los años por varios autores, los cuales han servido como base e incluso siguen siendo usados hoy en día para nuevas investigaciones o para el desarrollo en sí de las empresas. Como primer modelo se tiene a Lawrence y Lorsch (1967), los cuales realizan el modelo más importante y relevante en cuanto al desarrollo organizacional. Es conocido como modelo de contingencia ya que no hablan sobre una forma exacta de realizar un diagnóstico adecuado, pero se enfocan en la estructura de la organización y en las relaciones entre los grupos, ya que piensan que estas dimensiones son las más importantes para el desarrollo de una empresa. Los autores mencionan dos conceptos que son de gran importancia para entender esta teoría, los cuales son la diferenciación y la integración.

Según la estructura de los dos autores se deben analizar las cinco dimensiones organizacionales para realizar un diagnóstico, las cuales son: La primera dimensión nombra a

las demandas ambientales, las cuales se refieren a los aspectos que se encuentran y rotan cerca del entorno empresarial, como por ejemplo factores económicos, políticos, y sociales, los cuales dan forma a la estrategia que debe aplicar una organización y a su vez enfocarse en los cambios que se deban realizar para seguir siendo competitivos, ya que en el entorno todo se encuentra en un constante cambio y evolución.

La segunda dimensión es la diferenciación, es decir que cada uno de los departamentos deben tener claro la función que debe realizar para de esta manera dividir el trabajo y lograr satisfacer las demandas de los posibles clientes. La tercera dimensión es la integración la cual se enfoca en que cada uno de los departamentos se enfoquen en un bien común para la organización. Es decir que, el personal de cada área debe conocer cuál es el propósito u objetivo de la compañía y todos se esfuercen en lograr aquello.

El manejo de conflictos es la cuarta dimensión que mencionan Lawrence y Lorsch y se basa en las políticas que se usan para manejar los problemas existentes en los departamentos, mencionando que esta dimensión es muy importante para organizaciones que tienen un alto grado de diferenciación e integración, ya que cuando existen individuos con otros puntos de vista distintos a los del resto e intentan unificar sus ideas es cuando aparecen conflictos de una manera inevitable. Por último, la quinta dimensión se refiere al contrato empleado-administración, la cual se relaciona con las expectativas que tiene el personal con la organización de la que forma parte, debido a que ellos esperan que la organización le otorgue algo extra del salario como por ejemplo reconocimientos por un buen trabajo, pertenencia a un grupo, entre otros.

Otro modelo es el de Weisbord (1978), mismo que se basa en seis áreas o cuadros que para él son muy importantes al momento de realizar un diagnóstico de cualquier tipo de empresa. La primera área es el propósito, es decir que, los integrantes de la organización deben conocer cuál es la misión y la visión de la empresa, de tal forma que a través de ello sepan hacia dónde se dirigen y cuáles son los objetivos que se tienen que alcanzar. La segunda se enfoca en la estructura, la cual se refiere a cómo se distribuyen cada una de las tareas para cada uno de los trabajadores, lo cual permite definir el personal en diferentes departamentos, como por ejemplo administrativos, producción, etc., armando de esta manera lo que se conoce como un organigrama de la institución.

La tercera área trata de las relaciones, las cuales se refieren a cómo interactúan cada uno de los colaboradores y la forma en la que se comunican para alcanzar a tomar una decisión en caso de ser necesario. Siempre es fundamental que exista una buena relación entre el personal para de esta manera tener un ambiente agradable en el trabajo, centrándose en la visión y misión de la empresa. A su vez, las relaciones permiten que se construya la cultura organizacional. La cuarta área habla sobre las recompensas e incentivos, las cuales ayudan a reconocer cuando una persona realiza su trabajo de una manera adecuada, teniendo un gran desempeño en su labor. Esto causa que las personas se motiven ya que logran estatus en la comunidad o incluso beneficios financieros, bonos o capacitaciones gratuitas según como se maneje la empresa.

Como penúltimo punto, Weisbord se enfoca en los sistemas de apoyo, los cuales sirven como una ayuda para facilitar el trabajo de la organización. Es importante que esto se realice para alcanzar objetivos dentro de la organización, para lo que es necesario que los sistemas sean eficientes. Por último, este modelo de seis cuadros se enfoca en el liderazgo, recalando que esta es el área clave que permite reunir a todos los otros elementos organizacionales. El líder debe comprometerse con la misión y visión de la empresa, así como ser capaces de comunicar a la organización estos dos puntos para poder saber qué es lo que se quiere alcanzar, también pueden anticiparse a los cambios tomando las mejores decisiones para el momento, entre otras muchas cualidades que tiene un líder.

Por otro lado, Mintzberg (1979), elaboró un modelo que nació a partir del modelo de Lawrence y Lorsch mencionado anteriormente, en el cual se menciona que todo tipo de actividad humana que se realice se basa en dos requerimientos específicos: la división de trabajo y la coordinación entre estas tareas divididas, con el fin de realizar un trabajo colectivo entre el grupo. De igual manera que los anteriores autores Mintzberg menciona que no hay una mejor manera de diseñar una organización, ya que cada una de ellas existen elementos diferentes, ya sea dentro de la misma o en el entorno que lo rodea. Este autor menciona que una organización puede dividirse en cinco partes esenciales: la cumbre estratégica donde se encuentran la alta gerencia, la línea media que se forma a través de los gerentes, el núcleo operativo donde se encuentran los operarios quienes son los que realizan el trabajo de producción de productos y servicios, la estructura técnica constituida por expertos en lo que es la estandarización del trabajo y por último el staff de apoyo donde el autor agrupa a todos los servicios indirectos al resto de la organización como la cafetería, aseo, asesoría legal, etc.

