



Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

Estudio de la cultura organizacional y propuesta de plan de acción en una empresa de licores cuencana

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

Autora:

María Gabriela Sanmartín Moyano

Director:

José Daniel Bravo Blandín

Cuenca - Ecuador

2024

DEDICATORIA

A lo largo de este camino que culmina quiero dedicar mi tesis a mi mascota por siempre acompañarme las largas noches, a mi familia y enamorado por siempre darme el ejemplo de perseverancia y a mis amigos que estuvieron siempre para mí.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, a mi familia por siempre darme el apoyo incondicional, a mi enamorado por siempre empujarme a ser y dar más, a mis amigos de la u por hacer este camino más divertido y a esos profes que sin pena ayudaron y apoyaron

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo conocer la cultura organizacional y proponer un plan de acción en una empresa de licores cuencana. Para esto se conoció que la empresa no tiene una valoración de cultura organizacional definida. Se diagnosticó que la cultura actual que la empresa posee es mercado, mientras que la cultura deseada es clan. A su vez se presentó un plan de acción en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico. La metodología utilizada fue tipo mixto debido a que se utilizó la herramientaOCAI como herramienta cuantitativa y como herramienta cualitativa se realizaron grupos focales. Dentro de los principales hallazgos fueron que la empresa cuencana, tiene una preponderancia a la cultura tipo mercado como la actual y como la deseada fue tipo clan. De la misma forma en los grupos focales reforzaron la idea de mantener la cultura tipo mercado, considerando la aspiración de incorporar dimensiones de la cultura tipo clan.

Palabras Clave: cultura organizacional, diagnóstico, cuestionarioOCAI, grupo focal, plan de acción, empresa cuencana.

Abstract

The objective of this research was to understand the organizational culture and propose an action plan for a liquor company in Cuenca. It was found that the company does not have a defined organizational culture diagnosis. The current culture was diagnosed as market-oriented, while the desired culture is clan-oriented. An action plan was presented based on the diagnostic results. The methodology used was mixed, employing theOCAI tool as a quantitative measure and focus groups as a qualitative measure. The main findings indicated that the Cuenca-based company currently has a market-oriented culture, while the desired culture is clan-oriented. Focus groups reinforced the idea of maintaining a market-oriented culture, with aspirations to incorporate aspects of a clan-oriented culture.

Keywords: organizational culture, diagnosis,OCAI questionnaire, focus group, action plan, Cuenca-based company

Tabla de contenidos

<i>DEDICATORIA</i>	<i>ii</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>iii</i>
<i>Resumen</i>	<i>iv</i>
<i>Abstract</i>	<i>iv</i>
<i>Índice de figuras</i>	<i>viii</i>
<i>Introducción:</i>	<i>1</i>
<i>Capítulo 1 Marco teórico</i>	<i>4</i>
1.1 Definiciones	4
1.2 Componentes de la Cultura Organizacional	6
1.3 Características de la Cultura Organizacional	10
1.4 Funciones de la Cultura Organizacional	12
1.5 Tipos de Cultura Organizacional	14
1.6 Instrumentos para Identificar el Tipo de Cultura Organizacional	18
1.7 Oportunidades de la Cultura Organizacional	23
1.8 Estado del Arte	24
<i>Capítulo 2 Metodología</i>	<i>28</i>
2.1 Preguntas de Investigación	28
2.2 Objetivo General	28
2.3 Objetivos Específicos	28
2.4 Tipo de Investigación	28
2.5 Participantes	29
2.6 Instrumentos	29
2.7 Análisis de Datos	30
2.8 Procedimiento	30
<i>Capítulo 3 Resultados</i>	<i>32</i>

3.1 Tabulación de Datos	32
3.1.1 Tablas de resultados	32
3.1.2 Tabla Resumida	34
3.2 Gráfico Radial	35
3.3 Resultado y Análisis de los Datos Cualitativos	36
3.4 Plan de Acción	49
Conclusión	51
Referencias	53
Anexos	57

Índice de tablas

TABLA 1	TIPOS DE CULTURA SEGÚN CAMERON Y QUINN	19
TABLA 2	TABLA DE LA CULTURA ACTUAL	31
TABLA 3	TABLA DE CULTURA PREFERIDA	32
TABLA 4	TABLA RESUMIDA	33
TABLA 5	PLAN DE ACCIÓN	49

Índice de figuras

FIGURA 1	GRÁFICO RADIAL DE LOS RESULTADOS	34
FIGURA 2	MAPA DE CULTURA ORGANIZACIONAL	35
FIGURA 3	VALORES ORGANIZACIONALES ACTUALES	36
FIGURA 4	ESTILO DE LIDERAZGO	38
FIGURA 5	COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN	40
FIGURA 6	INNOVACIÓN Y CAMBIO	42
FIGURA 7	RECONOCIMIENTO	44
FIGURA 8	COLABORACIÓN VS COMPETENCIA	47

Introducción:

La cultura organizacional está conformada por varios elementos que son esenciales para el desarrollo de una empresa, debido a que abarca valores, creencias y normas que impactan en la motivación, compromiso y la interacción de los empleados dentro de la empresa. En el contexto empresarial cuencano, especialmente en el tramo licores, se enfrenta un desafío, la necesidad de comprender y alinear la cultura organizacional actual con una visión colaborativa orientada en el bienestar de los empleados. La organización estudiada en este trabajo presenta una cultura dirigida al tipo mercado, que está centrada en la competitividad, dejando a lado algunos aspectos importantes, como la colaboración e integración entre empleados. Esta situación desencadena una falta de cohesión entre departamentos, restringiendo el desarrollo de una cultura más colaborativa y menos individualista.

Problemática

Almacenes Juan Eljuri, División Licores, representante de bebidas con alto reconocimiento, historia, tradición e innovación, demuestra mejorar la oferta competitiva en hoteles, restaurantes y cafeterías. Eljuri Licores posee los mejores profesionales para el manejo de las marcas más prestigiosas de licores del país, es por eso que es un socio estratégico de clase mundial para sus clientes. De la misma manera mediante programas de responsabilidad social promueve el consumo responsable del alcohol. Sin embargo, gracias a la aproximación al gerente de Talento Humano me dio a conocer que la empresa

no tiene un diagnóstico de cultura organizacional, no posee como tal una definida y mucho menos aún comunicada, esta limitación hace que cada trabajador tome decisiones basadas en sus propios juicios personales, y no en lo que dicta la organización, de la misma manera que estos no se alineen con la empresa. El propósito de esta tesis es dar a conocer la cultura que la empresa posee y presentar un plan de fortalecimiento en las áreas que requieren mejora. Para que los empleados orienten su conducta basándose en normas, valores, hábitos y se defina como se espera comportar dentro de la empresa, tengan el sentimiento de pertenencia y el desempeño sea más productivo. Estableciendo una base sólida y un entorno saludable

Preguntas de Investigación

¿Cuál es la cultura organizacional de la empresa de licores cuencana?

¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de la cultura organizacional?

¿Qué aspectos son necesarios intervenir para fortalecer la cultura?

Descripción global de los apartados

Este trabajo se segmenta en tres capítulos. El capítulo uno trata el marco teórico de la cultura organizacional, que incluye definiciones, características esenciales de varios autores, las clases de cultura organizacional y los elementos de la cultura en una organización. Además, se investiga las tareas y posibilidades que brinda una cultura organizacional robusta por la competitividad y expansión de la empresa. El capítulo dos se enfoca en el procedimiento utilizado para el análisis de la cultura organizacional de la

compañía de licores. Así mismo, se detallan las herramientas empleadas, como el modelo OCAI de Cameron y Quinn, y los grupos focales. Este capítulo abarca el procedimiento de recopilación de datos y técnicas de análisis utilizadas, ofreciendo un fundamento para la valoración de la cultura organizacional actual y la deseada. Por último el capítulo tres, expone y estudia los resultados alcanzados. Se analizan los datos tanto cuantitativos como cualitativos del diagnóstico cultural, determinando el tipo de cultura dominante en la organización contrastándolo con la cultura que sus integrantes idealizan. Además, se presenta un plan de acción orientado a cambiar la cultura de la organización hacia una perspectiva más colaborativa y humana.

