



**Facultad de Psicología**

**Carrera de Psicología Organizacional**

**Diagnóstico de la cultura organizacional y propuesta de plan de acción para una empresa cuencana de manufactura.**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciado en  
Psicología Organizacional

Autor:

**Pedro Andrés Moscoso Vásquez**

Director:

**José Daniel Bravo Blandin**

**Cuenca - Ecuador**

**2024**

**DEDICATORIA**

Esta tesis va dedicada primeramente a mi esfuerzo y dedicación que asumí durante toda mi carrera. Por otro lado, sé que, sin el apoyo de Dios, de mi familia, de mi novia y amigos no habría logrado alcanzar el cumplir este sueño de ser Psicólogo Organizacional. Una mención especial a mis profesores y compañeros que de cada uno de ellos he aprendido cosas increíbles y nuevas que me han ayudado a crecer como persona y de manera profesional para mi futuro laboral.

### **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a Dios por guiarme en este camino donde logré sobresalir a pesar de los obstáculos y dificultades que me fui encontrando en mi trayectoria universitaria. Así también, a mi familia, en especial a mis padres por formarme a través de la honestidad y la humildad que un ser humano debe tener. Agradecerme a mí porque supe que no solo vale formarse intelectualmente sino también emocionalmente y para ello siempre conté con el cariño y la admiración de mi familia y de mi entorno que fueron pieza fundamental para tomar las riendas en los momentos más difíciles dentro de la Universidad.

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue diagnosticar la cultura organizacional de la empresa Vitefama con una propuesta de plan de acción. El problema principal del estudio radicó en que no se ha realizado un diagnóstico de cultura hace más de 10 años, por lo tanto, no se ha abordado los problemas que existen dentro de su convivencia. Se empleó una metodología de tipo aplicada exploratoria utilizando un instrumento con un enfoque cuantitativo. La herramienta para el diagnóstico de la cultura organizacional fue la de Cameron y Quinn denominadaOCAI, la cual permitió medir tanto la cultura actual como la preferida de la empresa. Se concluyó que en la empresa la cultura dominante fue la de mercado y la preferida por parte de su personal fue la de clan. Finalmente, se planteó un plan de acción enfocado en un proceso de cambio cultural con el Modelo de Cambio de 8 pasos de Kotter.

*Palabras clave:* cultura organizacional, cambio organizacional, sentido de identidad, comportamiento organizacional, convivencia, cultura clan, cultura mercado

## Abstract

The objective of this research was to diagnose the organizational culture of the company Vitefama with a proposed action plan. The main problem of the study was that a culture diagnosis had not been carried out for more than 10 years, therefore, the problems that exist within its coexistence had not been addressed. An exploratory applied methodology was used using an instrument with a quantitative approach. The tool for diagnosing the organizational culture was Cameron and Quinn'sOCAI, which allowed measuring both the current and preferred culture of the company. It was concluded that in the company the dominant was the market culture and the one that was preferred by the staff was the clan culture. Finally, an action plan was proposed focused on a process of cultural change with Kotter's 8-step Change Model.

*Keywords:* organizational culture, organizational change, sense of identity, organizational behavior, coexistence, clan culture, market culture

## Tabla de Contenido

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Resumen .....	iv
Abstract .....	iv
Índice de Tablas.....	vii
Índice de Anexos .....	viii
Introducción .....	1
Capítulo 1. Marco Teórico y Estado del Arte .....	2
1.1 Marco Teórico .....	2
1.1.1 Cultura Organizacional.....	2
1.1.2 Importancia de la Cultura Organizacional.....	3
1.1.3 Modelos Aplicados en la Cultura Organizacional .....	4
1.1.4 Cambio Organizacional .....	5
1.1.5 Importancia del Cambio Organizacional.....	6
1.1.6 Relación entre Cultura y Cambio Organizacional.....	6
1.1.7 Factores que Favorecen el Cambio Organizacional .....	7
1.1.8 Modelo de Gestión de Cambio de Kotter.....	8
1.1.9 Desarrollo Organizacional.....	10
1.1.10 Relación entre Cultura y Desarrollo Organizacional.....	11

1.2 Estado del Arte .....	12
Capítulo 2. Metodología.....	19
2.1 Objetivo General .....	19
2.2 Objetivos Específicos .....	19
2.3 Metodología .....	20
2.3.1 Tipo de Investigación .....	20
2.3.2 Participantes .....	20
2.3.3 Instrumentos.....	20
2.3.4 Análisis de Datos.....	22
2.3.5 Procedimiento.....	22
Capítulo 3. Resultados.....	25
3.1 Tablas de los Resultados Actuales.....	25
3.2 Tablas de los Resultados Deseados .....	27
3.3 Tabla de los Resultados Globales Actuales y Deseados .....	29
3.4 Plan de Acción.....	30
Conclusiones .....	38
Recomendaciones.....	40
Referencias .....	41
Anexos.....	50

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Tabulación de los Resultados Actuales de la Cultura Clan.....	25
<b>Tabla 2</b> Tabulación de los Resultados actuales de la Cultura Adhocrática.....	25
<b>Tabla 3</b> Tabulación de los Resultados Actuales de la Cultura de Mercado .....	26
<b>Tabla 4</b> Tabulación de los Resultados Actuales de la Cultura Jerárquica.....	26
<b>Tabla 5</b> Cuadro Resumido de los Puntajes Globales Actuales .....	26
<b>Tabla 6</b> Tabulación de los Resultados Deseados de la Cultura Clan .....	27
<b>Tabla 7</b> Tabulación de los Resultados Deseados de la Cultura Adhocrática .....	27
<b>Tabla 8</b> Tabulación de los Resultados Deseados de la Cultura de Mercado.....	28
<b>Tabla 9</b> Tabulación de los Resultados Deseados de la Cultura Jerárquica .....	28
<b>Tabla 10</b> Cuadro Resumido de los Puntajes Globales Deseados.....	28
<b>Tabla 11</b> Cuadro Resumido de los Puntajes Globales Actuales y Deseados .....	29
<b>Tabla 12</b> Plan de Acción.....	30

## Índice de Anexos

<b>Anexo 1:</b> Herramienta para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional.....	50
<b>Anexo 2:</b> Carta de Autorización de Levantamiento de Datos.....	53
<b>Anexo 3:</b> Tabulación General de Datos .....	54

## **Introducción**

En el actual entorno empresarial, caracterizado por un constante cambio, la cultura organizacional se ha convertido en el eje fundamental para la sustentabilidad y la sostenibilidad dentro de las organizaciones. El dinamismo y adaptabilidad que deben afrontar las empresas comprende cambios desde la parte estructural y tecnológico hasta los desafíos que se encuentran en el ámbito social. En este contexto, la presente investigación propone un diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa privada de la ciudad de Cuenca, que cuenta con más de 30 años en el mercado manufacturero. Dado que no se ha realizado un diagnóstico de su cultura en más de 10 años, esta investigación resultada especialmente relevante.

La relevancia de este estudio radica en determinar si la cultura que se maneja actualmente en la organización es la adecuada para el entorno en que trabajan los empleados. El diagnóstico de la cultura de la organización no solo proporciona una visión clara de la identidad interna de la empresa, sino también identifica áreas de mejora y oportunidades para fortalecerlas ante posibles cambios futuros. Para recopilar esta información, se utiliza el cuestionario OCAI desarrollado por Cameron y Quinn que permite recolectar datos sobre los aspectos actuales y preferidos de la empresa por parte de los colaboradores. Esto facilita una comprensión profunda de cómo la cultura impacta en el desempeño, la satisfacción y la productividad laboral.

La presente investigación se estructura inicialmente con la conceptualización de lo que trata la cultura organizacional, así como su relevancia. Se relacionan aspectos como el clima laboral y el desarrollo organizacional con el objetivo de resaltar la importancia del tema estudiado. Esta comprensión permite abordar posteriormente la aplicación metodológica y justificar la propuesta del plan de acción en relación a los resultados obtenidos.

## **Capítulo 1. Marco Teórico y Estado del Arte**

En el presente capítulo se ofrece una explicación detallada los conceptos relacionados con el entorno de la cultura organizacional. Se aborda la importancia de la cultura organizacional y se analiza los modelos aplicados más relevantes en este campo. Además, se incluye definiciones sobre el cambio y desarrollo organizacional con el propósito de proporcionar un contexto integral que facilite una comprensión más profunda de lo que involucra la cultura organizacional.

Asimismo, se examina diversos estudios recientes sobre la cultura organizacional con el fin de demostrar la relevancia y la necesidad de aplicar un diagnóstico organizacional.

### **1.1 Marco Teórico**

#### ***1.1.1 Cultura Organizacional***

Según Chiavenato (2011) argumenta que, para conocer el porqué de la empresa, primero se debe conocer su cultura porque es ahí donde se releja el sentido de identidad con la organización a través del trabajo o actividades que realizan los colaboradores. Asimismo, Schein (2010) explica que no solo se trata de conocer la organización como tal, sino que, a través de las creencias básicas y valores que comparten sus miembros, debe existir una representación cultural aún mayor.

La razón por la cual se estudia la cultura organizacional dentro de las empresas parte desde la formación de la gestión del talento humano cuya finalidad es darle al ser humano una participación implícita con un reconocimiento que son reflejo de la productividad empresarial que; esta a su vez, está ligada al contexto de la filosofía corporativa (González-Lima et al., 2018). Apoyado en ese argumento, Villareal-Solís et al. (2023) explica de una manera metafórica la importancia de tener a la cultura como componente en las organizaciones. Define que la cultura

“es como el aire que el ser humano respira: es esencial para vivir. Solo cuando falta, se percibe su ausencia e importancia” (Villareal-Solís et al., 2023, p. 3).