Tamayo et al. (2014), realizaron una investigación acerca de un modelo de gestión organizacional que se basa en el logro de los objetivos. En este documento los autores analizan las capacidades que se encuentran dentro del talento humano para poder lograr los objetivos planteados, a los cuales se los desglosa en actividades finales o intermedias y que pueden ser de carácter tangible o intangible. Para ello han mencionado factores que parten de diferentes dimensiones como el desarrollo humano, las condiciones laborales de la empresa y la productividad. A través de estas tres dimensiones se pueden construir indicadores que permitan asociarlos a la ejecución de actividades bajo las condiciones necesarias para poder cumplir con el objetivo, así como las metas que corresponden a los requerimientos que tiene cada organización.

## **1.2 Cultura organizacional**

### **1.2.1 Conceptos**

Para lograr la integración de un concepto coherente de cultura organizacional, es necesario entender que todas las sociedades tienen una cultura que las caracteriza como sociedad e individuos, y las organizaciones son sociedades, por lo que se afirma que la cultura es a la organización, como la personalidad a los individuos. Morelos-Gómez, y Fontalvo-Herrera (2014) manifiestan que la cultura organizacional es un tema muy amplio y complejo por lo que no existe una definición totalmente aceptada globalmente.

Robbins y Judge (2009), mencionan que “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p.551). También, estos autores mencionan que existen 7 características que al juntarse todas a la vez permiten identificar la esencia de la cultura de una organización y estas son las siguientes: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, agresividad y por último la estabilidad. Por lo tanto, lo que tratan de comunicar estos dos autores es que cada una de las 7 características mencionadas anteriormente, reflejan cómo es la organización, ya que son la base para entender a cada uno de los miembros, conocer qué es lo que sienten o piensan de la organización, saber porque realizan las tareas de cierta forma y como es su comportamiento en el trabajo. Mediante estas bases, el gerente o el representante de la compañía puede conocer quiénes de sus colaboradores siguen los lineamientos, a quien se debe apoyar para mejorar y quien no está realizando bien

sus labores, lo cual hace posible el análisis de las fortalezas y debilidades dentro de la organización.

Así mismo, Vera et al. (2009), dicen que la cultura es percibida como un sistema de interrelaciones entre los procesos individuales y el desarrollo humano, social e histórico del comportamiento colectivo que hacen posibles los productos culturales, artísticos, cotidianos, científicos, tecnológicos, entre varios más. En cambio, Chiavenato (2011) indica que la cultura organizacional es un conjunto de creencias, valores y una manera de interacción entre los individuos de una organización específica, lo cual influye de forma directa en el clima de la organización. Por lo tanto, de manera resumida se entiende por cultura organizacional, a un amplio sistema que engloba la manera de interacción, los hábitos y valores que poseen los integrantes de una empresa. La cultura organizacional se puede dividir en la siguiente tipología: cultura de gestión, misma que hace referencia al desarrollo de las actividades cotidianas; cultura de liderazgo, que muestra la forma de guiar a los diferentes equipos; cultura comunicativa, referente a la manera de interactuar y relacionarse dentro del trabajo; cultura de servicio, que permite entender a los individuos; y por último los elementos axiológicos, que se centra en las bases éticas en la que se establecen las relaciones laborales (Mena, 2019).

### **1.2.2 Importancia de la Cultura Organizacional**

Se puede entender que la cultura organizacional es un aspecto de suma importancia en las empresas, dado que se centra en cómo se relacionan todos los integrantes de una compañía. Esto va a permitir definir los resultados de una empresa, ya que al mejorar el ambiente laboral y tener muy claro este aspecto permitirá un mejor funcionamiento de las actividades que se realicen dentro de la empresa. Porter y Kramer (2006) explican la importancia de la cultura organizacional dentro de una determinada empresa, dado que este componente es relevante dentro de la planificación estratégica, permitiendo de esta manera facilitar a las empresas a lograr una diferenciación y ventaja competitiva.

González y Parra (2008) mencionan la importancia del estudio de la cultura organizacional a partir de un análisis para la transformación de la organización y logro de objetivos para el mejoramiento continuo de los resultados productivos y financieros. La función de la cultura organizacional es la de definir fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. De acuerdo a este concepto, todas las organizaciones son diferentes,

aunque realicen actividades similares, siempre los colaboradores y trabajadores definirán la cultura de la organización. Por su parte Gómez (2010) afirma que la cultura organizacional y su análisis es un factor clave para el éxito de las empresas y negocios.

Por otro lado, Resende y De Paula (2011) expresan que la cultura organizacional es un factor clave para el diseño de políticas empresariales y de la identidad de los trabajadores, perfiles culturales, cuestiones ambientales y personales que impactan en el desempeño de toda la organización. Es así, que según lo antes mencionado los resultados obtenidos dentro de una empresa se pueden ver explicados en gran parte por la cultura organizacional que mantenga una empresa, he ahí la importancia de que una organización mantenga y dedique parte de sus recursos a implementar este aspecto o desarrollarlo a mayor profundidad.