Capítulo 1 Marco teórico

1.1 Definiciones

Uno de los elementos estratégicos de gran importancia en la actualidad empresarial es la cultura organizacional, debido a que este concepto acoge elementos como creencias, valores, hábitos y tradiciones que son comunes en la organización. Así mismo cuando una cultura organizacional es la adecuada esencialmente ayuda a un mejor desarrollo de las actividades de una empresa como, por ejemplo, mayor compromiso de los empleados al llevar a cabo tareas, que el personal tengan una conducta adecuada y alineada con los fines corporativos, y dar a los empleados la oportunidad de expresar y dar ideas de desarrollo (Fajardo et al., 2020).

En 1951 Elliot Jaques, psicólogo organizacional descubrió que toda empresa posee cultura y es producto, y esto conlleva a que los empleadores tengan la misma forma de actuar y pensar dando como resultados empleados más comprometidos a la organización. Sin embargo, este término no tiene mucha fuerza en la época debido a que es fácil de confundir con el concepto de clima organizacional. El clima organizacional por otro lado se refiere a como lo empleados se sienten emocional y psicológicamente, mientras que la cultura organizacional es más profunda puesto que se refiere a la identidad (Baiyin Yang et al., 2010).

Se debe tomar en cuenta que la cultura organizacional y clima poseen conceptos similares debido a que ambos son descritos por los empleados, sin embargo Svyantek y

Brott (2004) proporcionan definiciones que ayudan a diferenciar la cultura y clima. Por un lado, el clima es orientado al comportamiento que tienen los empleados dentro de la empresa, como por ejemplo el comportamiento de la creatividad o innovación, mientras que la cultura organizacional es un conjunto de valores compartidos y normas que guían a los empleados.

Chiavenato (2009) reconocido por sus contribuciones en el ámbito empresarial dice que la cultura organizacional no es visible y está compuesto por creencias y costumbres que provienen desde las normas no establecidas, lo que hace que los empleados tengan una conducta rutinaria que hace que se alineen con la realización de objetivos y metas empresariales. Sin embargo, es cuando los empleados toman decisiones en base a sus creencias y valores para la resolución de algún conflicto.

Para León (2018) la cultura viene desde mucho más allá de creencias, sino que nace de las experiencias y aprendizajes del empleado lo que le da la libertad de expresarse y tener la respuesta de sus problemas internos y externos, y esto influye en cómo las personas interactúan dentro de la empresa.

Por otro lado, Chiavenato (2009) señala que la cultura establece los valores fundamentales, supuestos, así como las interpretaciones y diversos enfoques que caracterizan a una organización. Bajo esta perspectiva, la cultura organizacional se convierte en una base para las interpretaciones y diferentes enfoques con los cuales se perciben, sienten y piensan los colaboradores, cuando surgen problemas en la

organización y, en general, en sus actividades diarias. Es beneficioso la diversidad de opiniones porque ayuda a tener diferentes enfoques de soluciones a tal o cual situación.

Para Muñoz (2013) la cultura organizacional tiene como base fundamentos sociológicos debido a que siguen a dos enfoques, siendo el primero el funcional, donde dice que la cultura viene de una conducta colectiva, y la segunda como el semiótico, que dice que la cultura nace desde las percepciones y experiencias individuales.

Robbins y Judge (2009) defiende que la cultura es una serie de significados compartidos por los trabajadores y esto causa que la organización sea diferente la una con la otra, tomando en cuenta también la forma en la que esta se transmite. Por ejemplo, cómo se expresan (sin dejar de lado sus valores) y cómo realizan sus actividades diarias, o sea sus hábitos y costumbres.

Para Muñoz (2013) la cultura organizacional nace desde la idea de que las organizaciones son sociedades pequeñas y que como toda sociedad tienen normas, comportamientos y estructuras que por ende desarrollan rasgos culturales.

1.2 Componentes de la Cultura Organizacional

Chiavenato (2009) dice que la cultura organizacional no se puede llegar a percibir de una manera simple sino por medio de sus efectos. Entonces Chiavenato toma como referencia un iceberg, en la parte superior a simple vista se puede notar las consecuencias de la organización. Como, por ejemplo, las tareas cotidianas o la apariencia de la

organización, la infraestructura del edificio, tipos de oficina, procedimiento de trabajo, descripciones de puestos y políticas de administración de recursos humanos. Mientras que, por el otro lado del iceberg, están los aspectos más difíciles de percibir debido a que aquí están las consecuencias del aspecto psicológico de la cultura.

La cultura organizacional posee varios estratos de profundidad, mientras más profundo sea el estrato más difícil este se puede llegar a cambiar. En el primer estrato está el mobiliario y equipo, aquí se encuentran las instalaciones, los productos y el servicio que presta la empresa. En el segundo estrato son patrones de comportamiento, se encuentran las normas y reglamentos, tareas y cómo realizan su trabajo cotidianamente. El tercer estrato están los valores y creencias, aquí está la filosofía de cada persona y su rutina. Por último, está suposiciones básicas, se encuentran las emociones de las personas, percepciones, creencias inconscientes y el concepto que tienen sobre la naturaleza humana (Chiavenato, 2009).

Para Ortega (2022) la cultura organizacional posee varios componentes:

- Misión y visión, la misión es el propósito empresarial mientras que la visión, es las metas y aspiraciones a largo o a corto plazo de la empresa.
- Valores empresariales, aquí se refleja lo que la empresa valora y prioriza, y el comportamiento de los empleados.
- Normas y reglas, se pone en claro el comportamiento apto dentro de la corporación.

- Clima organizacional, es la percepción de los empleados de la empresa, aquí se rige mucho la moral, motivación y satisfacción laboral.
- Comunicación, la forma de interacción que hay entre trabajadores, ya sea hablada o escrita, si la cultura de la empresa es transparente, fomenta confianza y colaboración.
- Liderazgo, es crucial para la organización porque ellos guían e inspiran, entonces todo depende del tipo de liderazgo.
- Reconocimiento y recompensa, forma en la que los colaboradores son premiados por su desempeño excepcional, este puede llegar a ser un sistema formal o informal.
- Innovación y creatividad, la innovación es la actualización de la empresa, mientras que la creatividad es la capacidad de la empresa de desarrollar nuevas ideas y estrategias para aprovechar oportunidades y resolver problemas, si la cultura de la empresa es innovadora este impulsa a la mejora continua.
- Desarrollo profesional, es importante que las empresas tengan una cultura de crecimiento para que el colaborador tenga un aprendizaje continuo.
- Diversidad e inclusión, promover la inclusión en la organización hace que la organización tenga más oportunidades para todos.
- Equilibrio entre trabajo y vida personal, tener en cuenta que los trabajadores tienen una vida aparte del trabajo por lo que ofrecer políticas que respalden una calidad de vida al empleado.

- Adaptabilidad y resiliencia, la habilidad de la empresa de superar retos y cambios cuando la empresa lo necesite.