Bajo ese contexto, las organizaciones se caracterizan por marcar la diferencia generando sentido de identidad entre sus trabajadores, así como también, capacitarles para cumplir las metas organizacionales y brindar facilidad en la adaptación ante cualquier cambio para mantener en equilibrio el entorno social interno (Alcócer Cisneros y Vera de la Torre, 2004). Siguiendo con este razonamiento, Abad-Merchán y López-Parra (2015) proponen que la cultura se rige bajo un enfoque más íntegro. Esto impulsa a que la organización se muestre en su totalidad lo que le permite adaptarse al entorno empresarial y así distinguirse dentro del mercado.

### ***1.1.2 Importancia de la Cultura Organizacional***

Para el éxito empresarial, según Gerdhe (2012) manifiesta que la cultura necesita manejarse desde un factor estratégico que brinde una estructura influyente de gran medida en el comportamiento organizacional. Es decir, la organización debe fomentar el reforzamiento y el aprendizaje en sus individuos, transmitiendo actitud, valores y mensajes que se articulen a los objetivos empresariales. Del mismo modo, Cameron y Quinn (2006) proponen que una de las responsabilidades de las organizaciones es que se resalte el sentido de identidad de los empleados con la empresa a través de la creación de una cultura fuerte y definida. Esta a su vez, debe ser comunicada y compartida a todo el personal.

Cabe recalcar que las organizaciones buscan un cambio continuo en la búsqueda de comprender el comportamiento de sus individuos para la formación de un constructo social (Alvarado Muñoz y Monroy del Castillo, 2013). Actualmente, la cultura organizacional debe guiarse a través del recurso humano orientándose hacia las capacidades, habilidades y actitudes

de las personas porque la diferencia que se marca de las otras organizaciones radica en la importancia en que la empresa fortalece su capital humano (Linares et al., 2013).

### ***1.1.3 Modelos Aplicados en la Cultura Organizacional***

Según Petrilli-Cambambia et al. (2022) revelan que evaluar la cultura organizacional es fundamental porque brinda la oportunidad de conocer diferentes aspectos que aumentan la identidad de la empresa como otros acontecimientos que dan lugar a la inestabilidad comportamental, lo que dificulta el alcance de los objetivos comunes.

Es más, Segredo Pérez et al. (2016) conciben a la organización como un marco de referencia en el cual debe brindar las pautas de como las personas deben manejarse en la interna. Para ello, propone que los instrumentos para diagnosticar la cultura empresarial deben cumplir ciertas funciones. Una de ellas es saber si el instrumento permite definir si existen límites dentro de la organización. Segundo, que brinde una referencia del sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa. De ahí, poder comprobar el compromiso bilateral entre los altos mandos con sus colaboradores y; por último, que guíe para brindar una mayor estabilidad social.

Por esta razón, es importante destacar algunos instrumentos relevantes para estudiar los factores internos como externos de una organización.

Primeramente, el instrumento de Cameron y Quinn (1999) denominado Organizational Culture Assessment Instrument OCAI, en el cual destaca 6 dimensiones que son las siguientes: características dominantes, estilo de liderazgo organizacional, gestión de los empleados, mecanismos de unión, énfasis estratégicos y criterios de éxito. Estos autores propusieron que estas dimensiones estén orientadas hacia 4 tipos de culturas: de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado (Petrilli-Cambambia et al., 2022).

Otro instrumento que permite evaluar la cultura organizacional es la de Denison et al. (2003) denominado The Denison Organizational Culture Model, cuyo enfoque está relacionado a como las creencias y los supuestos se vinculan directamente con el desempeño de la empresa. Por ende, segmentó en 4 dimensiones su modelo: involucramiento, adaptabilidad, misión y consistencia. Su propósito a través de esta herramienta fue para darle un perfil único a cada organización con la finalidad que se pueda descubrir las fortalezas y debilidades de la cultura que manejan (Carro-Suárez et al., 2017).

#### ***1.1.4 Cambio Organizacional***

El concepto del cambio organizacional según Oswick et al. (2005) es una transformación necesaria que ejecuta la organización con la finalidad de causar un impacto flexible y adaptable de una nueva cultura. Proponen un enfoque de cambio encaminado hacia la negociación porque parte de una construcción social influyente en el cual se pretende cambiar las actitudes y comportamientos de los individuos a cambio de un beneficio colectivo.

Sin embargo, Garbanzo-Vargas (2016) argumenta que para que se produzcan los cambios, siempre debe existir fuerzas internas como externas que lo impulsen. Para lo externo, puede producirse acontecimientos fuera del lugar del trabajo producto del entorno del individuo o también, puede compararse a través de las buenas prácticas sociales en otras organizaciones. Por otro lado, en lo interno, se crean necesidades de cambio en los procesos, estructura o ambiente ligados a los objetivos empresariales.

Sumado a lo anterior, Burnes (2005) plantea dos conceptos de cambio. El primero es el cambio planeado y el segundo un cambio emergente. Este autor determina que el cambio planeado se realiza a través de una innovación de forma gradual. En cambio, el cambio

emergente, se establece cuando se reacciona ante factores inesperados que pueden afectar a la organización. Por esta razón, se sostiene que no siempre el cambio está ligado al surgimiento de acontecimientos por sorpresa. Más bien, el cambio también forma parte de procesos planeados y perennes, pero abiertos a la posibilidad que en el transcurso de su adaptación se manifiesten situaciones no previstas (Buono y Kerber, 2010).

### ***1.1.5 Importancia del Cambio Organizacional***

Para lograr un cambio sociocultural dentro de las organizaciones, es importante entender a la transformación como una evolución que promueve la satisfacción individual como grupal para lograr mayor rentabilidad y productividad (Vesga Rodríguez et al., 2020).

Al establecer un cambio, los trabajadores deben recibir la información necesaria de los cambios que anhelan emprender. La dificultad es que estos cambios por lo general generan rechazos o interrogantes por parte del personal. Por consiguiente, Rodríguez y Mladinic (2016) a través de una investigación, llegaron a la conclusión que la información brindada para los procesos de cambio genera niveles actitudinales bajos por la amenaza inconsciente que se genera el trabajador. Sin embargo, los autores aportan que la organización debe planificar y adaptar los cambios de manera que no afecte a la laboriosidad del trabajador y así producir un cambio significativo progresivo.

### ***1.1.6 Relación entre Cultura y Cambio Organizacional***

Según Chiavenato (2011) demuestra que la organización como su cultura tienen una relación intrínseca y permanente. Argumenta, que, para producir un cambio dentro de la organización, esta debe tener una cultura flexible y adaptable que sea capaz de minimizar las barreras culturales para mejorar el rendimiento alineados a los objetivos organizacionales.

Por otra parte, Montealegre Gonzáles y Calderón Hernández (2007) afirman que cualquier cambio que establezca una empresa afectará sus estructuras, procesos, procedimientos, valores, creencias, hábitos entre otros. Bajo ese criterio, argumentan la necesidad de garantizar una cultura apoyada en la adaptación y el crecimiento, ya que, la relación colindante entre cultura y cambio posibilita la capacidad de mantener los cambios y poder crecer eficientemente.

En el mismo contexto, Dias Baptista (2013) argumenta que hay que entender que el ser humano no solo convive en las empresas, sino es un individuo que están diariamente interconectados socialmente. Siguiendo esta pauta, Adler (2002) sostiene que por tantos años los directivos aseveraban que el funcionamiento organizacional solo se debía a los resultados de la operación de servicios y la tecnología, dejando de lado la influencia que tiene la cultura. No obstante, Dias Baptista (2013) da otra realidad en la actualidad, argumentando que el trabajo no es solo consecuencia de tecnologías o servicios. La cultura influye íntegramente en todos los niveles de la organización, así como en el comportamiento de los individuos y las relaciones entre las culturas locales y globales.

### ***1.1.7 Factores que Favorecen el Cambio Organizacional***

La realidad organizacional evoluciona con el paso del tiempo por la creciente demanda de la competencia y del mercado. Hablar de cambio organizacional se ha vuelto cotidiano dentro de las empresas. No obstante, generar un cambio que sea aceptado y adaptado por los trabajadores no resulta tarea sencilla (Hernández-Lozada et al., 2022). Estos autores exponen que para que se facilite un proceso de cambio, este debe ser a su vez atractivo para evitar rechazo. Los directivos tienen la obligación de generar diversas estrategias para que el cambio sea inducido, implementado y controlado.

La motivación del personal juega un papel fundamental para el proceso de cambio. Para Lagos Quispe (2014) el principal beneficio a través de la motivación es el compromiso que debe primar entre los empleados y los directivos. Es decir, lograr el sentido de identidad con la organización con el propósito de ser tomados en cuenta para el aporte de ideas innovadoras.

Cordero-Guzmán et al. (2022) determina que para que el ser humano se sienta satisfecho en su trabajo, este debe cubrir y cumplir con sus necesidades. Los autores argumentan que, para conseguir esa satisfacción laboral, la organización debe implementar estrategias desde la perspectiva de que el ser humano es un ser social. Es en este punto donde la cultura organizacional ocupa un valor importante.

En un mundo cambiante, las empresas no deben quedar atrás. El elemento de cambio ayuda a que las organizaciones se adapten a distintas realidades para poder subsistir. Bajo ese contexto, Llano Restrepo (2014) propone un modelo denominado salario emocional, este se centra en cubrir las necesidades del individuo cuyo objetivo es darles más importancia a los factores intrínsecos que extrínsecos. Por otro lado, Gil Vera et al. (2019) apoyan este modelo centrándose en que la gente no solo está contenta por recibir una retribución económica por su trabajo, sino porque se siente conforme en el lugar donde labora.