### **1.2.3 Diagnóstico y medición de la cultura organizacional**

Lo que permite el diagnóstico de la cultura organizacional es conocer la situación real de la compañía de tal forma que al realizar este examen se pueda saber o descubrir cuáles son los problemas que existen en la organización, analizando las áreas de oportunidad que no se han aprovechado hasta el momento (Hernández et al, 2010). Es decir que, al realizar un diagnóstico se permite identificar y corregir errores para lograr alcanzar los objetivos y metas planteadas en la empresa. A su vez, estos mismos autores mencionan que existen dos enfoques del diagnóstico organizacional, el primero es el enfoque funcional, el cual examina cómo está estructurada la comunicación en la organización, ya sea al momento de producir, de interactuar entre compañeros, innovar, etc. El segundo enfoque es el cultural, el cual se basa en varias acciones con el fin de descubrir los valores y principios que tiene cada organización y si sus miembros practican estos valores.

Este diagnóstico nace de los cuestionamientos que propusieron los autores French y Bell (1995) destacando los siguientes: ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Cuáles son las oportunidades no aprovechadas? ¿Cuáles son sus problemas? ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual? Es entonces que a partir de estas preguntas la persona encargada de realizar el diagnóstico y analizarlo puede conocer cuáles son los puntos fuertes de la organización, las oportunidades que se están aprovechando o que no se han tomado aún y las áreas en donde existe un problema. González y Parra (2008), hablan de la importancia de un diagnóstico y análisis de la cultura organizacional de una empresa, teniendo en cuenta el

análisis de factores como la motivación, el liderazgo, diagnósticos externos, con la finalidad de lograr una transformación empresarial y alcanzar los objetivos económicos.

Para el análisis de la cultura de una organización es necesario determinar los factores que afectan a la organización y rasgos visibles como costumbres, creencias, lenguajes, etc., si existen relaciones entre estos rasgos o existen diferencias notables que comprometen a la productividad de la organización. Gómez (2008), indica que estos factores serán los que determinen la cultura de la organización; por lo tanto, definirá la esencia de la misma. Es necesario identificar si estos factores generan una ventaja o desventaja en la productividad y desempeño laboral. El análisis de la cultura organizacional es la herramienta que orienta a formar nuevas estrategias, objetivos, valores, políticas, la formación, tecnologías y técnicas para aportar de manera positiva, eficiente y racional a la consolidación de la organización. (Jurado y Calderón, 2006). Por esta razón es importante realizar un análisis de la cultura organizacional, que generará beneficios productivos, de desempeño y satisfacción laboral.

Tomei y Russo (2013), mencionan que una herramienta es un factor esencial para el análisis estadístico de datos, con el fin de evaluar la influencia y significación relativa entre los parámetros de análisis. Las herramientas permiten identificar y agrupar datos para su análisis y jerarquizar variables para su comparación y conclusión. En este panorama una herramienta es una guía de ayuda para el manejo y análisis de datos, la cual inicia identificando variables, lo mismo que una definición grupal la cual caracteriza a los individuos que conforman la organización. También al escoger una herramienta, es importante conocer y entender las limitaciones de cada método o herramienta. De acuerdo a Robbins y Judge (2009), la herramienta de diagnóstico o matriz es aquella que combina varios factores primordiales de la investigación para análisis de la misma y se acopla de mejor manera a la situación de la organización. Finalmente, de acuerdo a Resende y De Paula (2011), la cultura organizacional es un factor clave para el diseño de políticas empresariales y de la identidad de los trabajadores, perfiles culturales, cuestiones ambientales y personales de organización que impactan en el desempeño de toda la organización.

Para lograr diagnosticar la cultura organizacional de una empresa, debe realizarse la medición de la misma. Para ello, existen diferentes herramientas que son de gran utilidad para medir el tipo de cultura organizacional. La primera herramienta es la de Cooke y Lafferty (1989), que es el Cuestionario de Cultura Organizacional (OCI por sus siglas en inglés); mismo que define 12 normas, agrupadas en tres tipos de cultura organizacional que son: constructiva,

pasiva-defensiva y agresiva-defensiva. Una de las mejores ventajas que tiene esta herramienta es que los resultados se muestran de forma gráfica en 12 subescalas, así como también permite obtener resultados válidos y ha sido utilizado en una gran variedad de campos como: empresas de manufactura, hospitales, universidades, gobiernos e institutos (Cuerda y Bonavía, 2017).

La segunda herramienta es de Hofstede y Minkov (1991), la cual presenta cinco dimensiones indispensables para lograr identificar los patrones culturales para cada grupo de individuos. Estas dimensiones según el autor antes mencionado, permiten observar cómo los individuos reaccionan de una manera específica ante diferentes problemas que puedan presentarse en el día a día. Hofstede (2001) evidenció que hay agrupamientos culturales en lo regional y nacional que son muy influyentes en el tiempo y son un factor clave para el comportamiento de las organizaciones.