La cultura organizacional está constituida por diez componentes esenciales según Estrada et al. (2019):

- Identidad de los miembros, se refiere a que los trabajadores se identifican con la empresa o su puesto de trabajo
- Énfasis de grupo, si las actividades que se deben realizar pueden ser en grupo o individual
- Perfil de decisión, la empresa tomar como prioridad sus actividades o los recursos humanos
- Integración, los trabajadores se desempeñan mejor de manera grupal o individual
- Control, la organización puede llegar a ser exigente en su reglamentación o permite que sus subordinados tomen decisiones en base a los valores empresariales.
- Tolerancia al riesgo, la organización permite o no que sus trabajadores sean creativos e innovadores en el momento de realizar sus actividades
- Criterios de recompensa, para que se cumplan este aspecto los directivos se basan en el rendimiento, favoritismo o la antigüedad de los trabajadores
- Tolerancia al conflicto, la organización toma los conflictos como ventaja para un buen desarrollo organizacional

- Perfil de los fines o medios, la organización toma decisiones tomando en cuenta los fines o los medios para llegar a sus objetivos
- Enfoque de la organización, si los gerentes tienen mayor enfoque en el mundo exterior o en el interior de la organización

1.3 Características de la Cultura Organizacional

Vale recalcar que los componentes son todos los elementos u organismos que conforman la cultura mientras que las características es la calidad de estos elementos y estos variarán de acuerdo con su composición y contexto.

Muñoz (2013) menciona que la cultura organizacional posee cinco características esenciales, que se les puede notar en diferentes niveles y desacuerdos, y son las siguientes:

- El clima organizacional, es como los empleados perciben el comportamiento que hay entre ellos.
- Reglas, directrices que están vinculadas con la organización, estas deben ser compartidas a los nuevos integrantes para que sean aceptados en el grupo.
- Filosofía, el cómo comportarse con sus empleados y clientes.
- Valores predominantes, los valores principales que la empresa y los empleados defienden. Normas, guía de cómo los empleados deben comportarse.

- Observación de los comportamientos, dice que debería ser observados porque son como los empleados se comunican entre ellos y cómo realizan sus actividades juntos.

Mientras que por otro lado Ortega (2022) dice que hay cinco características importantes que definen la cultura organizacional:

- Valores compartidos, menciona que los colaboradores de la organización tienen valores similares y estas ayudan a que la organización esté en armonía.
- Niveles de jerarquía, una estructura que la organización se hace responsable y refuerza la autoridad entre diferentes departamentos y áreas, existen tres distintos niveles, el alto, es la más definida y se espera que las personas realicen sus actividades mediante canales oficiales, el moderado, es un estructura solo definida y las personas trabajan afuera de los canales oficiales y por último bajo, las actividades del trabajo no están definidas por lo que personas desafían los límites de la autoridad.
- Urgencia en la toma de decisiones, es cuánto tiempo le toma a la organización tomar la decisión en la cual puede llegar a producir un cambio drástico donde se vea impulsado la innovación.
- Orientación funcional, en cada organización destacan diferentes áreas funcionales, lo que hace que los empleados que realizan diferentes funciones creen que el área a la que pertenecen son las que impulsan a la organización, por lo tanto, cada líder

de la organización debe hacer el cambio de percepción para que comprendan que cada área es importante y así impulsar cada una de las áreas de manera integral.

- Subculturas organizacionales, el autor menciona que en toda organización hay diferentes subculturas en distintas áreas además de la dominante, esto se puede evidenciar en distintos departamentos o en los grupos que tienden a realizarse, cada grupo tiene sus propios rituales y tradiciones a pesar de que estos no sean compartidos o no sea similar en toda la empresa, pueden ser más profundas y sobresalir los valores fundamentales de la empresa.

Frederick (2018) defiende que las características principales de la cultura organizacional, se ve formada a partir de las personas que componen la organización, es la identidad de la organización, plantea las reglas de comportamiento de los empleados, promueve la productividad, en ciertos casos es difícil de cambiar, se transmite por la interacción que tienen los empleados de la organización y busca crear un vínculo entre los valores organizacionales con los valores individuales.

1.4 Funciones de la Cultura Organizacional

Se debe tomar en cuenta que la cultura organizacional también presenta diferentes funciones esenciales en las organizaciones. Robbins y Judge (2009) defiende que existen 6 tipos de funciones:

- Definir fronteras, quiere decir que es lo que hace que la organización sea distinta a otra

- Sentimiento de identidad y pertenencia a los colaboradores
- Compromiso, es decir, dar a los colaboradores la facilidad de tener un compromiso organizacional más allá de un interés personal
- Mejora la estabilidad del sistema social
- Hace que la organización se mantenga unida
- Permite a los jefes tener un mejor control para guiar y confrontar actitudes y comportamientos de los empleados.

Por otro lado, Ortega, (2022) defiende que la cultura organizacional posee distintas funciones:

- Función la de protección de la cultura, en donde dice que la cultura actúa como barrera entre comportamientos y actitudes no apropiadas para la organización, de la misma manera los comportamientos externos a la organización son neutralizados y pone límites especialmente en la toma de decisiones por parte de los colaboradores.
- Función es la integradora, al compartir los objetivos empresariales con los colaboradores hace que los empleados se sientan parte de la organización, así mismo les da identidad y quita cualquier tipo de individualidad debido a que pone a todos los intereses en un solo nivel.
- Función normativa, como ya se ha dicho anteriormente son reglas no escritas, sin embargo, el autor recalca que especifican el comportamiento, son hábitos de

actuación en la empresa y por último pone en orden y claridad como realizar las actividades.

- Función de sustitución de las relaciones formales, esta quiere decir, que los empleados tienen en claro cómo deben comportarse dentro de la organización y conjunto a eso da un sistema de control social.

Castillo, (2023) defiende en su obra “5 claves para reforzar la cultura organizacional” que las funciones de la cultura organizacional es dar la posibilidad de implementar incentivos que fomenten el bienestar de los empleados. Asimismo, una cultura organizacional sólida, la cual es encargada de mejorar el funcionamiento de la empresa e incrementar su productividad y eficiencia.

1.5 Tipos de Cultura Organizacional

Castellanos y Rojas, (2013) mencionan en su estudio que la cultura organizacional, posee dos tipos de cultura organizacional:

La cultura organizacional fuerte, se manifiesta cuando la organización posee valores centrales y se ajustan a los colaboradores. Los trabajadores son más comprometidos y productivos, las normas establecidas por la organización no son un problema en aplicarlas o seguirlas. No obstante, si este tipo de cultura es muy rígida, da como resultado una cultura que no está dispuesta al cambio y no se adaptan fácilmente. Como por ejemplo Google, esta empresa se destaca por poseer una cultura organizacional que motiva a sus equipos de trabajo y brinda espacios de tiempo libre para que sus

colaboradores se centren en sus propios proyectos, el espacio de Google es característico por ser cómodo, divertido y las oficinas son abiertas.

Mientras que la cultura organizacional débil, dice que hay indiferencia por parte del personal y la gerencia. Hay muy poca productividad y poco compromiso por parte de los colaboradores hacia la empresa y así mismo hacia los valores empresariales, sin embargo, la cultura organizacional débil hay más independencia y está abierta al cambio y tiene una buena adaptabilidad. Como, por ejemplo, Ingenia Muebles una empresa que se ha enfrentado a problemas culturales, por la falta de prácticas de valores corporativos y su desconocimiento. (Castellanos & Rojas, 2013)

Sin embargo, inhiben que ante la cultura organizacional débil hay que saber identificarlos a tiempo debido a que una cultura organizacional débil no es típico de una empresa y deben evitarse, ya que con el tiempo la cultura organizacional débil se convierte en un problema, por eso los autores mencionan como identificar algunos comportamientos típicos de una cultura organizacional débil y típica:

- Los empleados pasan quejándose constantemente ya sea de las otras áreas, de cómo realizan las cosas, de los jefes, de lo que sale bien o sale mal
- Las personas no sienten seguridad en su puesto de trabajo debido al miedo constante de que les van a despedir o cambiar por alguien más.
- La empresa tenga chismes en abundancia también es un síntoma de una cultura organizacional débil, debido a que como la gente no está seguro en su ambiente

laboral, la gente se vuelve paranoica por lo que cual información que se escucha en los pasillos de la organización es motivo suficiente para repetir y tergiversando.