### ***1.1.8 Modelo de Gestión de Cambio de Kotter***

Uno de los modelos importantes para liderar un proceso de cambio organizacional es el modelo de los 8 pasos de Kotter (Kotter, 2004). Este modelo propone un proceso estructurado y flexible, dividido en 8 fases, lo que facilita la gestión del cambio al abordar diferentes factores en cada etapa. Cada una de las fases permiten visualizar un enfoque gradual que segmentan un

proceso de cambio efectivo (Sandoval Duque, 2014). A continuación, se presentan los ocho pasos del modelo:

1. Crear un sentido de urgencia: Esta etapa donde se desarrolla la necesidad de cambio de la organización. Se trata de crear un diálogo abierto para conocer lo que sucede en la organización, así como identificar posibles amenazas o escenarios de lo que puede suceder a futuro (Soriano-Rivera, 2016).
2. Formar una coalición poderosa: La formación de equipos con una figura de liderazgo es un factor clave para esta fase. Se debe formar un equipo con cualidades de autoridad y que lideren el proceso de cambio. Aparte de ello, se debe crear coaliciones entre los departamentos y áreas para impulsar la confianza y el deseo de cambio por parte de los empleadores como de los empleados (Cortes Alzate et al., 2020).
3. Desarrollar una visión y estrategia: Para la nueva visión se debe considerar nuevos conceptos e ideas que conecten con los nuevos valores del modelo de cambio. Esta a su vez, debe ser clara para su comprensión y concisa para que se pueda recordar. La estrategia debe estar vinculada a cómo se va a ejecutar la visión (Soriano-Rivera, 2016).
4. Comunicar la visión del cambio: Se busca diferentes herramientas o canales para transmitir de manera frecuente la nueva visión. Es de vital importancia que se incluya la visión en todo momento, ya sea en la toma de decisiones, para la resolución de conflictos o para que se predique con el ejemplo desde las autoridades (Franco Cedano y López Araque, 2013).

5. Eliminar obstáculos: Para poder minimizar las barreras que se pueden encontrar, se debe identificar los procesos y estructuras que impidan el cambio, así como, las personas que se resistan al mismo. No obstante, en el proceso de cambio hay que verificar constantemente si existen obstáculos y asegurarse de modificarlos (Franco Cedano y López Araque, 2013).
6. Generar logros a corto plazo: Para generar resultados motivantes, se debe plantear objetivos a corto plazo que se alineen al nuevo cambio organizacional. Estos objetivos deben ser alcanzables con un margen mínimo de error ya que de ellos depende el éxito de los objetivos planteados a largo plazo (Cortes Alzate et al., 2020).
7. Consolidar las ganancias y generar más cambios: Es en esta fase en la cual se analiza y se mide si el proceso de cambio está dando resultados y cuáles son los factores en que se debe mejorar (Soriano-Rivera, 2016).
8. Anclar los nuevos enfoques en la cultura: Una vez logrado el proceso de cambio, se necesita fortalecer los diferentes factores que fueron reestructurados. En esta etapa es necesario que se visualice la mejora en la mayoría de aspectos de la organización, así como en la cultura de la misma (Franco Cedano y López Araque, 2013).

### ***1.1.9 Desarrollo Organizacional***

Para producir cualquier cambio dentro de las organizaciones, es importante saber que no se puede cambiar sin antes cambiar la estructura organizacional que engloba las funciones, procesos, procedimientos, etc. Para ello, según Garbanzo-Vargas (2016) propone que la teoría del

desarrollo organizacional debe ser el impulso para generar una planificación estratégica acorde a la dirección que se anhela dar a la organización. Esta planificación debe estar apoyada en la misión, visión y valores institucionales.

Un concepto que aborda Sánchez Ambríz (2009) es que se debe entender al desarrollo organizacional como una herramienta de transferencia del conocimiento y de aplicación al desarrollo conductual. Su objetivo es reforzar o innovar estrategias, estructuras y procesos que favorezcan a la productividad de la empresa. Además, promete un enfoque destinado a la formación del capital intelectual que faciliten la consolidación de todo el personal bajo los criterios de compromiso, valores y responsabilidad.

Según Hernández-Lozada et al. (2022) en su artículo ostenta que, para realizar desarrollo organizacional, primero se debe comprender el lado humano, la parte sistémica y compleja de toda organización. Como primer punto se necesita concebir al ser humano como medio fundamental para el desarrollo porque esta transformación provoca cambios en las creencias, comportamientos, actitudes, valores y prácticas del individuo. Por otro lado, la parte sistémica de la empresa, porque todo cambio de cualquier elemento interno o externo de la organización influye en la productividad. Y, por último, entender la parte compleja, porque el futuro de la organización no está descrito y en el camino a cumplir los objetivos, puede ocurrir contrariedades que desestabilicen el desarrollo organizacional.

#### ***1.1.10 Relación entre Cultura y Desarrollo Organizacional***

En los últimos años, el intento de elevar la productividad y el desarrollo en las organizaciones abre el debate al surgir nuevas ideas y filosofías en distintas ramas que buscan dar una respuesta a la problemática planteada. Por esta razón, el concepto de cultura impulsa a que la

productividad no solo este enlazado a factores técnicos ni estructurales, sino dar seguimiento al factor humano que se torna indispensable en la organización (Cújar Vertel et al., 2013).

Conforme a ello, Soria et al. (2008) exponen que la cultura pasa a ser un elemento importante para impulsar el desarrollo y la productividad aferrándose a marcar diferencia en la competitividad del mercado ya que el factor cultural reconoce la parte intelectual, funcional y la interpersonal entre el personal de la organización. El proporcionar la importancia del ser humano facilita que los mismos realicen de manera efectiva sus labores al estar rodeado en un clima de compañerismo y así, ser incentivo de la entrega de su trabajo que favorezcan al nivel de producción personal como institucional.

## **1.2 Estado del Arte**

Para el estado del arte, se toma en cuenta artículos relacionados con la cultura organizacional de varias empresas. Se incluyen investigaciones desarrolladas en Colombia, México, Perú, Ecuador, Jordania, España.

El primer estudio perteneciente a Vesga Rodríguez et al. (2020) titulado: aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional, cuyo objetivo fue determinar la relación entre cultura organizacional y la disposición al cambio organizacional. La metodología aplicada fue una investigación empírica con una estrategia asociativa en un estudio predictivo con un diseño correlacional simple. Para la evaluación de las variables adaptaron la herramienta OCAI (Organization Culture Assesment Instrument) propuesto por Cameron y Quinn (2006) y la prueba Disposición al Cambio Organizacional diseñada por García Rubiano y Forero Aponte (2016), las cuáles se aplicaron a 558 individuos de cuatro entidades de educación superior, proyectando resultados que indican las relaciones significativas entre los

factores y tipos de cultura organizacional con las macro y micro dimensiones de la disposición al cambio organizacional. Asimismo, se encontraron diferencias significativas entre las instituciones en las dimensiones grupal y organizacional de la disposición al cambio, en el factor organizacional y en el tipo de cultura jerárquica. Por último, se evidencia cómo la cultura organizacional se relaciona particularmente con aspectos organizacionales y la comunicación empresarial.

Bajo el mismo campo de la investigación de la cultura organizacional en Colombia, Salas-Arbeláez et al. (2017) realizó un estudio en su artículo titulado: Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de la PYMES de Cali, que tuvo como objetivo identificar el efecto de la cultura tipo clan, adhocrática, mercado y jerárquica sobre el rendimiento en las pymes del sector de manufactura y alta tecnología en Colombia. Con el fin de conseguir dicho objetivo, se planteó una metodología con enfoque cuantitativo con una muestra de 142 gerentes donde se formulan hipótesis basadas en la revisión literaria. La primera hipótesis es que la cultura clan, mercado y adhocrática generan efecto positivo en el rendimiento, mientras que la jerárquica no. Sin embargo, los resultados evidenciaron que la adhocrática tiene un efecto positivo en el rendimiento y el tipo de cultura clan produce un efecto negativo. Así también, la jerárquica no manifestó ser significativa en función del rendimiento. Como recomendación Salas-Arbeláez et al. (2017) afirmó que debe mejorar la gestión en la cultura que se maneja al interior de la organización para poder visualizar cuáles características mejorar y cuáles potenciar.

Adicionalmente, otro estudio elaborado en Colombia, el cual pertenece a Botina et al. (2017) realizó una investigación en su artículo denominado: Medición de la cultura organizacional en el Hospital Universitario Clínica San Rafael, en el cual, su objetivo fue determinar la cultura organizacional como base para el desarrollo de un modelo de cultura

organizacional innovadora. Para cumplir el objetivo planteado, aplicaron una metodología basada en un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo utilizando la herramienta Organization Culture Assesment Instrument (OCAI) de los autores Cameron y Quinn (2006). Los resultados revelaron que la cultura que prevalece en la organización es de tipo jerárquica bajo los criterios percibidos por los empleados que trabajan en la institución. Sin embargo, Botina et al. (2017) propone ejecutar un programa de transición donde se implemente una cultura de tipo innovadora o adhocrática como se planteó en su objetivo.

Aún dentro de Latinoamérica, una investigación de los autores Alvarado Muñoz y Monroy del Castillo (2013) con su artículo titulado: Cultura Organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores, tuvo como objetivo analizar cuál es la contribución de la cultura organizacional a la sostenibilidad y las lecciones que proyecta dentro de la empresa Empaques del Cauca S.A. La metodología aplicada fue una investigación basada en un enfoque cualitativo para describir los elementos relevantes de la cultura y la influencia que tiene en la gestión empresarial; y los resultados indicaron que los valores y el imaginario cultural son activos dentro de la organización y del modelo de gestión porque refuerza el sentido de pertenencia lo que favorece a desarrollar estrategias proyectivos y sostenibles. Agregando a lo anterior, los autores manifestaron que los resultados también muestran como las prácticas de gestión y de la cultura organizacional aporte lecciones dentro de los individuos y que pueden ser aprovechadas por empresas del mismo tipo de modelo u otras que operan bajo modelos tradicionales.