Las cinco dimensiones que establece Hofstede para comprender la cultura organizacional son: primero, distancia de poder, la cual mide lo que sienten los individuos sobre cómo se encuentra dividido el poder; si dentro de esta dimensión se presenta un puntaje bajo, muestra que hay mayor aceptación a una cultura democrática y que sus integrantes son iguales, mientras que, si tiene un puntaje alto, muestra que los individuos aceptan y están conscientes de un sistema jerárquico. En segundo lugar, es el individualismo/colectivismo, mismo que hace referencia a la cohesión social, es decir, que, si su cultura es de tipo individualista, se va a priorizar los objetivos personales, en cambio, si son colectivistas se enfocarán en los objetivos y resultados grupales. La tercera dimensión es de masculinidad/feminidad, que mide la importancia que se da culturalmente a los hombres; un puntaje alto en la escala de masculinidad demuestra que la organización presenta diferencias muy marcadas en cuanto a género, por lo que da como resultado una cultura muy competitiva, y por su parte un puntaje bajo muestra que hay menor diferencia de género. La cuarta, es la aversión a la incertidumbre, esta dimensión está relacionada a lo impredecible, por lo que mide cómo los individuos afrontan situaciones imprevistas y desconocidas. La última dimensión habla sobre la orientación a corto o largo plazo, la cual muestra que a corto plazo se llega a presenciar más el desarrollo de los individuos, mientras que en el largo plazo se enfoca únicamente en el futuro (Tarapuez, 2016; Hostede, 1980).

La tercera herramienta es de O'Reilly et al. (1991) denominada como Organizational Culture Profile, este instrumento contiene 54 normas estándares que definen los valores de una organización. Esta herramienta se enfoca en: innovación, tomar riesgos, atención al cliente,

colaboración en grupos, sistema de recompensas, orientación a los resultados, decisiones y competitividad.

Por último, está la herramienta para diagnosticar la cultura organizacional de Cameron y Quinn (1999), misma en la que se ha decidido hacer uso en la presente investigación para identificar el tipo de cultura organizacional que tiene la empresa de servicios en la ciudad de Cuenca. Este modelo, se denomina “Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), tiene como base el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999), quienes propusieron cuatro tipos de cultura organizacional: la jerarquía, el clan, la adhocrática y el mercado. Cada uno de ellos se asocia a la combinación de un enfoque interno o externo, a su vez también hacen referencia a la estabilidad. La cultura jerárquica se caracteriza por llevar un ambiente formalizado, que sea apto y cuente con una estructura adecuada para de esta manera poder realizar la labor que sea necesaria en dicho momento. Para poder cumplir con estas características se han implementado procesos estandarizados que definen lo que los colaboradores realizan en la organización.

Por otro lado, la cultura de mercado se orienta principalmente en el entorno externo en lugar del interno, centrándose en transacciones con diferentes grupos externos con los cuales existe un involucramiento directo por parte de la organización, como por ejemplo los clientes, los proveedores, los contratistas, entre otros. Cabe mencionar que este tipo de cultura actúa en el ámbito competitivo y a su vez en el intercambio monetario. Haciendo referencia a la cultura clan, la cual es conocida de esta manera debido a que se asemeja al tipo de organización de un grupo familiar y se caracteriza en la conexión o unión que se presenta entre los miembros y la forma en la que participan en sus actividades diarias. De esta forma lo que se observa en esta cultura son los valores que prevalecen como el trabajo en equipo, programas que permiten formar de mejor manera a los empleados logrando así una participación más activa de los mismos y que se comprometan con la empresa buscando maximizar los beneficios para todos.

Por último, la cultura adhocrática se caracteriza por innovar, ya que suponen que dar una iniciativa o ser los pioneros en algo asegura el éxito de su organización. Por ende, el objetivo principal que tiene esta cultura es desarrollar bienes y servicios nuevos, así como prepararse para lo que está por venir, lo que conlleva a que los gerentes o las personas que se encuentran a cargo de la compañía se enfoquen en generar emprendimientos y que las personas que trabajan en este espacio sean creativas y con visiones hacia el futuro.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. METODOLOGÍA**

El segundo capítulo se enfoca en la metodología que fue aplicada en la investigación, lo cual permitió identificar el área de estudio, el tipo de investigación, la recopilación de información, y el análisis de los datos. Esta parte del estudio es muy importante, pues, permite tener claridad y certeza de los resultados obtenidos para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa de servicios.

#### **2.1 Metodología**

La metodología utilizada fue de tipo cuantitativa, no experimental, y transversal. Esto debido a que, se analizaron diferentes variables mediante la aplicación de encuestas anónimas a los colaboradores de la empresa de servicios de Cuenca durante un solo periodo. Para la aplicación de encuestas se dio a conocer a los administrativos de la empresa los cuestionarios a utilizar, los cuales se basaron en la metodología propuesta por Cameron y Quinn (2010), misma que permitió diagnosticar de la manera más acertada la cultura organizacional de la empresa. El alcance fue de tipo exploratorio ya que se realizó una primera aproximación para obtener un diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa de servicios de Cuenca. Por último, fue descriptiva, debido a que los resultados obtenidos permitieron evidenciar características importantes de la empresa.