- La empresa tampoco se involucra con sus empleados, no se preocupan por sus empleados, porque los empleados tampoco se comprometen mucho con la organización, dada esa razón los empleados tienden a hacer lo mínimo con tal de cumplir con su obligación, entonces pedirle que salgan de su zona de confort va a ser un poco difícil por la falta de compromiso por ambas partes.
- Los empleados no buscan superarse debido a que tampoco son reconocidos entonces lo ven como una pérdida de tiempo esforzarse de más.
- Los trabajadores tienen desmotivación por falta de incentivos o de reconocimiento, entonces los empleados se ven cansados, frustrados y hasta limitados.

Ahora bien, Castellanos & Rojas, (2013) también menciona que hay formas de hacer que los comportamientos tóxicos de una cultura organizacional débil no afecten a demás personas, por ejemplo, para el líder de un equipo, área o departamento, es primordial que como líder si gestiona la cultura en su departamento o equipo y estén alineados a valores o creencias y que ponga formas de trabajar en equipo. Por último, intentar que los chismes, quejas estén dentro del margen, intentar encontrar el por qué y el para qué, y si la información que llega no responde estas preguntas simplemente ignorarlas.

Para Frederick (2018) la cultura organizacional puede llegar a clasificarse en distintos tipos de cultura dependiendo de su orientación:

- Orientada al poder, este tipo de cultura es caracterizada por su toma de decisiones en forma centralizada y por tener un fuerte liderazgo, su objetivo es destacar en el mercado y generar competitividad
- Orientada a la norma, su objetivo es seguir el reglamento al pie de la letra, debido a que genera estabilidad y seguridad en los empleados
- Orientada a los resultados, es caracterizada por cumplir los resultados de mayor eficiencia, reduciendo costos y recursos
- Orientada a personas, su objetivo es siempre estar a disposición de sus colaboradores, en su desarrollo y crecimiento personal siendo así fuente de motivación para lograr objetivos

Mena Méndez (2019) comparte las mismas definiciones de tipos de cultura con Frederick, sin embargo, Mena aumenta otros cuatro tipos de cultura más que son las siguientes:

- Cultura apática, se caracteriza por la indiferencia por parte del líder y los colaboradores lo que ocasiona una poca transmisión de misión, visión y propósito. Este tipo de cultura es indeseable debido a que tiene resultados de desmotivación.
- Cultura cuidadosa, esta por otro lado se preocupa mucho por sus trabajadores, se caracteriza por tener una actitud paternalista y esto puede llegar a causar que a los trabajadores se les facilita muchas cosas y el desempeño disminuya.

- Cultura exigente, esta cultura resta el bienestar de los trabajadores, pueden llegar a ser agresivas y tienen un pensamiento de “sobrevive el más apto”, puede llegar a causar una alta tasa de rotación.
- Cultura integrativa, se caracteriza por tener un mismo balance de importancia entre el bienestar del personal y el desempeño, siempre intentan retener grandes talentos y así como exigen que la persona se desempeñe mejor es recompensada con grandes beneficios económicos.

1.6 Instrumentos para Identificar el Tipo de Cultura Organizacional

Para Chiavenato (2009) su herramienta permite valorar la gestión en las empresas, en caso de necesitar proceder para evitar consecuencias negativas. Uno de los beneficios del uso de esta herramienta es que da la oportunidad a la empresa de hablar sobre temas importantes y crear conciencia a los empleados. También permite renovar las nuevas políticas y sistemas, reconocer más al personal y tener una mejor comunicación interna. Así mismo ayuda a establecer metas y prioridades que estén relacionadas con la empresa. Por último, proporciona la información para saber si la empresa es responsable corporativamente.

Para Pérez et al. (2016) el objetivo de diagnosticar la cultura organizacional ayuda a verificar si en la organización existen límites, si hay compromiso entre la gerencia y los demás colaboradores y por último a tener una mayor estabilidad. Tomando en cuenta que cada organización es una entidad diferente debemos considerar que el objetivo del diagnóstico cultural puede variar dependiendo las necesidades de cada uno. Es importante

tener un diagnóstico organizacional definido debido a que esto ayuda a que los colaboradores se sientan identificados con la empresa.

Cameron y Quinn (2010) realizaron una herramienta llamada OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) la cual está compuesta por seis categorías y se distribuye 100 puntos que no influyen en los resultados y son, características dominantes, estilo de liderazgo, criterio de éxito, énfasis estratégico, estilo gerencial y unión de la organización. La herramienta brinda información única sobre los aspectos de la cultura organizacional, con los datos obtenidos, se selecciona únicamente a los valores altos y se les saca un promedio de la cultura que existe en la organización y la deseada, así se puede hacer una comparación y permite realizar una propuesta de plan de acción.

La herramienta aplica métodos cuantitativos y cualitativos, según Cameron y Quinn (2010) existen cuatro tipos de cultura organizacional que son:

Tabla 1

Tipos de cultura según Cameron y Quinn

Clan, este tipo de cultura se caracteriza por ser familiar, o sea un enfoque más amistoso y de tutorías y se centran más en hacer las cosas juntos.	Mercado, aquí la cultura de la organización es más orientada a los resultados por lo que la empresa está más preocupada por el éxito de la
---	--

	organización, por lo que se centra más en hacer el trabajo.
Adhocracia, esta cultura es más orientada a ser más dinámicos y en la innovación o sea ellos siempre hacen las cosas primero, son emprendedores.	Jerarquía, el cual es la cultura es más controlada y estructurada, se centran más en hacer las cosas bien y son más eficientes.

Nota: (Cameron & Quinn, 2010)

Galicia Alarcón et al. (2017) dice que, para evaluar la validez de la herramienta, sometieron el cuestionario a la evaluación de once expertos en cultura organizacional, usando el coeficiente V de Aiken, y dieron una calificación de 97, lo que quiere decir que tiene una excelente congruencia claridad y relevancia en cada ítem. Sin embargo, para lograr el resultado fue necesario modificar y adaptar siete de los ítems de la categoría cohesión organizacional, gerencia de empleados y liderazgo organizacional.

Por otro lado, Denison et al. (2014) creó otro modelo de encuesta para el diagnóstico de la cultura organizacional basándose en los cuatro impulsores clave del alto desempeño en donde indica en donde la organización debería mejorar y enfocar. El Modelo de Cultura de Denison mide los cuatro impulsores y en estas se refleja mediante cuatro colores primarios, mientras más color tiene mejor son los resultados.

Los cuatro impulsores clave para el desempeño según Denison et al (2014) son la misión, dice que el la dirección de las metas, el propósito de la empresa y esta se relaciona

con el desempeño de la empresa debido a que si todos los empleados están con el mismo propósito a largo plazo, más fácil es que alcancen todos su meta, la siguiente es la adaptabilidad, es la capacidad de la organización de cómo recibir e interpretar las adversidades externas, si las organizaciones ante estas adversidades hacen cambios internos las organizaciones aumentan su posibilidad de crecimiento y desarrollo, luego es la participación, este impulsor se enfoca en generar compromiso, estimular responsabilidad y dar sentido de pertenencia, mientras más participación y colaboración de los empleados con la empresa mejore su desempeño, y por último está la consistencia, Denison defiende que es fundamental para las organizaciones efectivas debido a que está relacionado con la estabilidad, ayuda a formar una cultura fuerte debido a que la mayoría de empleados logran tener acuerdos basados en valores organizacionales y como resultado tienen una mejor coordinación e integración.