Otro de los estudios dentro del marco de la cultura organizacional, le pertenece a Villarreal-Solís et al. (2023) con su artículo titulado: la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en una empresa metal mecánica de Durango, cuyo objetivo fue evaluar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de una empresa de la industria metal-

mecánica en Durango. La metodología aplicada fue una investigación cuantitativa y ex post facto, de naturaleza no experimental y transversal. Por parte del enfoque cuantitativo se utilizaron herramientas como el cuestionario de Stoner (1996) para evaluar el desempeño laboral y para la cultura organizacional se manejó el cuestionario Organization Culture Assessment Instrument (OCAI) desarrollado por Cameron y Quinn (1998). Los resultados revelaron que la cultura organizacional predominante en la empresa es de tipo adhocrática, y que la dimensión principal del desempeño laboral se relaciona con los comportamientos de los empleados. Además, se obtuvo evidencia significativa, a través de un análisis de regresión lineal, que respalda la hipótesis la cual sostenía que la cultura organizacional influye directamente en el desempeño laboral en la empresa estudiada.

En México, se elaboró otra investigación, cuyos autores Ibarra-Michel et al. (2019), presentan un artículo denominado: Evaluación de la cultura organizacional en empresas hoteleras sostenibles, cuyo objetivo fue realizar una evaluación de la cultura organizacional las empresas de este mercado que procuran ser reconocidas como sostenibles. Para conseguir dicho objetivo, aplicaron una metodología basada en la herramienta Organization Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn (2006) que diagnostica la cultura organizacional de una empresa. Aparte de este instrumento, utilizaron un corte cualitativo con entrevistas y observación no participante; manifestando resultados que marcan una orientación, en todos los casos de estudio, una cultura organizacional de tipo clan, que se relaciona directamente con el contexto geográfico, cultura e histórico, los cuales determinan la forma en que la empresa puede alcanzar la sostenibilidad.

Debe señalarse también, una investigación realizada por los autores Cruz Delgado y Torres Ramírez (2016) con su artículo denominado: Caracterización de la Cultura Organizacional en las

Empresas Familiares de Servicios de Ciudad Victoria Tamaulipas. A fin de levantar la información se planteó un objetivo que fue identificar el tipo de cultura organizacional dominante, actual y preferida en las empresas familiares de servicios de Ciudad Victoria. Por lo mismo, aplicaron una metodología con enfoque cuantitativo de tipo no experimental con un alcance descriptivo, en el cual, el método utilizado fue la encuesta Organization Culture Assesment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn (2006). De acuerdo con los resultados obtenidos se demostró que la mayoría de la cultura actual y deseada de las empresas concuerda con el tipo de cultura Clan, en donde los individuos se identifican con la organización por el sentido de familiaridad. Sin embargo, es notorio resaltar, que solo tres tipos de organizaciones manifestaron diferencia entre la cultura actual y deseada, indicando tipos de cultura entre la adhocrática y jerárquica.

Distinto estudio sobre la cultura organizacional se realizó en Perú que fue llevado a cabo por Pozo-Enciso et al. (2023) quienes investigaron este fenómeno en su artículo titulado: Cultura organizacional en una universidad del Perú: una opinión del área administrativa, 2022; cuyo objetivo fue conocer como es la cultura organizacional actual en una universidad del Perú, puntualizando la opinión y perspectiva del personal administrativo. La metodología trabajada fue un enfoque cualitativo y de tipo descriptivo a través de la realización de entrevistas en grupo con una muestra de 20 trabajadores del área administrativa, de lo cual, los resultados obtenidos demostraron que la cultura organizacional dentro de la universidad es positiva por el sistema de creencias y valores que se han desarrollado continuamente influyendo en cada uno de sus miembros, lo que les permite lograr objetivos personales y organizacionales.

Por lo que se refiere a Ecuador, Bravo Acosta y Cabanilla Guerra (2021) desarrollan una investigación en su artículo: Cultura organizacional, situación de aula y desarrollo de la

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador. El objetivo de este estudio fue identificar la cultura organizacional actual y deseada por dicha universidad. Para la investigación aplicaron una metodología mixta aleatorio a 125 miembros de la Universidad. Utilizaron en el enfoque cuantitativo encuestas basadas en la herramienta OCAI de Cameron y Quinn (2006); y la de Denison (2003) con escala Likert. Asimismo, para el enfoque cualitativo se aplicaron entrevistas y grupos focales a través de preguntas abiertas. De este modo, concluyeron con los datos conseguidos, que el tipo de cultura actual de la Universidad se compone de los cuatro arquetipos culturales que demuestra la herramienta de OCAI, con un puntaje favorable a la cultura de mercado, mientras que el deseado es el adhocrático. No obstante, la brecha no es muy considerable porque la valoración cualitativa afirma que la comunidad universitaria se siente conforme con la cultura actual obtenida. De modo que, Bravo Acosta y Cabanilla Guerra (2021) sugieren que esta mezcla de los perfiles de las culturas ayudó a la flexibilidad del comportamiento del entorno presentando una identidad positiva de desarrollo organizacional.

En Jordania, Almarashdah (2024) propone una investigación titulada: El papel de la cultura organizacional en la relación entre la formación de los empleados y el desempeño laboral en Jordania, cuyo objetivo fue investigar cómo la cultura corporativa afecta la conexión entre la formación de los trabajadores y su desempeño laboral. Para ello, plantearon la siguiente hipótesis: la cultura organizacional modera significativamente la relación entre la capacitación de los empleados y el desempeño laboral de los empleados. La metodología aplicada para corroborar la hipótesis fue un enfoque de encuesta transversal de muestreo conveniente. Los resultados arrojados demostraron que la capacitación del personal afecta directamente a la capacidad estratégica de los trabajadores para realizar sus labores. Así también, se demostró que hay una correlación entre la formación de los empleados y el desempeño laboral afectivo en los

trabajadores, lo que el autor sugiere que la capacitación es crucial para mantener a los individuos motivados y favorecer con un ambiente favorable para incrementar del desempeño laboral de los mismos.

Para concluir, el artículo, que pertenece a Azanza et al. (2013) realizó un estudio titulado: liderazgo auténtico y cultura organizacional como impulsores de la satisfacción laboral de los empleados, cuyo objetivo fue examinar cómo la orientación de flexibilidad en las culturas organizacionales facilita resultados positivos en los trabajadores a través de su impacto en el liderazgo auténtico. La metodología aplicada fue un análisis de regresión múltiple con el propósito de estudiar la relación entre ambas variables. Para la metodología aplicaron el cuestionario FOCUS 93 (Van Muijen et al., 1999) a 571 empleados de 114 empresas privadas españolas, arrojando resultados donde demuestran que las culturas orientadas a la flexibilidad ejercen sus efectos positivos en la satisfacción laboral de los empleados, siempre y cuando, se ejerza un liderazgo parcialmente auténtico.

## **Capítulo 2. Metodología**

En el siguiente capítulo se detalla los objetivos generales y específicos. Posteriormente, se presenta la metodología empleada para la recolección de datos donde se incluye la descripción del tipo de investigación, el instrumento utilizado, la población estudiada, el procedimiento para el levantamiento de datos y el cómo se analizaron los resultados obtenidos.

### **2.1 Objetivo General**

Diagnosticar la cultura organizacional y proponer un plan de acción para una empresa cuencana de manufactura.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Definir el instrumento apropiado mediante una revisión literaria para diagnosticar la cultura organizacional.
- Aplicar la herramienta de diagnóstico y analizar los resultados de la investigación.
- Elaborar un plan de acción de fortalecimiento o mejora de la cultura organizacional.

## **2.3 Metodología**

### ***2.3.1 Tipo de Investigación***

Para el presente estudio, se planteó una investigación de tipo aplicada al emplear un cuestionario con un enfoque cuantitativo por tratarse de un análisis de datos estadísticos y medibles. El alcance fue de tipo exploratorio porque se buscaba representar las características de la cultura actual de la empresa. Además, la investigación fue determinada de naturaleza no experimental de tipo transversal al aplicar el diagnóstico durante un período de tiempo específico (Hernández Sampieri et al., 2014).

### ***2.3.2 Participantes***

Los participantes a tomar en cuenta fue toda la población o universo porque el fenómeno a evaluar necesitaba contar con la participación de todos los trabajadores que integran la organización (Hernández Sampieri, 2014). Bajo esta premisa, la población a considerar fue de los 91 empleados de la empresa, en los cuáles se distribuyen 68 en el área de producción, 18 en el área administrativa y 5 en el área de ventas.

### ***2.3.3 Instrumentos***

Para el diagnóstico de la cultura organizacional se utilizó el instrumento de Cameron y Quinn (1999). Estos autores desarrollan la herramienta denominada Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en base al Modelo de Valores en Competencia diseñado por Quinn y Rohrbaugh (1983). Es un cuestionario evaluativo cuyos objetivos son identificar su cultura predominante y, a su vez, la cultura deseada o preferida que los colaboradores perciben que se debe implementar (Cancino Cancino y Vial Aliaga, 2022).

Esta herramienta se compone de seis dimensiones: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión del personal, cohesión organizacional, énfasis estratégico, y criterio de éxito. Cada uno de los encuestados debe repartir un total de 100 puntos entre las cuatro posibilidades de respuesta de cada dimensión. Los ítems deben ser respondidos en dos ocasiones. Primero debe contestar el escenario actual y posteriormente el escenario deseado (Cameron y Quinn, 1999).