#### **2.2 Participantes**

Para los participantes del presente estudio, se contó con todo el universo, mismo que está conformado por los colaboradores de la empresa de todas las áreas de trabajo; además se incluyó un criterio de exclusión a los gerentes de la organización, esto, con la finalidad de evitar sesgos ya que, la herramienta que se utilizó mide la cultura que rige la gerencia. La población a analizar corresponde a un total de 36 colaboradores, mismos que fueron notificados con una semana de anticipación a la fecha a realizar las encuestas; además 15 minutos antes de la aplicar el formulario, se socializó en que consiste el formulario, las preguntas y la herramienta que se usó para obtener los datos, esto, con la finalidad de que los colaboradores tengan mejor conocimiento sobre cómo funciona el procedimiento y se eviten posibles sesgos en los datos.

### 2.3 Herramienta de diagnóstico de cultura organizacional

La herramienta OCAI se emplea dentro de la cultura organizacional para poder obtener un diagnóstico acerca de cómo se encuentra la empresa de manera interna. Según los autores Cameron y Quinn (1999), este cuestionario se divide en seis ejes y dos dimensiones, en donde cada uno de los ejes cuentan con cuatro alternativas las cuales son valoradas de 1 a 100, las calificaciones para realizar la encuesta para la cultura actual, inicia en 40 puntos que es igual al literal que mas se asemeja a la empresa, seguido por 30, 20 y 10 al que menos se asemeja; de igual manera para la cultura preferida nuevamente inicia en 40 puntos que es igual al literal que desea el colaborador, seguido por 30, 20 y 10 al que menos desea dando un total de los 100 puntos.

A continuación, se presenta el cuestionario que fue aplicado a los colaboradores de la empresa de servicios de Cuenca:

<b>1</b>	<b>Primera dimensión</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
A	La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.		
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.		
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>2</b>	<b>Segunda dimensión</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.		
B	El liderazgo en la organización se consideraba que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.		
C	El liderazgo en la organización se considera generalmente como ejemplo y orientado a los resultados.		
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia, caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>3</b>	<b>Tercera dimensión</b>	Ahora	Preferida
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación y la libertad.		
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.		
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
	<b>TOTAL</b>	100	100

<b>4</b>	<b>Cuarta dimensión</b>	Ahora	Preferida
A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.		
B	La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.		
D	La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.		
	<b>TOTAL</b>	100	100

<b>5</b>	<b>Quinta dimensión</b>	Ahora	Preferida
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.		
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas.		
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.		
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes.		
	<b>TOTAL</b>	100	100

<b>6</b>	<b>Sexta dimensión</b>	Ahora	Preferida
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.		

B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.		
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.		
	TOTAL	100	100

Fuente: (Cameron & Quinn, 2011).

Las diferentes seis dimensiones que buscan analizar mediante el cuestionario características dominantes, de liderazgo organizacional, administración de recursos humanos, cohesión de la organización, énfasis estratégicos y criterios de éxito. Estas seis dimensiones están divididas en 4 letras: A, B, C y D. Cada una de estas letras hace referencia a los diferentes tipos de cultura organizacional; los cuáles según Cameron y Quinn (1999) son los siguientes:

- 1) Cultura tipo Clan: Comparte la unión y la participación de toda la organización.
- 2) Cultura tipo Adhocrática: La empresa se enfoca en innovar, es decir, ser pioneros en un producto o la mejora del mismo.
- 3) Cultura tipo Mercado: Hace referencia a las organizaciones que trabajan como mercado, es decir que su éxito llega a través de los factores externos, más no los internos.
- 4) Cultura tipo Jerárquica: La organización se encuentra formalizada y estructurada en todos los departamentos, por lo tanto, las personas saben que es lo que deben hacer en cada situación que se presente.

## 2.4 Procedimiento

Para la aplicación del instrumento, se realizó una petición formal a la gerencia indicando la fecha y la hora de su aplicación, misma que se desarrolló de forma física en grupos de 4 a 5 personas, en un tiempo establecido de 15 a 20 minutos. Además, se realizó una pequeña sociabilización sobre la temática que se abordó en el cuestionario, con la finalidad de que los colaboradores estén preparados de la mejor manera.

Una vez que se obtuvo los datos, se procedió a realizar la tabulación y gráficos de los mismos para desarrollar el análisis y definir el tipo de cultura organizacional de la empresa.

Posteriormente, se procedió a caracterizar el tipo de cultura organizacional que se encontró, en base a las respuestas de los colaboradores de la empresa de servicios de Cuenca.

## 2.5 Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados de los cuadros de tabulación tanto para la cultura actual como para la cultura preferida, mismos que se expresan en tablas y al final un gráfico radial que evidencia el tipo de cultura que rige en la empresa.

**Tabla 1**

*Tabulación de la cultura actual*

Cultura Actual							
A		B		C		D	
1A	28	1B	24	1C	30	1D	18
2A	24	2B	21	2C	22	2D	33
3A	34	3B	18	3C	22	3D	27
4A	30	4B	18	4C	29	4D	23
5A	28	5B	26	5C	28	5D	18
6A	32	6B	19	6C	28	6D	20
SUMA	176	SUMA	126	SUMA	160	SUMA	139
PROMEDIO	29	PROMEDIO	21	PROMEDIO	27	PROMEDIO	23

Elaboración propia.

En la tabla 1, se puede observar los resultados de los promedios de las dimensiones de las 36 encuestas correspondientes a la cultura actual.

**Tabla 2***Resultados de la cultura actual*

CULTURA ACTUAL			
#	TIPO DE CULTURA	SUMA	PROMEDIO
A	CLAN	176	29
B	ADHOCRATICA	126	21
C	MERCADO	160	27
D	JERARQUICA	139	23

Elaboración propia.