La encuesta puede llegar a tardar entre una a dos semanas de duración, y para realizarla se segmentan a las personas por género, tipo de actividad, nivel de antigüedad, género, etc. Esta herramienta se puede encontrar en la web y proporciona la encuesta hasta para 54 idiomas (Denison et al., 2014).

Una vez ya obtenida toda la información suficiente sobre dos herramientas importantes que proporciona la información necesaria para el diagnóstico de la cultura, se puede llegar a decir algunas diferencias que estas dos presentan, siendo una de ellas las dimensiones evaluadas, mientras que Cameron y Quinn considera que hay cuatro tipos de cultura organizacional y ver cual de estas predomina, mientras que Deninson evalúa

cuatro aspectos específicos de la cultura organizacional. Otra de las diferencias que hay es la flotabilidad, pues Cameron y Quinn proporcionan una evaluación más rápida, mientras que Deninson requiere un tiempo más prolongado de tiempo debido a que es más profundo y reflexivo. Así mismo el enfoque a la participación, Cameron y Quinn no se enfoca en la participación de los empleados, mientras que Deninson si evalúa participación y compromiso de los empleados. Por último, la herramienta de Cameron y Quinn ayuda a las organizaciones a entender cómo su cultura puede llegar a afectar su incapacidad de lograr objetivos estratégicos, mientras que Deninson, se centra mucho más en la alineación cultural con la estrategia.

Las herramientas se asemejan en comprender y evaluar la cultura dentro de una organización, y reconocen la importancia de la cultura para el mejor desempeño y éxito empresarial, consideran que la cultura afecta la habilidad de la organización para lograr objetivos y metas, así mismo ambas herramientas evalúan no solo el tipo de cultura organizacional que posee la empresa sino también la deseada, esto permite identificar las brechas que posee la empresa y la oportunidad de mejora.

Se debe tomar en cuenta que no todo test es exacto por esa razón Sampieri et al. (2014) afirman que no existe herramienta que mida con exactitud la cultura organizacional, sin embargo, la herramienta que se quiera usar debe tener variables que proporcionen validez.

Por otro lado, Carrillo Punina (2016) afirma que en el momento de diagnosticar la cultura no es posible medir con exactitud debido a que hay sesgos y limitaciones.

También señala que existen varias formas de estudiar la cultura organizacional, debido a que es algo que la empresa tiene o es.

1.7 Oportunidades de la Cultura Organizacional

Los expertos dicen que la cultura organizacional tiene una relación con el rendimiento de las empresas respecto a los indicadores de éxito como los ingresos, mejora en ventas y la cotización de las acciones, por eso es bueno invertir en la cultura de la organización o institución. Sin embargo, se debe también tomar en cuenta que la cultura debe ajustarse con las exigencias que la empresa, por ejemplo, los valores compartidos deben estar alineados con la organización en cuestión, esto permite que la organización mejore su rendimiento (Ariani, 2023).

Una de las ventajas de tener una buena gestión de cultura organizacional es que la empresa se vuelve más competitiva, mientras que tener una cultura organizacional negativa y poco comprometida, hace que la empresa tenga ya dificultades a la hora de hacer tareas, los empleados tienen poca participación y bajan su rendimiento (Ortega, 2022).

La cultura organizacional al saber aprovecharla ayuda a que los colaboradores de la organización sean más responsables, los trabajadores se centran más en la empresa, hay mayor satisfacción de trabajo debido a que los empleados tienen el sentimiento de pertenencia, y por último el desempeño laboral debido a que los empleados al estar más comprometidos con la empresa tienden a ser más productivos (Ortega, 2022).

Se debe tomar en cuenta que la globalización y la movilidad han aumentado en la interacción entre personas de diferentes culturas. Robbins & Judge (2009) afirman que a medida que las personas buscan más oportunidad laboral, se da el caso de encontrarse con compañeros o jefes que provienen de diferente cultura, esto puede llegar a ser un desafío debido a que lo que motiva no va a ser igual para la otra persona, o así mismo la forma de comunicación ya sea abierta o cerrada las personas acostumbradas a otro tipo de cultura puede llegar a ver esto de alguna manera amenazante o inapropiado. Para trabajar de una manera más próspera, es necesario que la persona conozca la cultura en la que fueron moldeados, religión, etc, y cómo adaptar su estilo de administración a sus diferencias.

1.8 Estado del Arte

Para el estado del arte, se toman en cuenta artículos relacionados con la cultura organizacional. Gracias a una amplia investigación de treinta artículos, resaltan cinco investigaciones desarrolladas en México, España y Colombia.

El primer estudio pertenece a Calderón et al. (2022) titulado, hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana, un enfoque desde los valores en competencia. Cuyo objetivo de este artículo es responder ¿cómo y de qué tipo es la cultura organizacional de nuestras empresas? Gracias a la metodología de estudio empírico desde el paradigma lógico-positivista, los resultados obtenidos fue que la cultura jerárquica, es la dominante en las empresas colombianas, aunque se identificó la presencia de otras culturas, como el clan, la adhocrática y la de mercado, al clasificarlas por tamaño, sector y tipo de organización. La novedad del estudio está en la comparación de culturas

clasificándolas por tamaño, sector económico y tipo de empresa (familiares versus no familiares), además de brindar hallazgos útiles para comprender mejor el tejido empresarial colombiano, con el potencial para enriquecer las estrategias de fortalecimiento. Tomando en cuenta que esta investigación es importante para mi investigación debido a que me ayuda a comprender y analizar la cultura organizacional desde un punto de vista empírico

El segundo estudio pertenece a Carrillo Punina (2023) titulado, Cultura organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador, cuyo objetivo fue identificar correlaciones entre las dimensiones de cultura organizacional y la dimensión de criterios de éxito. La metodología fue tiene un diseño cuantitativo, descriptivo y correlacional, de tipo no experimental y transversal, y los resultados revelaron que, la cultura dominante actual y deseada en el instituto es de mercado que se enmarca en las tipologías culturales de universidades nacionales y extranjeras. Esta investigación da un punto de vista crucial para la investigación debido a que se enfoca en la relación entre las dimensiones de la cultura como clave para criterios de éxito, esto permite plantear un diagnóstico más profundo y proponer un plan de acción enfocado en optimizar estas correlaciones.

El tercer estudio pertenece a Solarte et al (2019) titulado, cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). Cuyo objetivo fue medir la cultura organizacional con la determinación de la capacidad de innovación y reconocimiento del nivel de orientación al mercado que presentan las

empresas de familia de la ciudad de San Juan de Pasto (Departamento de Nariño, Colombia). La metodología fue enfoque cuantitativo, método empírico-analítico y el tipo de investigación explicativo y los resultados evidenciaron que la innovación determina en mayor medida la orientación al mercado en la cultura organizacional es más la causalidad sobre la variable innovación. Esta investigación me ayuda a diseñar un plan de acción que mejore su desempeño competitivo.

El cuarto estudio pertenece a Sauñe-Villalobos & Ramos (2023) titulado, estudio comparativo de cultura organizacional actual y requerida 2019 al 2021 en una institución bancaria, cuyo objetivo es identificar las diferencias significativas entre el tipo de cultura actual y requerida 2019-2021 de acuerdo con el modelo Competing Values Framework, en una institución bancaria. La metodología fue estudio de caso comparativo 2019-2021 cuya técnica de recolección es el cuestionario desarrollado por Cameron y Quinn, el Organizational Culture Assessment Instrument OCAI para después analizar la información de manera descriptiva. Y los resultados fueron que los trabajadores deben marcar la dirección a la cual la cultura organizacional se dirige, por ello, al presentar una diferencia entre la situación actual y la requerida, existe la necesidad del cierre de brechas encontradas. Es relevante para la investigación debido a que me proporciona un enfoque sobre la identificación y cierre de brechas en el plan de acción.