El OCAI en cada dimensión representa cuatro opciones de respuesta que se asocian a los cuatro tipos de culturas organizacionales: clan, adhocracia, de mercado y jerárquica (Cameron y Quinn, 1999). La cultura de tipo clan es la que predomina la unión y el trabajo en equipo. En ella el bienestar y el compromiso de los empleados es lo más importante. En cambio, la de tipo adhocrática se enfoca en la innovación y el dinamismo conforme a los cambios en el entorno. Por otro lado, la cultura de mercado se orienta en la generación de resultados a través de la priorización de cumplir los objetivos empresariales. Dichos objetivos se basan en la competencia y los clientes. Por último, está la cultura jerárquica en la cual predomina la rigidez y el control estructural. Su objetivo se centra en brindar estabilidad y eficiencia organizacional (Cancino Cancino y Vial Aliaga, 2022).

Para evidenciar su validez y confiabilidad, según Vlaicu et al. (2019) este instrumento ha sido ejecutado en diferentes ramas y contextos organizacionales demostrando resultados exitosos. Además, el OCAI permite identificar las oportunidades de cambio y fortalecimiento con propuestas de planes de acción dirigidas hacia la cultura preferida por los colaboradores.

### ***2.3.4 Análisis de Datos***

El análisis de los datos fue de tipo estadístico. Se comenzó obteniendo los puntajes de cada uno de los encuestados. Luego se procedió a tabular cada una de las respuestas en el formato Excel. A partir de ahí, se calculó el promedio de puntos por cada una de las letras, sumando todos los puntajes. Por ejemplo, de la letra A, en todas las dimensiones, se sumaron todos los puntajes de la letra A y se dividieron para el número de encuestados. Una vez, obtenido esos promedios, procedí a sumarlos para sacar un promedio total de los resultados globales tanto en la cultura actual como la preferida.

Por consiguiente, se realizó una tabla resumida donde se representó los puntajes como los promedios de los resultados globales del tipo de cultura actual y preferido. El cuadro tuvo la finalidad de demostrar cómo se elaborará el plan de acción. Bajo ese contexto, se definió si el plan de acción es de mejora o fortalecimiento de la cultura.

### ***2.3.5 Procedimiento***

#### 1. Tramitación de permiso con la gerencia de Vitafama

Se realizó un oficio para la autorización por parte de la empresa que me otorgó la seguridad de desarrollar la metodología de la tesis.

#### 2. Definición del instrumento para el diagnóstico

A través de una revisión bibliográfica, se determinó el instrumento adecuado para el diagnóstico.

#### 3. Elaboración de cronograma que permita aplicar la herramienta a los participantes

Por requisito de la empresa, se realizó un cronograma conjuntamente con la Directora de Recursos Humanos en donde se determinó evaluar a los participantes en grupos de 4 en 4, teniendo como límite cumplir un máximo de 12 a 16 cuestionarios por día. Este límite se estableció para minimizar cualquier impacto negativo que afecte al rendimiento de la producción.

#### 4. Aplicación del instrumento

Los cuestionarios se ejecutaron de manera física. A su vez, se brindó información y pautas de cómo deben llenar el cuestionario para una correcta implementación del instrumento.

#### 5. Recolección de datos

Terminado con la aplicación del instrumento, se dirigió a la recolección de todos los cuestionarios realizados por parte de los participantes.

#### 6. Análisis de datos

Se comenzó obteniendo los puntajes de cada uno de los encuestados. Luego se procedió a tabular cada una de las respuestas en el formato Excel. A partir de ahí, se calculó el promedio de puntos por cada una de las letras, sumando todos los puntajes. Por ejemplo, de la letra A, en todas las dimensiones, se sumaron todos los puntajes de la letra A y se dividieron para el número de encuestados. Una vez, obtenido esos promedios, se procedió a sumarlos para sacar un promedio total de los resultados globales tanto en la cultura actual como la preferida.

#### 7. Interpretación de resultados

Con los datos obtenidos, se realizó una tabla resumida donde se representa los puntajes como los promedios de los resultados globales del tipo de cultura actual y preferido. Se elaboró el

cuadro con la finalidad de demostrar cómo se elaborará el plan de acción. Bajo ese contexto, se definió si el plan de acción es de mejora o fortalecimiento de la cultura.

#### 8. Elaboración del plan de acción

Con los resultados interpretados, se elaboró un cuadro en el cual se estableció:

- Los objetivos o metas que se quiere cumplir.
- Las actividades que se van a realizar para cumplir dichos objetivos.
- Los recursos que se utilizarán para llevar a cabo las actividades.
- Los plazos que se tendrán para cumplir cada objetivo.
- Los responsables que se involucren en las actividades y objetivos.
- El método de monitoreo o verificación para medir el progreso y el éxito de cada objetivo.

#### 9. Entrega de resultados y el plan de acción

Se entregó personalmente los datos obtenidos con su respectivo plan de acción al Gerente y la Directora de Recursos Humanos de la empresa.

Es necesario destacar la ética en la investigación por la confidencialidad de los datos que fueron fundamentales para los resultados que se obtuvieron, pues el levantamiento de los mismos se lo realizó dentro de la organización con la debida autorización de la gerencia para efectuarlo. Sin embargo, se garantizó la confidencialidad del uso de datos y el anonimato de los participantes frente a los resultados.

### Capítulo 3. Resultados

En el siguiente capítulo se abordan los resultados obtenidos del diagnóstico de la cultura organizacional en la empresa Vitafama. A continuación, se presentan las tablas de los resultados globales actuales. Posteriormente, se exponen las tablas de los resultados globales deseados.

#### 3.1 Tablas de los Resultados Actuales

**Tabla 1**

*Tabulación de los Resultados Actuales de la Cultura Clan*

<b>A</b>	<b>Resultados</b>
1A	23,96
2A	26,37
3A	25,82
4A	24,84
5A	21,32
6A	20,33
<b>Suma</b>	142,64
<b>Promedio</b>	23,77

**Tabla 2**

*Tabulación de los Resultados actuales de la Cultura Adhocrática*

<b>B</b>	<b>Resultados</b>
1B	26,59
2B	24,40
3B	22,64
4B	25,38
5B	23,96
6B	27,69
<b>Suma</b>	150,66
<b>Promedio</b>	25,11

**Tabla 3***Tabulación de los Resultados Actuales de la Cultura de Mercado*

<b>C</b>	<b>Resultados</b>
1C	27,03
2C	25,60
3C	27,47
4C	27,58
5C	30,22
6C	27,58
<b>Suma</b>	<b>165,49</b>
<b>Promedio</b>	<b>27,58</b>

**Tabla 4***Tabulación de los Resultados Actuales de la Cultura Jerárquica*

<b>D</b>	<b>Resultados</b>
1D	22,20
2D	23,30
3D	24,07
4D	22,20
5D	24,40
6D	24,40
<b>Suma</b>	<b>140,55</b>
<b>Promedio</b>	<b>23,42</b>

**Tabla 5***Cuadro Resumido de los Puntajes Globales Actuales*

<b>Tipo de cultura</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Promedios</b>
A Clan	142,64	23,77
B Adhocrática	150,66	25,11
C Mercado	<b>165,49</b>	<b>27,58</b>
D Jerárquica	140,55	23,42

*Nota:* En esta tabla se visualiza cada uno de los puntajes y promedios actuales que se obtuvieron del cálculo de los parámetros que representaba cada cultura, siendo la cultura de mercado que alcanza una mayor puntuación con un puntaje de 165,49 y un promedio de 27,58.

### 3.2 Tablas de los Resultados Deseados

**Tabla 6**

*Tabulación de los Resultados Deseados de la Cultura Clan*

<b>A</b>	<b>Resultados</b>
1A	27,36
2A	29,12
3A	32,20
4A	27,69
5A	29,23
6A	32,64
<b>Suma</b>	178,24
<b>Promedio</b>	29,71

**Tabla 7**

*Tabulación de los Resultados Deseados de la Cultura Adhocrática*

<b>B</b>	<b>Resultados</b>
1B	25,60
2B	23,19
3B	23,19
4B	24,95
5B	25,93
6B	25,05
<b>Suma</b>	147,91
<b>Promedio</b>	24,65

**Tabla 8***Tabulación de los Resultados Deseados de la Cultura de Mercado*

<b>C</b>	<b>Resultados</b>
1C	26,37
2C	24,95
3C	21,32
4C	24,29
5C	23,74
6C	20,88
<b>Suma</b>	141,54
<b>Promedio</b>	23,59

**Tabla 9***Tabulación de los Resultados Deseados de la Cultura Jerárquica*

<b>D</b>	<b>Resultados</b>
1D	20,66
2D	22,75
3D	23,52
4D	22,97
5D	21,10
6D	21,43
<b>Suma</b>	132,42
<b>Promedio</b>	22,07

**Tabla 10***Cuadro Resumido de los Puntajes Globales Deseados*

<b>Tipo de cultura</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Promedios</b>
A Clan	178,24	29,71
B Adhocrática	147,91	24,65
C Mercado	141,54	23,59
D Jerárquica	132,42	22,07

*Nota:* En esta tabla se visualiza cada uno de los puntajes y promedios deseados que se obtuvieron del cálculo de los parámetros que representaba cada cultura, siendo la cultura clan la que alcanza una mayor puntuación con un puntaje de 178,24 y un promedio de 29,71.

### 3.3 Tabla de los Resultados Globales Actuales y Deseados

**Tabla 11**

*Cuadro Resumido de los Puntajes Globales Actuales y Deseados*

<b>Tipo de cultura</b>	<b>Puntaje actual</b>	<b>Promedio actual</b>	<b>Puntaje preferido</b>	<b>Promedio preferido</b>
A Clan	142,64	23,77	178,24	29,71
B Adhocrática	150,66	25,11	147,91	24,65
C Mercado	165,49	27,58	141,54	23,59
D Jerárquica	140,55	23,42	132,42	22,07

*Nota:* En la siguiente tabla se presenta un resumen de todos los puntajes y promedios tanto actuales como de los preferidos. Dentro de la tabla se evidencia que la cultura que predomina en la organización es la cultura de mercado con un puntaje de 165,49 y un promedio de 27,58.