En la tabla 2 se puede observar los resultados de las dimensiones de la cultura actual, donde se evidencia que el tipo clan tiene una puntuación de 176 con un promedio de 29 que corresponde al mayor de todos los resultados.

**Tabla 3***Tabulación de la cultura preferida*

Cultura Preferida							
A		B		C		D	
1A	32	1B	27	1C	25	1D	15
2A	31	2B	20	2C	18	2D	29
3A	32	3B	21	3C	19	3D	26
4A	32	4B	24	4C	22	4D	21
5A	27	5B	29	5C	25	5D	17
6A	36	6B	21	6C	24	6D	19
SUMA	190	SUMA	143	SUMA	134	SUMA	127
PROMEDIO	32	PROMEDIO	24	PROMEDIO	22	PROMEDIO	21

Elaboración propia.

En la tabla 3 se puede observar los resultados de los promedios de las dimensiones de las 36 encuestas correspondientes a la cultura preferida.

**Tabla 4***Resultados de la cultura preferida*

CULTURA PREFERIDA			
#	TIPO DE CULTURA	SUMA	PROMEDIO
A	CLAN	192	32
B	ADHOCRATICA	147	24
C	MERCADO	133	22
D	JERARQUICA	127	22

Elaboración propia.

En la tabla 4 se puede observar los resultados de las dimensiones de la cultura preferida, donde se evidencia que el tipo clan tiene una puntuación de 192 con un promedio de 32 que corresponde al mayor de todos los resultados.

Para el análisis de resultados, es importante obtener todos los datos de manera global, con la finalidad de poder realizar un diagnóstico completo de la empresa de servicios de Cuenca. Para ello, a continuación se presenta un resumen de los promedios actual y preferido para cada tipo de cultura organizacional; mismos que se obtuvieron mediante la encuesta aplicada a los colaboradores de dicha organización.

**Tabla 5***Cuadro resumen de los resultados de la cultura actual y preferida*

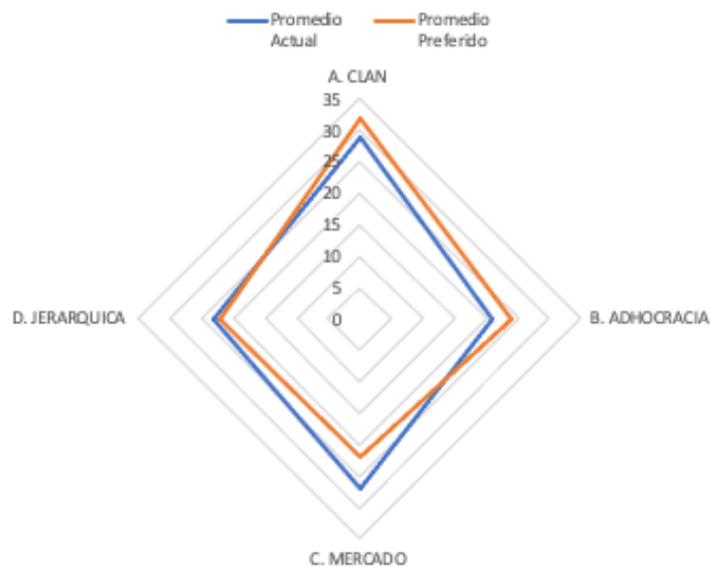
Resumen	Promedio Actual	Promedio Preferido
A. CLAN	29	32
B. ADHOCRACIA	21	24
C. MERCADO	27	22
D. JERARQUICA	23	22

Elaboración propia.

En la tabla 5, se puede observar que los resultados de la cultura actual con los de la preferida coinciden en su mayor puntaje en el tipo clan, presentado un promedio de 29 puntos y de 32 puntos respectivamente. Estos datos permiten deducir que la empresa de servicios de Cuenca presenta una cultura organizacional de tipo clan.

## Figura 1

### Gráfico Radial de la cultura actual y preferida



De manera gráfica, también se puede visualizar los resultados obtenidos mediante la figura 1, en la cual se observa como los datos tienden a direccionarse al tipo clan, con una mayor proporción en el promedio preferido que el actual. Esto demuestra, que el personal de la empresa presenta una visión a seguir mejorando y fortaleciendo los valores de la empresa en esa dirección.

## CAPÍTULO 3

### 3. RESULTADOS

En la empresa de servicios de la ciudad de Cuenca, de acuerdo al diagnóstico que se realizó al universo de la empresa, se ha identificado como tipo clan, que, según Cameron y Quinn (2006), en este tipo de cultura prevalece la lealtad y tradición, debido a que los líderes actúan como mentores y predomina el trabajo en equipo, lo cual facilita una mejor comunicación e interacción entre los colaboradores dentro de la organización.

Una de las principales características de las empresas con este tipo de cultura, es que se enfocan en las relaciones interpersonales, la comunicación, la gestión interna de la empresa y la colaboración grupal. Es así que se suelen presentar con una visión de una gran familia con objetivos comunes y valores compartidos. Existe hincapié en dar un gran apoyo y sustento a todos los colaboradores por parte de los líderes, generando un ámbito de mayor confianza dentro de la empresa. Este tipo de empresas suele generar un compromiso más grande que el interés personal, y ayudan a mantener una estabilidad en el sistema social.