El Quinto estudio pertenece a Rondal & Raquel (2021) titulado, estudio de la cultura organizacional actual y deseada, aplicando el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn en una empresa automotriz en Quito, cuyo objetivo es identificar la

cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada en una empresa automotriz, de igual modo, conocer si existen diferencias entre las culturas mencionadas. La metodología fue cuantitativo- descriptiva. Y los resultados fueron que, la cultura actual es de tipo mercado y la cultura deseada es de tipo clan, comprobando que sí existen diferencias significativas en este estudio de investigación, lo cual indica que hay un nivel de insatisfacción alto con el estado actual. Es relevante para la investigación debido a que el artículo utiliza la herramienta que se va a ejecutar.

Capítulo 2 Metodología

2.1 Preguntas de Investigación

¿Cuál es la cultura organizacional de la empresa de licores cuencana?

¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de la cultura organizacional?

¿Qué aspectos son necesarios intervenir para fortalecer la cultura?

2.2 Objetivo General

Conocer la cultura organizacional y proponer un plan de acción en una empresa de licores cuencana.

2.3 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la cultura organizacional de la empresa cuencana.
- Analizar los resultados en las áreas que necesitan mejorar y fortalecer.
- Elaborar un plan de acción en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico.

2.4 Tipo de Investigación

El enfoque de esta investigación fue mixto debido a que se aplicó una encuesta con el objetivo de conocer el tipo de cultura. Se aplicó el instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), luego se aplicaron grupos focales para profundizar en los datos obtenidos por la encuesta. La profundidad es exploratoria, debido

a que se trató de la primera aproximación al diagnóstico de la cultura organizacional. Finalmente, esta investigación es transversal porque está en un tiempo determinado. (Collado & Hernandez Sampieri, 2014)

2.5 Participantes

La población a la que se levantaron los datos fue una muestra no probabilística de 30 personas pues se aplicó en las áreas administrativas de la empresa

2.6 Instrumentos

Para esta investigación se aplicó la herramienta de Cameron y Quinn que fue realizada en 2010, está compuesta por seis categorías en la que se distribuyen 100 puntos. Estas características son dominantes, estilo de liderazgo, estilo gerencial, unión de organización, énfasis estratégico y criterios del éxito, la herramienta solo da información de aspectos de cultura organizacional. Luego de que se obtienen los datos se ve el que tiene mayor resultado y así se identifica con mayor facilidad la cultura organizacional existente y la cultura organizacional deseada. Los tipos de Cultura que OCAI son:

- Clan, culturas orientadas a tipo familiares
- La democracia, donde la cultura es más dinámica y emprendedora.
- Mercado, esta es más orientadas a los resultados
- Jerarquía, esta es una cultura más estructurada y controlada

Además, se utilizarán los grupos focales, que están compuestos por tres grupos de seis personas, para poder identificar y explorar de manera más profunda sobre la cultura que la empresa posee.

2.7 Análisis de Datos

Para esta investigación fue necesario usar la herramienta Excel, debido a que permite trabajar con grandes cantidades de datos y fue más fácil de comprender la información. Asimismo, se utilizó el instrumento Atlas. Ti, que es un programa que facilita el análisis de datos cualitativos en el momento de realizar la conversación profunda en los grupos focales.

2.8 Procedimiento

Etapa 1:

Una vez ya definido el tema, se hizo una investigación de al menos 30 artículos sobre la cultura organizacional para tener un conocimiento más amplio del tema y las posibles herramientas que se podían usar para el diagnóstico de la cultura

Etapa 2:

Se solicitó apoyo por parte de la empresa Eljuri Licores una reunión con el gerente de talento humano para definir la herramienta que sería utilizada para el respectivo diagnóstico y para un mejor conocimiento de la problemática que poseía la empresa por la falta de de una diagnóstico de la cultura.

Etapa 3:

Seguidamente se aplicó la herramienta OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) en la empresa en un plazo de dos semanas a los empleados seleccionados, mediante Google forms que fue enviado al mail y previamente explicados para evitar errores, luego se tabularon las respuestas respectivas

Etapa 4:

Luego se tabularon las respuestas respectivas, y con eso proseguimos a analizar de manera más profundo la cultura de la empresa con tres grupos focales de seis personas.

Etapa 5:

Con los datos obtenidos, se pudo tener un diagnóstico más sólido que facilitó analizar las áreas que necesitan mejora y el nivel de satisfacción que los empleados tienen con su cultura.

Etapa 6:

Finalmente se elaboró un plan de acción para unir brechas con la cultura deseada y la cultura que posee.

Capítulo 3 Resultados

Luego se realizaron las investigaciones respectivas en la empresa cuencana, se procedió a interpretar los resultados obtenidos. A partir de estos, se realizó un diagnóstico sobre el tipo de cultura que actualmente posee la empresa y cuál es la cultura que desean. Además, gracias a los grupos focales, se pudieron profundizar en la comprensión de la cultura organizacional que se maneja, así como en la cultura deseada, la cual también se vio reflejada en el debate generado por la empresa sobre este tema.

3.1 Tabulación de Datos

3.1.1 Tablas de resultados

Tabla 2

Tabla de la Cultura Actual

Clan	AHOR A	Adhocracia	AHOR A	Mercado	AHOR A	Jerarquía	AHORA
1A	22,19	1B	22,5	1C	29,06	1D	26,25
2A	20,94	2B	20,63	2C	32,81	2D	25,63
3A	26,56	3B	20,94	3C	26,25	3D	26,25
4A	23,13	4B	19,69	4C	30,63	4D	26,56
5A	17,19	5B	23,44	5C	30,94	5D	28,44
6A	20	6B	23,75	6C	32,19	6D	24,06
SUMA	130	SUMA	130,94	SUMA	181,88	SUMA	157,19
PROMEDI O	21,67	PROMEDI O	21,82	PROMEDI O	30,31	PROMEDI O	26,20

El diagnóstico realizado en la empresa cuencana muestra un puntaje total de 181,88, con un promedio de 30,31, lo cual indica una predominancia de la cultura de mercado en la organización. Lo que quiere decir que en la empresa principalmente

prioriza la competitividad y el logro de objetivos comerciales, se mide el éxito por alcanzar metas comerciales, y se caracteriza este tipo de cultura por la competencia e individualismo.

Tabla 3
Tabla de Cultura Preferida

Clan	PREFERID O	Adhocracia	PREFERID O	Mercado	PREFERID O	Jerarquía	PREFERID O
1A	21,25	1B	26,56	1C	31,25	1D	20,94
2A	25,00	2B	20,00	2C	23,13	2D	31,88
3A	34,06	3B	23,44	3C	17,81	3D	24,69
4A	30,31	4B	25,63	4C	23,44	4D	20,63
5A	30,31	5B	24,06	5C	26,88	5D	18,75
6A	31,25	6B	21,56	6C	28,44	6D	18,75
SUMA	172,19	SUMA	141,25	SUMA	150,94	SUMA	135,63
PROMEDI O	28,70	PROMEDI O	23,54	PROMEDI O	25,16	PROMEDI O	22,60

El diagnóstico realizado en la empresa cuencana muestra en el puntaje total de la deseada de 172 con un promedio de 28,70, lo cual indica una predominancia de la cultura de clan en la empresa. Lo que quiere decir que la empresa desea asemejarse a una familia, donde se priorizan la lealtad, colaboración entre miembros y el compromiso. Este tipo de cultura se caracteriza por el fuerte trabajo en equipo, enfoque en el bienestar de los empleados y una jerarquía horizontal.