Asimismo, se demuestra que la cultura que desean alcanzar o implementar es la cultura clan con un puntaje de 178,24 y un promedio de 29,71.

### 3.4 Plan de Acción

Se utiliza el modelo de 8 pasos de Kotter para diseñar el plan de acción, el cual se sustenta el cambio de la cultura de mercado a una cultura clan (Kotter, 2004). A continuación, se presenta los 8 pasos detallados del modelo de Kotter.

**Tabla 12**

*Plan de Acción*

<b>Fase 1. Resaltar la Urgencia</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Dar a conocer la necesidad de cambio cultural	Analizar la cultura	A través del diagnóstico de la cultura organizacional realizado con anterioridad se conoce que la empresa Vitafama posee una cultura de mercado.	Tesista Talento Humano	Cuestionarios Material didáctico Lápices	2 meses
	Definir una meta	Se establece una meta con un enfoque obtenido del diagnóstico del que se conoce que la cultura preferida por los empleados es clan.	Gerencia General Talento Humano	Manual de Funciones	1 semana

---

**Fase 2. Crear Un Equipo**


---

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Establecer un grupo con cualidades de liderazgo y compromiso para la transición del proceso de cambio de cultura	Identificar las personas clave	Se realizan reuniones con los altos mandos para designar los actores principales para el proceso de cambio.	Talento Humano Gerencia General Líderes departamentales	Oficina de reuniones Acta de compromiso	3 días
	Formar equipos y redes	El equipo se conformará principalmente por la Gerencia General, los jefes y los líderes de cada una de las áreas administrativas como de producción que sirvan de sostén en el proceso de cambio.	Jefes de área Líderes departamentales Talento Humano	Acta de conformación de equipo	3 días

---

---

**Fase 3. Definir una Nueva Visión**


---

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Crear una visión enfocada a la nueva cultura clan	Determinar los valores corporativos	Establecer valores que sean similares al significado de la cultura clan.	Gerencia General Jefes de área Talento Humano	Manual de Funciones	3 días
	Establecer la nueva visión	Se plantea una visión que debe tomar un enfoque en crear un entorno de colaboración y solidaridad promoviendo el trabajo en equipo. A su vez, debe estar centrada en el bienestar individual y colectivo para poder lograr los objetivos empresariales que están planteadas en la antigua visión.	Gerencia General Jefes de área Talento Humano	Manual de Funciones	3 días

---

---

**Fase 4. Comunicar la Visión**


---

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Concientizar a todos los miembros de la organización sobre la nueva misión	Implementar estrategias de comunicación interna descendente en donde la información fluya desde los niveles superiores hacia los inferiores de la organización	Diseñar una narrativa creada por los líderes sobre como ellos visualizan la empresa deseada a futuro.	Líderes departamentales	Material didáctico	3 encuentros en 6 meses de 1 hora
		Desarrollar campañas internas utilizando redes sociales o a través de la utilización de la intranet organizacional donde se refuerce de manera visual la visión.	Personal de Marketing y de Sistemas Talento Humano	Intranet Redes sociales	1 año
		Realizar eventos y charlas donde se pueda discutir la visión en profundidad y recibir feedback.	Talento Humano Jefes de área	Material didáctico	1 encuentros cada mes por 6 meses

---

---

**Fase 5. Minimizar los Obstáculos**


---

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Identificar y minimizar obstáculos que dificulten el cambio	Examinar la estructura orgánica	Identificar los sistemas y procesos que no se alineen a la nueva visión e identificar a las personas con resistencia al cambio.	Talento Humano Jefes de área	Organigrama Manual de Funciones	1 mes
	Cambiar los sistemas de recompensas	Reconocer e incentivar el trabajo en equipo, así como priorizar el desarrollo personal intrínseco.	Gerencia General Talento Humano	Políticas de beneficios	1 mes
	Reestructurar los perfiles de cargo	Analizar los perfiles de cargo que cumpla con los requerimientos que la cultura clan se identifica.	Talento Humano	Manual de Funciones	2 meses

---

---

**Fase 6. Generar Objetivos a Corto Plazo**


---

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Crear metas a corto plazo que manifiesten el progreso cultural organizacional.	Establecer metas	Proponer que cada empleado de la empresa asuma la responsabilidad de cumplir objetivos propios que apoyen a la nueva visión.	Personal Administrativo y Productivo	POA	1 mes
	Establecer indicadores de gestión	A través de la reestructuración de perfiles y la propuesta de objetivos de cada empleado, establecer indicadores de gestión para medir si se están cumpliendo los objetivos.	Talento Humano	Manual de Funciones	1 mes

---

---

**Fase 7. Medir el Progreso**


---

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Analizar si la implementación de la nueva cultura está dando resultados.	Medir la cultura nuevamente	Realizar un diagnóstico nuevamente de la cultura organizacional.	Talento Humano	Cuestionarios	3 meses
	Realizar evaluaciones de desempeño	Ejecutar una evaluación de manera objetiva para medir las competencias y el rendimiento de los empleados.	Talento Humano	Manual de Funciones	2 meses

---

---

**Fase 8. Fortalecer el Cambio**


---

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Integrar de forma permanente el cambio de cultura organizacional.	Feedback continuo	Instaurar regularmente espacios en donde los empleados indiquen como perciben el cambio y cuáles son las cosas que se pueden mejorar o establecer.	Gerencia General Jefes de área Líderes departamentales	Oficina de reuniones	1 encuentro cada mes
	Reconocer los logros	A través de un sistema de recompensas, se establece recompensas intrínsecas y extrínsecas cuando las personas se integren a la nueva cultura.	Gerencia General Talento Humano Personal Financiero	Políticas de beneficios	Depende de los logros obtenidos

---

## Conclusiones

Con respecto a la revisión sistemática se determina que la cultura organizacional es un pilar fundamental el cual equilibra todas las normas y reglamentos que se rigen en las organizaciones. Dentro del marco de la cultura es importante mencionar la influencia que tiene sobre el clima y como esta es necesaria en el desarrollo organizacional. Cada elemento que conforma la cultura actúa como un soporte esencial para asegurar que el éxito empresarial sea continuo y permanente.

Por otro lado, se conoce que para que se construya una cultura sólida dentro de una organización es indispensable que todos los integrantes compartan un sentido de identidad que se refleje en todos los niveles de la estructura organizativa. No obstante, puede surgir la necesidad de un cambio cultural porque puede existir disconformidad e insatisfacción con la cultura actual. Bajo este contexto, es necesario que cualquier decisión de cambio atienda las necesidades del capital humano de la empresa. Esta transformación debe ser flexible y adaptable, teniendo en cuenta las condiciones y particularidades del personal.

Para la parte metodológica, conociendo el fenómeno que se va a evaluar se considera que todo el personal de la empresa Vitafama forme parte de la evaluación, ya que es necesario tomar en cuenta las perspectivas de todos los integrantes la organización. Para ello, se utiliza el cuestionario de diagnóstico de la cultura organizacional OCAI de Cameron y Quinn dado que su enfoque cuantitativo permite identificar tanto la cultura dominante como la cultura preferida de la organización.

Los resultados obtenidos revelaron que la cultura dominante en la organización es la cultura de mercado, la cual se enfoca en la competitividad en el mercado y la priorización de los objetivos empresariales. Esto se puede ver reflejada en la misión de la empresa, que está

orientada a satisfacer las necesidades de los clientes mediante diseños innovadores y de alta calidad para enfrentar a la competencia en el mercado. Sin embargo, la cultura preferida por el personal es clan, que tiene como finalidad el trabajo en conjunto y centra su objetivo en buscar el bienestar de los empleados.

Para llegar a cabo el proceso de cambio cultural, se elabora un plan de acción que, tras una revisión bibliográfica, se identifica que el modelo de 8 pasos de Kotter es el modelo más adecuado para el proceso de cambio. Su estructura y los factores que se consideran en cada fase permiten que los cambios sean adaptables y fácil de implementar. En cada fase se plantean diferentes objetivos con actividades y procedimientos que soportan dichos objetivos con el fin de cumplirlos con los responsables y los recursos asignados en un tiempo específico trazado.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa Vitefama que se ejecute el plan de acción diseñado para el proceso de cambio de cultura organizacional. Asimismo, se podría rediseñar la filosofía corporativa de la organización, lo cual conlleva una revisión y actualización del Manual de Funciones.

Una vez realizado este proceso, sería pertinente realizar la evaluación del desempeño de todo el personal, con el objetivo de alinear las metas y objetivos a la nueva cultura.

De la misma manera, se recomienda a la organización que se realice un Plan Operativo Anual (POA) para ejecutar acciones y estrategias que favorezcan al cambio y al reforzamiento del mismo. Para esto, se debería tomar como referencia el plan de acción realizado en el presente trabajo de titulación.

Se recomienda a la Gerencia General que definan grupos o redes de apoyo para su personal en el proceso de cambio. Esto debería estar permanentemente conectado con el equipo de trabajo. Este equipo es el responsable de comunicar los cambios y beneficios de los resultados para que todos los colaboradores formen parte del proceso, tanto en la definición como en la ejecución.

Por último, se recomienda a la empresa Vitefama que se efectúa nuevamente un diagnóstico de la cultura organizacional dentro de dos años para verificar los cambios que se pudieran dar y realizar los ajustes pertinentes, hacia una cultura organizacional más efectiva.