Varias investigaciones como la de mencionan la estrecha relación entre el rendimiento empresarial con la cultura organizacional, mismas que exponen una relación positiva entre estas dos variables (Cruz y Torres, 2014). Un ejemplo, es la investigación de Maldonado et al. (2016), que analizan la relación entre el tipo de cultura clan con el nivel de rendimiento en las empresas, encontrando que el tipo clan influye de manera alta y significativa en el nivel de rendimiento empresarial. Esto se puede visualizar como una ventaja de dicha cultura, ya que evidencia que ante un mejor ambiente laboral en el cual se sienten en familia se pueden lograr un mejor desempeño global y alcanzar de mejor manera los resultados esperados.

Por otro lado, cabe mencionar que en los resultados obtenidos se encontró que tanto el promedio actual y el preferido coincidieron en el tipo de cultura. Es así, que los resultados obtenidos muestran que los colaboradores están de acuerdo con el tipo de cultura que se implementa en la organización. Por ende, los gerentes deberían enfocarse en mantener y mejorar este tipo de cultura organizacional incorporando en sus objetivos planes de acción y estrategias que permitan fortalecer la cultura tipo clan.

En cuanto a las desventajas de esta cultura, se suelen destacar: la falta de diversidad, debido a que la cultura clan suele ser una organización homogénea con objetivos comunes, lo cual hace que se pierda los beneficios de la diversidad, ya que, si todas las perspectivas de los colaboradores se enfocan de la misma manera en un problema, la solución a ellos se puede alcanzar de una manera más lenta. Otra desventaja es la falta de disidencia, si bien la cultura clan se destaca por un talento humano unido y el trabajo en equipo, esto puede llegar a ocasionar que los colaboradores duden de dar ideas diferentes y expresar opiniones contrarias a lo establecido. La falta de autoridad es otra desventaja que suele mencionarse en este tipo de cultura, ya que en la cultura clan los líderes actúan como mentores, por lo que no se suele definir bien los límites de autoridad, en casos de discrepancias entre los empleados es necesario una autoridad firme que tome las decisiones sin discutirlo con el resto de la organización (Mena, 2019) (Yopan et al., 2020).

En síntesis, una cultura clan tiene ventajas como desventajas, por lo cual es importante que al tomar decisiones se pueda conocer todo ello para lograr incorporar estrategias que permitan mejorar las ventajas que trae este tipo de cultura, como estrategias que ayuden a disminuir las desventajas de la misma. Esto, con la finalidad de que la empresa se pueda guiar de la mejor manera y cada vez se alcance un mejor desempeño en todas sus actividades.

## CONCLUSIONES

Con respecto al primer objetivo planteado, el cual se enfoca en el capítulo 1 de la presente investigación en donde se realiza la revisión bibliográfica sobre el desarrollo y la cultura organizacional en el cual se han analizado varios artículos de importantes autores que han permitido conocer los diversos conceptos que tienen cada uno de ellos sobre esta área. De la misma manera a través de la indagación se pudo conocer diferentes modelos implementados para alcanzar una mejora en el desarrollo organizacional como por ejemplo el modelo Mintzberg, Weisbord, entre otros.

Por otro lado, se conoce la importancia que una empresa debería tener en este ámbito organizacional, con el fin de lograr mayor productividad, eficiencia y eficacia. Según los autores todo esto se puede lograr al tener una buena relación con sus colaboradores, logrando que el ambiente laboral sea el adecuado para que todos se sientan cómodos en el mismo.

En cuanto al segundo objetivo se analizaron herramientas para la medición y el diagnóstico de la cultura organizacional como por ejemplo las que plantean Cameron y Quinn, conocida como OCAI, la cual será aplicada en el presente documento por los buenos resultados que han conseguido otros autores al aplicar esta herramienta en sus estudios. A su vez, los dos autores detallan que existen cuatro tipos de cultura organizacional, entonces a partir de estos tipos se podrá definir qué tipo de cultura es la que aplica la empresa de servicios de la ciudad de Cuenca.

Continuando con el capítulo dos acerca de la metodología, se puede mencionar que el estudio es de tipo cuantitativo, no experimental, y transversal. Se realizaron 36 encuestas anónimas a los colaboradores de la empresa para poder recopilar información, por lo tanto, la investigación también fue exploratoria y a su vez descriptiva ya que los resultados permitieron descubrir aspectos importantes que la empresa de servicios cuencana debería tomar en consideración.

Las encuestas tomaron un tiempo de 15 minutos para responder todas las preguntas, y antes de iniciar se socializó de que trataba el cuestionario, dándoles a conocer a todos los colaboradores la importancia de su respuesta, para lo cual ninguno de ellos debía dar su respuesta en voz alta. De esta forma lo que se buscaba era evitar sesgos y que todo sea lo más transparente posible para obtener los resultados necesarios.

También es importante mencionar que el muestreo fue de tipo no probabilístico y se excluyó el criterio por parte de gerencia con el fin de evitar sesgos en los resultados, ya que la herramienta mide el criterio que rige la gerencia. Una vez obtenidas las respuestas se aplicó la herramienta de Cameron y Queen, conocida como OCAI, la cual permite obtener un diagnóstico de cómo se encuentra una empresa internamente. Esta herramienta se divide en cuatro tipos de cultura organizacional: la jerarquía, el clan, la adhocrática y el mercado. Se menciona también que la herramienta cuenta con seis dimensiones y dos ejes.