3.1.2 Tabla Resumida

Tabla 4

Tabla resumida

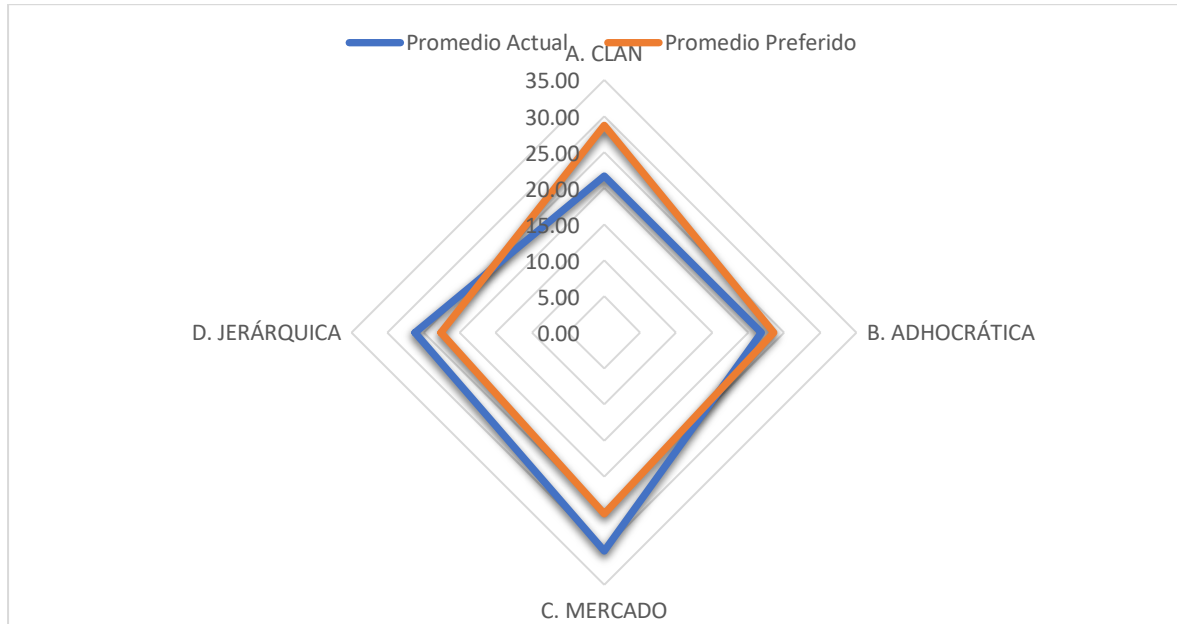
	PUNTAJE ACTUAL	PROM. ACTUAL	PUNTAJE PREFERIDO	PROM. PREFERIDO
A. CLAN	130	21,67	172,00	28,70
B. ADHOCRÁTICA	130,94	21,82	141,25	23,54
C. MERCADO	181,88	30,31	150,94	25,16
D. JERÁRQUICA	157,19	26,20	135,63	22,60

En la Tabla 7 se puede ver de manera más clara la discrepancia que existe entre la cultura organizacional actual y la deseada. Actualmente, la empresa se inclina más a una cultura de mercado. Sin embargo, la cultura deseada muestra un claro anhelo por un cambio a una cultura de clan. En contraste, los colaboradores de la empresa perciben que, si bien la cultura que poseen actualmente es productiva y el desempeño es efectivo, existe también la necesidad de un entorno más humano, colaborativo y enfocado en las relaciones. Esta transformación hacia la cultura clan podría ser decisiva para mejorar la satisfacción de los trabajadores, promover un ambiente de trabajo más armónico, mayor compromiso.

3.2 Gráfico Radial

Figura 1

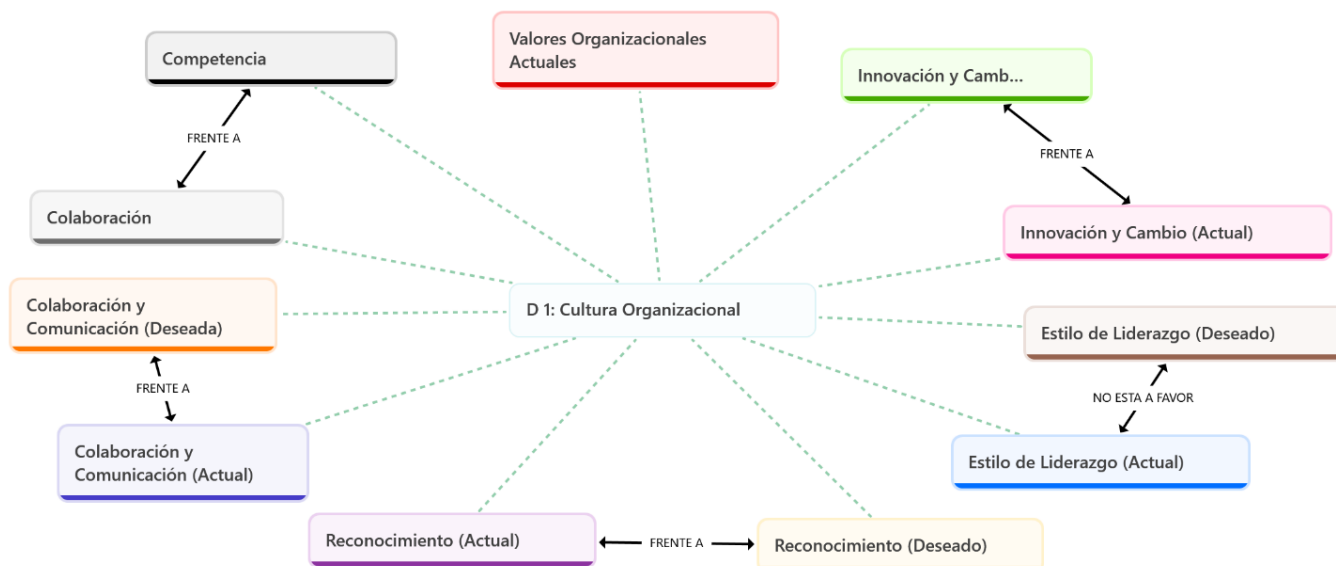
Gráfico Radial de los Resultados



Este gráfico proporciona una mejor visión de hacia donde los empleados desean desarrollar su cultura empresarial. El gráfico muestra el deseo de los trabajadores de una cultura más colaborativa, aunque hay una reducción en la preferencia por la cultura de mercado, sigue siendo significativo, lo cual indica que la organización no desea perder su enfoque en los resultados, pero quiere equilibrarlo con un mayor énfasis en las personas y la innovación.