## Referencias

- Abad-Merchán, A., & López-Parra, F. (2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura. *Ciencia UNEMI*, 8(14), 113-121.  
<https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/183/186>
- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. South Western Educational Publishing.  
[https://www.google.com.ec/books/edition/International\\_Dimensions\\_of\\_Organization/KnC1AAAAIAAJ?hl=es&gbpv=0&bsq=inauthor:%22Nancy%20J.%20Adler%22](https://www.google.com.ec/books/edition/International_Dimensions_of_Organization/KnC1AAAAIAAJ?hl=es&gbpv=0&bsq=inauthor:%22Nancy%20J.%20Adler%22)
- Alcócer Cisneros, S., & Vera de la Torre, J. L. (2004). Acerca de la cultura organizacional. *Revista Cultura*, 18(1), 227-239.  
[https://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU\\_18\\_1\\_acerca-de-la-cultura-organizacional.pdf](https://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_18_1_acerca-de-la-cultura-organizacional.pdf)
- Almarashdah, M. A. (2024). The role of organizational culture on the relationship between employee training and job performance in Jordan. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 505-512. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.9.002>
- Alvarado Muñoz, Ó., & Monroy del Castillo, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 259-283.  
[https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/7111/5678](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/7111/5678)
- Azanza, G., Moriano León, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal Of Work And Organizational Psychology*, 29(2), 45-50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Botina, I. L., Díaz, M. R., Vacca, C. L., & Benavides, L. H. (2017). Medición de cultura organizacional en el Hospital Universitario Clínica San Rafael. *Visiones*, 17, 22-35.  
<https://revistas.ucentral.edu.co/index.php/visiones/article/view/2611/2597>

Bravo Acosta, O., Cabanilla Guerra, M., Franco Pombo, M., & Aroca Jácome, R. (2021). Cultura organizacional, situación de aula y desarrollo de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 441-445.

[https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2022/10/01\\_art.2021.pdf](https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2022/10/01_art.2021.pdf)

Buono, A. F., & Kerber, K. W. (2010). Intervention and Organizational Change: Building Organizational Change Capacity. *EBS Review*.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=56948870&lang=es&site=ehost-live>

Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal Of Management Reviews*, 7(2), 73-90. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00107.x>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Publishing.

[https://discovered.ed.ac.uk/permalink/44UOE\\_INST/iatqhp/alma999934253502466](https://discovered.ed.ac.uk/permalink/44UOE_INST/iatqhp/alma999934253502466)

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.

<https://www.researchgate.net/profile/Tahani-Aldahdouh-2/post/Is-the-any-test-or-questionnaire-to-measure-the-organizational-climate-anyone-can-suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf>

Cancino Cancino, V., & Vial Aliaga, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*,

27(97), 107-126. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>

- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 352-365.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300773/pdfft?md5=c90be0b6e7cfd5f7ee4584878f1ff269&pid=1-s2.0-S0123592317300773-main.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: El capital humano de las organizaciones* (9.a ed.).  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 132-149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Cortes Alzate, C., Giraldo Cuellar, J. D., & Rojas Mendivelso, K. J. (2020). METODOLOGÍA PARA APLICAR UN CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL ALINEADO CON LA ESTRATEGIA [Universidad de Antioquia]. <https://hdl.handle.net/10495/17680>
- Cruz Delgado, D., & Torres Ramírez, E. (2016). Caracterización de la Cultura Organizacional Dominante en las Empresas Familiares de Servicios de Ciudad Victoria Tamaulipas. *UPGTO Management Review*, 1(3).  
<https://biblat.unam.mx/hevila/UPGTOManagementreview/2016/vol1/no3/5.pdf>
- Cújar Vertel, A. del C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29, 350-355. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000126>
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). CORPORATE CULTURE AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: IS THERE A SIMILAR PATTERN

AROUND THE WORLD? En *Advances in global leadership* (Vol. 3, pp. 205-227).

Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/s1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/s1535-1203(02)03011-3)

Dias Baptista, R. (2013). Cultura organizacional: cambios y desafíos. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 6(18), 4-10.

<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4760253.pdf>

Franco Cedano, C., & López Araque, L. C. (2013). PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO CULTURAL APLICABLE EN PROYECTOS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT [Tesis de maestría, Universidad ICESI].

[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/76266/1/propuesta\\_metodologica\\_gestion.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76266/1/propuesta_metodologica_gestion.pdf)

Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>

García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90. <https://doi.org/10.14718/acp.2016.19.1.5>

Gerdhe, S. (2012). The Policies That Affect the Extent of the Subcultures' Alignment in Organization. *Journal Of Knowledge Management, Economics And Information Technology*, 2(1). <https://www.scientificpapers.org/economics/the-policies-that-affect-the-extent-of-the-subcultures-alignment-in-organization/>

Gil Vera, V. D., Betancur Arias, J. D., Quintero, L. F., Puerta Lópera, I. C., Quintero López, C., & Ruíz Santacruz, J. S. (2019). Development of an Emotional Salary Model: a Case of Application. *Indian Journal Of Science And Technology*, 12(42), 1-18.

<https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i42/146964>

González-Limas, W. R., Bastidas-Jurado, C. F., Figueroa-Chaves, H. A., Zambrano-Guerrero, C.

A., & Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214.

<https://doi.org/10.22267/rus.182002.123>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S., &

Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw Hill.

[https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)

Hernández-Lozada, A. J., Rangel-Romero, M. A., & Torres-Suárez, M. G. (2022). Desarrollo

organizacional y gestión de la resistencia al cambio. *Prohominum*, 4(3), 59-73.

<https://doi.org/10.47606/acven/ph0148>

Ibarra-Michel, J. P., Velarde-Valdez, M., Olmos-Martínez, E., & Santillan-Nuñez, M. A. (2019).

Evaluación de la cultura organizacional en empresas hoteleras sostenibles de Mazatlán.

*Investigaciones Turísticas*, 17, 71-102. <https://doi.org/10.14198/inturi2019.17.04>

Kotter, J. P. (2004). El líder del Cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de

negocios más afamado del mundo. McGraw-Hill.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-libre.pdf?1584520171=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-libre.pdf?1584520171=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Lider_del_Cambio.pdf&Expires=1726854318&Signature=bEyEdOkuNkZoG1pYgCYLOIzpwaaaw1MbHXKcoLfZyh3aDFjXfAE94VXQbFwWJE6YtIsEoN07Jos2FhvCknHvokgFx2ehaqiWFheYq8T2ROH-6Uu5e29RhJrJ2o4ZarthzSdpyY4ZfnXmfuoRFXuU8P6zgQpzkGzNnu6QafMG6y5mm7Pfr5Y5En3ibaM~xdWNEitfc4UXDGtjTYpfwzBJADET0XgjRi5cA0r8CPRs7JZtaYZCmj1giBcnpUdYnn5dSXwOcn3abvebg4unbKtnCiA1B~62GqmhNuxCaXfUx3tBFsIJAYlre3)

[disposition=inline%3B+filename%3DEl\\_Lider\\_del\\_Cambio.pdf&Expires=1726854318&](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-libre.pdf?1584520171=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Lider_del_Cambio.pdf&Expires=1726854318&Signature=bEyEdOkuNkZoG1pYgCYLOIzpwaaaw1MbHXKcoLfZyh3aDFjXfAE94VXQbFwWJE6YtIsEoN07Jos2FhvCknHvokgFx2ehaqiWFheYq8T2ROH-6Uu5e29RhJrJ2o4ZarthzSdpyY4ZfnXmfuoRFXuU8P6zgQpzkGzNnu6QafMG6y5mm7Pfr5Y5En3ibaM~xdWNEitfc4UXDGtjTYpfwzBJADET0XgjRi5cA0r8CPRs7JZtaYZCmj1giBcnpUdYnn5dSXwOcn3abvebg4unbKtnCiA1B~62GqmhNuxCaXfUx3tBFsIJAYlre3)

[Signature=bEyEdOkuNkZoG1pYgCYLOIzpwaaaw1MbHXKcoLfZyh3aDFjXfAE94VXQ](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-libre.pdf?1584520171=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Lider_del_Cambio.pdf&Expires=1726854318&Signature=bEyEdOkuNkZoG1pYgCYLOIzpwaaaw1MbHXKcoLfZyh3aDFjXfAE94VXQbFwWJE6YtIsEoN07Jos2FhvCknHvokgFx2ehaqiWFheYq8T2ROH-6Uu5e29RhJrJ2o4ZarthzSdpyY4ZfnXmfuoRFXuU8P6zgQpzkGzNnu6QafMG6y5mm7Pfr5Y5En3ibaM~xdWNEitfc4UXDGtjTYpfwzBJADET0XgjRi5cA0r8CPRs7JZtaYZCmj1giBcnpUdYnn5dSXwOcn3abvebg4unbKtnCiA1B~62GqmhNuxCaXfUx3tBFsIJAYlre3)

[bFwWJE6YtIsEoN07Jos2FhvCknHvokgFx2ehaqiWFheYq8T2ROH-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-libre.pdf?1584520171=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Lider_del_Cambio.pdf&Expires=1726854318&Signature=bEyEdOkuNkZoG1pYgCYLOIzpwaaaw1MbHXKcoLfZyh3aDFjXfAE94VXQbFwWJE6YtIsEoN07Jos2FhvCknHvokgFx2ehaqiWFheYq8T2ROH-6Uu5e29RhJrJ2o4ZarthzSdpyY4ZfnXmfuoRFXuU8P6zgQpzkGzNnu6QafMG6y5mm7Pfr5Y5En3ibaM~xdWNEitfc4UXDGtjTYpfwzBJADET0XgjRi5cA0r8CPRs7JZtaYZCmj1giBcnpUdYnn5dSXwOcn3abvebg4unbKtnCiA1B~62GqmhNuxCaXfUx3tBFsIJAYlre3)