Por último, haciendo énfasis en el tercer objetivo, al aplicar la herramienta y analizar las respuestas obtenidas en las encuestas a través de las tabulaciones realizadas se puede concluir que la empresa de servicios de la ciudad de Cuenca tiene una cultura organizacional de tipo “clan”, la cual se caracteriza por tener una buena conexión entre cada uno de los colaboradores

al momento de realizar sus actividades cotidianas dentro de la empresa, los valores se enfocan en la lealtad y la confianza mutua, hay participación en equipo, y los líderes de la organización presentan rasgos de mentores, lo que ayuda a mejorar la comunicación y la confianza.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la empresa continuar con las estrategias y liderazgo actual dentro de la empresa de servicios para mantener esa relación positiva tanto como en la actual como en la preferida.

Se recomienda a la organización realizar un diagnóstico de clima organizacional que servirá de complemento a esta investigación.

## REFERENCIAS

- Barale, R. F. y Santos, B. (2017). Organizational culture: a systematic literature review. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(2), 129-136. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12854>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. (8a ed). The McGraw-Hill.
- Cameron, K y Quinn, R (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Prentice Hall.
- Cooke, R. y Lafferty, J. (1989). *Organizational culture inventory*. Plymouth.
- Cuerda, A. y Bonavía, T. (2017). Análisis de la cultura organizacional de la facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. *Pensamiento y Gestión*(42), 232-257. ISSN 1657-6276.
- Cruz, D. y Cruz, E. (2014). Caracterización de la Cultura Organizacional en las Empresas Familiares de Servicios de Ciudades Victoria Tamaulipas. Universidad Politécnica de Victoria. *Management Review* 1(3), 1-19. ISSN: 2007-977X.
- Fuentes, G. R. (2010). Desarrollo organizacional de sistemas de atención de salud. *Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual para formación postgraduada de directivos del sector salud*. ENSAP.
- Gomez, B. Y, N. (2010). La Cultura del Diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en la PyMe del Área Metropolitana del Centro Occidente, Colombia. *Cuadernos del centro de estudios en diseño y comunicación*(34), 109-209. ISSN 1853-3523.
- Gómez, H. M, G. (2008). Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas. *Umbral científico*(13), 56-64. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30420469007>
- González, M. J, J., y Parra, P. C, O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (25), 40-57. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000200003&lng=en&tlng=](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200003&lng=en&tlng=).
- Hernandez, P. Gallarzo, M y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. (1ra ed). Pearson Educación.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organizations: Do american theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.

- Hofstede, G. y Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* (vol.2). McGraw Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences: Compating values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications.
- Jurado, S. J, I., y Calderón, H. G. (2006). Los dirigentes y el gobierno de las personas. Argumentos productivos, organizacionales y culturales. *Revista Universidad EAFIT* 42(144), 34-50. <http://hdl.handle.net/10784/16680>
- Maldonado, G., Pinzón, S, y Marín, J. (2016). La infleuncia de la cultura empresarial en el rendimeinto de la Pyme de México. *Revista FIR, FAEDPYME Internacional Reviw* 5(9), 35-45.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall.
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*(46), 1-28. <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/64664303002.pdf>
- Morelos-Gómez, J., y Fontalvo-Herrera, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-380320140001000006&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-380320140001000006&lng=en&tlng=es).
- Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organisations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- O'Reilly, C., Chatman, J. y Caldwell, D. (1991). People and organizaional culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34, 487-516.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- Resende, F. G., y De Paula, A. V. (2011). Influência da cultura organizacional na (re) construção da identidade dos trabalhadores: um estudo de caso em uma empresa de tratamento de resíduos no sul de Minas Gerais. *Psicologia: teoria e prática*, 13(3), 124-138. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193821358010>
- Robbins, S. P, y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13a ed). Pearson Educación
- Silva, L. P. y Fadul, É. (2007). Cultura organizacional em organização pública: as bases da mudança organizacional a partir da reforma gerencial. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1437\\_1437\\_Cultura%20organizacional%20em%20organizacoes%20publicas.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1437_1437_Cultura%20organizacional%20em%20organizacoes%20publicas.pdf)

- Tamayo, Y., Cortina, A., y García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de negocios*, 5(11), 70-77. doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70021-7.
- Tarapuez, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento de Quindío (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, (41), 60-90. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a04.pdf>
- Tomei, P. A., y Russo, G. M. (2013). Práticas metodológicas em administração: o caso da utilização da Metodologia-Q como ferramenta para pesquisa e diagnóstico da cultura organizacional. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 14(1), 9-37. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533556764001>
- Vera, J. Á., Rodríguez, C. K., y Grubits, S. (2009). La psicología social y el concepto de cultura. *Psicologia & Sociedade*, 21(1), 100-107. <https://www.scielo.br/j/psoc/a/fnTvcxRTXrSHnk7hSRV6HND/?format=pdf&lang=es>
- Wisbord, M. (1978). Organizational diagnosis, six places to look for trouble with or without a theory, *The Journal of group and organizational management*, 1(4), 430-447. doi:10.1177/0021886398342003.
- Yopan, J., Palermo, N. Y Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Conurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-281. <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>