[6Uu5e29RhJrJ2o4ZarthzSdpyY4ZfnXmfuoRFXuU8P6zgQpzkGzNnu6QafMG6y5mm7P](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-libre.pdf?1584520171=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Lider_del_Cambio.pdf&Expires=1726854318&Signature=bEyEdOkuNkZoG1pYgCYLOIzpwaaaw1MbHXKcoLfZyh3aDFjXfAE94VXQbFwWJE6YtIsEoN07Jos2FhvCknHvokgFx2ehaqiWFheYq8T2ROH-6Uu5e29RhJrJ2o4ZarthzSdpyY4ZfnXmfuoRFXuU8P6zgQpzkGzNnu6QafMG6y5mm7Pfr5Y5En3ibaM~xdWNEitfc4UXDGtjTYpfwzBJADET0XgjRi5cA0r8CPRs7JZtaYZCmj1giBcnpUdYnn5dSXwOcn3abvebg4unbKtnCiA1B~62GqmhNuxCaXfUx3tBFsIJAYlre3)

[fr5Y5En3ibaM~xdWNEitfc4UXDGtjTYpfwzBJADET0XgjRi5cA0r8CPRs7JZtaYZCmj](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-libre.pdf?1584520171=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Lider_del_Cambio.pdf&Expires=1726854318&Signature=bEyEdOkuNkZoG1pYgCYLOIzpwaaaw1MbHXKcoLfZyh3aDFjXfAE94VXQbFwWJE6YtIsEoN07Jos2FhvCknHvokgFx2ehaqiWFheYq8T2ROH-6Uu5e29RhJrJ2o4ZarthzSdpyY4ZfnXmfuoRFXuU8P6zgQpzkGzNnu6QafMG6y5mm7Pfr5Y5En3ibaM~xdWNEitfc4UXDGtjTYpfwzBJADET0XgjRi5cA0r8CPRs7JZtaYZCmj1giBcnpUdYnn5dSXwOcn3abvebg4unbKtnCiA1B~62GqmhNuxCaXfUx3tBFsIJAYlre3)

[1giBcnpUdYnn5dSXwOcn3abvebg4unbKtnCiA1B~62GqmhNuxCaXfUx3tBFsIJAYlre3](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-libre.pdf?1584520171=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Lider_del_Cambio.pdf&Expires=1726854318&Signature=bEyEdOkuNkZoG1pYgCYLOIzpwaaaw1MbHXKcoLfZyh3aDFjXfAE94VXQbFwWJE6YtIsEoN07Jos2FhvCknHvokgFx2ehaqiWFheYq8T2ROH-6Uu5e29RhJrJ2o4ZarthzSdpyY4ZfnXmfuoRFXuU8P6zgQpzkGzNnu6QafMG6y5mm7Pfr5Y5En3ibaM~xdWNEitfc4UXDGtjTYpfwzBJADET0XgjRi5cA0r8CPRs7JZtaYZCmj1giBcnpUdYnn5dSXwOcn3abvebg4unbKtnCiA1B~62GqmhNuxCaXfUx3tBFsIJAYlre3)

[lgiBcnpUdYnn5dSXwOcn3abvebg4unbKtnCiA1B~62GqmhNuxCaXfUx3tBFsIJAYlre3](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-libre.pdf?1584520171=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Lider_del_Cambio.pdf&Expires=1726854318&Signature=bEyEdOkuNkZoG1pYgCYLOIzpwaaaw1MbHXKcoLfZyh3aDFjXfAE94VXQbFwWJE6YtIsEoN07Jos2FhvCknHvokgFx2ehaqiWFheYq8T2ROH-6Uu5e29RhJrJ2o4ZarthzSdpyY4ZfnXmfuoRFXuU8P6zgQpzkGzNnu6QafMG6y5mm7Pfr5Y5En3ibaM~xdWNEitfc4UXDGtjTYpfwzBJADET0XgjRi5cA0r8CPRs7JZtaYZCmj1giBcnpUdYnn5dSXwOcn3abvebg4unbKtnCiA1B~62GqmhNuxCaXfUx3tBFsIJAYlre3)

BzFu24bM0c4cjgx1NRdd5EmyaHNE5zQqA\_\_&Key-Pair-

Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Lagos Quispe, E. (2019). La Motivación Laboral en la Productividad Empresarial. *Voz Zootecnista*, 2(1), 28-30.  
<https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/vozzootecnista/article/view/69>
- Linares, X. M., Segredo Pérez, A. M., & Perdomo Victoria, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295. <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v27n3/ems14313.pdf>
- Llano Restrepo, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-70.  
<https://doi.org/10.22519/22157360.700>
- Montealegre González, J. V., & Calderón Hernández, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 49-69. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802904.pdf>
- Muebles Vitefama. (2022, 28 diciembre). *Acerca de Vitefama - Muebles Vitefama*. Muebles Vitefama - Ideas Para Tu Hogar. <https://vitefama.com.ec/acerca-de-vitefama/>
- Oswick, C., Grant, D., Michelson, G., & Wailes, N. (2005). Looking forwards: discursive directions in organizational change. *Journal Of Organisational Change Management*, 18(4), 383-390. <https://doi.org/10.1108/09534810510607074>
- Petrilli-Cambambia, P. A., Juárez-Hernández, L. G., & Herrera-Meza, S. R. (2022). Cultura organizacional para el desarrollo social sostenible en microempresas. Diseño de un instrumento para su evaluación. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo*, 11(1), 110-129. [https://doi.org/10.26754/ojs\\_ried/ijds.659](https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.659)

- Pozo-Enciso, R. S., Vargas-Prado, K. F., Fernández-Honorio, I. F., Atúncar-Deza, S. M., & Campos-Sobrino, M. (2023). Cultura organizacional en una universidad del Perú: una opinión del área administrativa, 2022. *Aibi Revista de Investigación, Administración E Ingeniería*, 11(2), 29-35. <https://doi.org/10.15649/2346030x.3134>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rodríguez, V., & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia Actitudinal Ante el Cambio Organizacional: Un Análisis Desde el Individuo en Contexto Laboral. *Psykhé*, 25(1), 1-17. <https://doi.org/10.7764/psykhe.25.1.733>
- Salas-Arbeláez, L., García Solarte, M., & Murillo Vargas, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006>
- Sánchez Ambríz, G. (2009). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS INSTITUCIONES DOCUMENTALES. *DOAJ (DOAJ: Directory Of Open Access Journals)*, 12, 235-254. <https://doaj.org/article/980ba6d1b1f34c788c20943d3b9f279e>
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.a ed.). John Wiley & Sons. [https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar\\_H\\_Schein\\_Organizational\\_culture\\_and\\_leadership.pdf](https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf)
- Segredo Pérez, A. M., García Milián, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una

aproximación conceptual. *Revista de Información Científica Para la Dirección En Salud. INFODIR*, 13(24), 86-99. <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2017/ifd1724k.pdf>

Soria Romo, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Grupo EUMEDNET. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/index.htm>

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Pearson Educación. <https://books.google.com.ec/books?id=eWOvsi2iY-8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Soriano-Rivera, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *360 Revista de Ciencias de la Gestión*, 1, 38-86. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201601.002>

Van Muijen, J. J., Al, E., Koopman, P., DeWitte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., & Turnipseed, D. (1999). Organizational Culture: the Focus questionnaire. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(4), 551-568. <https://doi.org/10.1080/135943299398168>

Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

Villarreal-Solís, F. M., Gómez-Romero, J. G. I., & Rojero-Jiménez, R. (2023). Organizational Culture and Job Performance in a metal-mechanic enterprise of Durango, México. *Administración y Organizaciones*, 26(51). <https://doi.org/10.24275/uxid7771>

Vlaicu, F. L., Neagoe, A., Țîru, L. G., & Otovescu, A. (2019). The Organizational Culture of a Major Social Work Institution in Romania: A Sociological Analysis. *Sustainability*, *11*(13). <https://doi.org/10.3390/su11133587>

## Anexos

### Anexo 1: Herramienta para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional

#### CUESTIONARIO DE DIANÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

**Objetivo:** Diagnosticar la cultura organizacional de la institución investigada.

El encuestador le guiará en el proceso de calificación. El cuestionario es anónimo. Por favor, responder con sinceridad.

<b>1</b>	<b>Características Dominantes</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.		
	TOTAL	100	100

<b>2</b>	<b>Liderazgo Organizacional</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 que 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.		
	TOTAL	100	100

<b>3</b>	<b>Gestión de Empleados</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
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.		
	TOTAL	100	100

<b>4</b>	<b>Cohesión Organizacional</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
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.		
	TOTAL	100	100

<b>5</b>	<b>Énfasis Estratégicos</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
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>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>6</b>	<b>Criterios de Éxito</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
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.		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: (Cameron & Quinn, 2006).

**Anexo 2: Carta de Autorización de Levantamiento de Datos****KATERINE LUZURIAGA SACOTO****JEFE DE TALENTO HUMANO****VITEFAMA CIA. LTDA.**

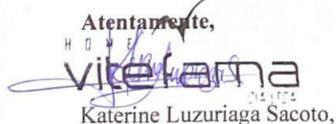
Señores  
Facultad de Psicología,  
Universidad del Azuay,  
Ciudad.

De mi consideración,

Reciban un cordial saludo de quienes conformamos Vitefama Cía. Ltda. Yo, Katerine Luzuriaga Sacoto, Jefe de Talento Humano de Vitefama Cía. Ltda., con la presente doy mi autorización al estudiante **PEDRO ANDRÉS MOSCOSO VÁSQUEZ** de la Universidad del Azuay, con cédula de identidad personal No. 0105501290, para que realice el debido levantamiento de datos dentro de la organización para la elaboración de su tesis denominada "Diagnóstico de la cultura organizacional y propuesta de plan de acción para una empresa cuencana de manufactura".

Cuenca, 8 de marzo del 2024

Atentamente,

  
Katerine Luzuriaga Sacoto,

**JEFE DE TALENTO HUMANO,**

**VITEFAMA CIA. LTDA.**

Telf. 07 408 5247 ext. 106 Cel. 0960472162