3.3 Resultado y Análisis de los Datos Cualitativos

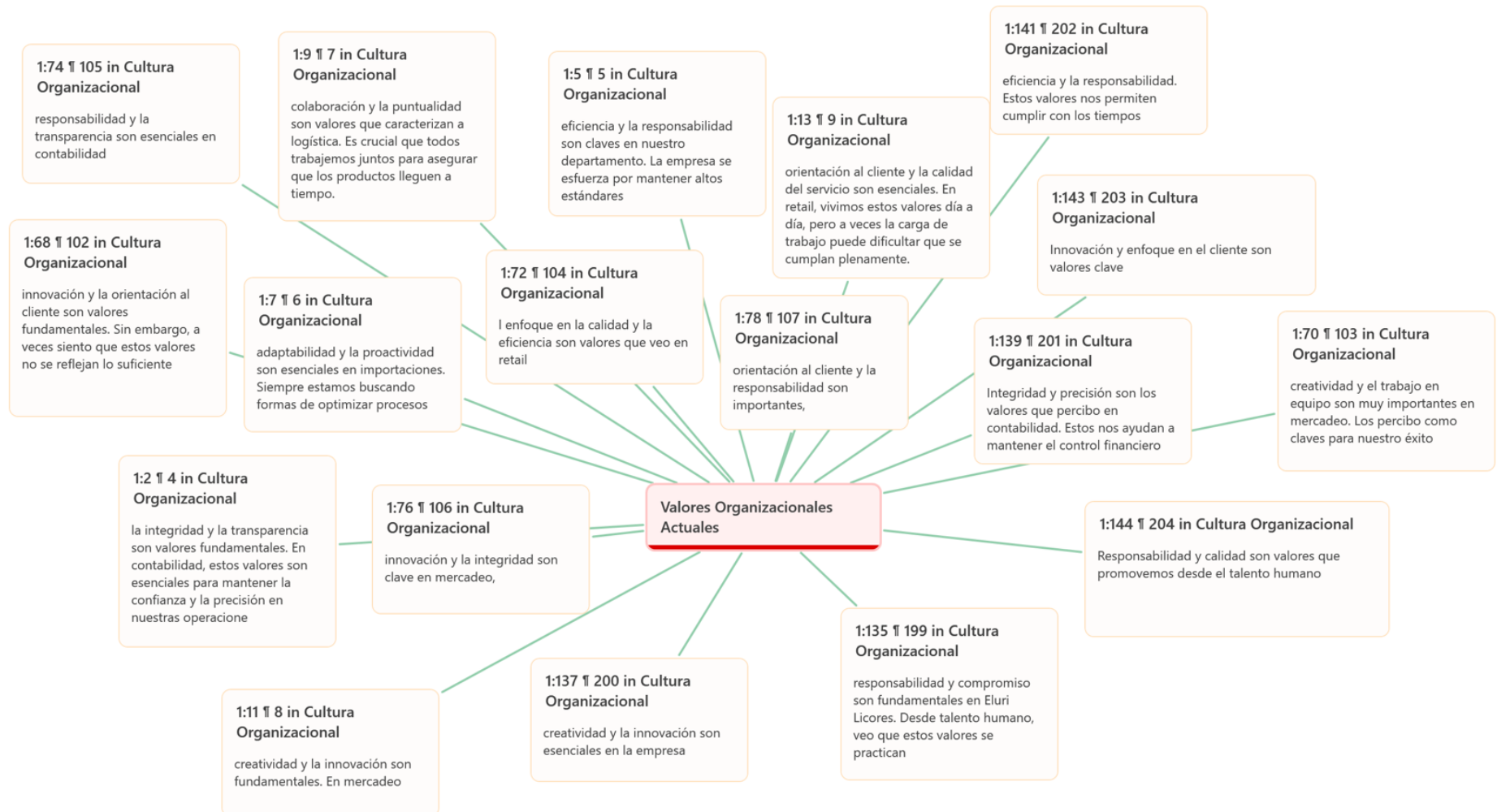
Figura 2
Mapa de Cultura Organizacional



La figura presentada es un mapa general de los resultados obtenidos a través de los grupos focales en relación con la cultura organizacional de la empresa. En el mapa, se destacan varios frentes de comparación entre las características actuales de la cultura organizacional y las características deseadas. Asimismo revela las dinámicas internas que afectan al cambio cultural, como la innovación, ya están encaminadas, mientras que otras como la comunicación y liderazgo, requieren más atención para alinearse con los valores deseados.

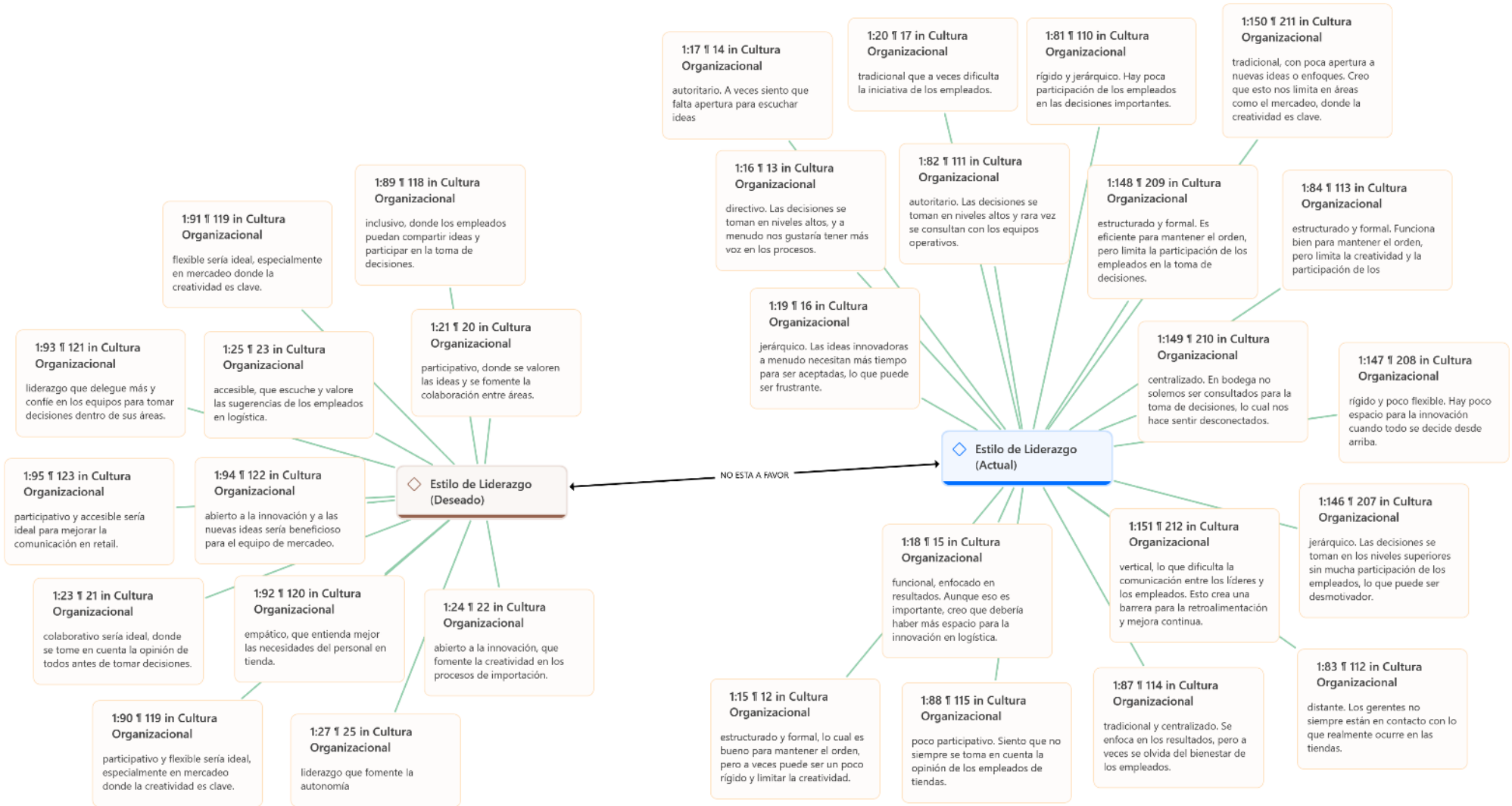
La figura en general es una representación clara de los desafíos y las oportunidades que enfrenta la organización en su búsqueda de cambiar una cultura organizacional más colaborativa, comunicativa, innovadora y centrada en el reconocimiento.

Figura 3
Valores Organizacionales Actuales



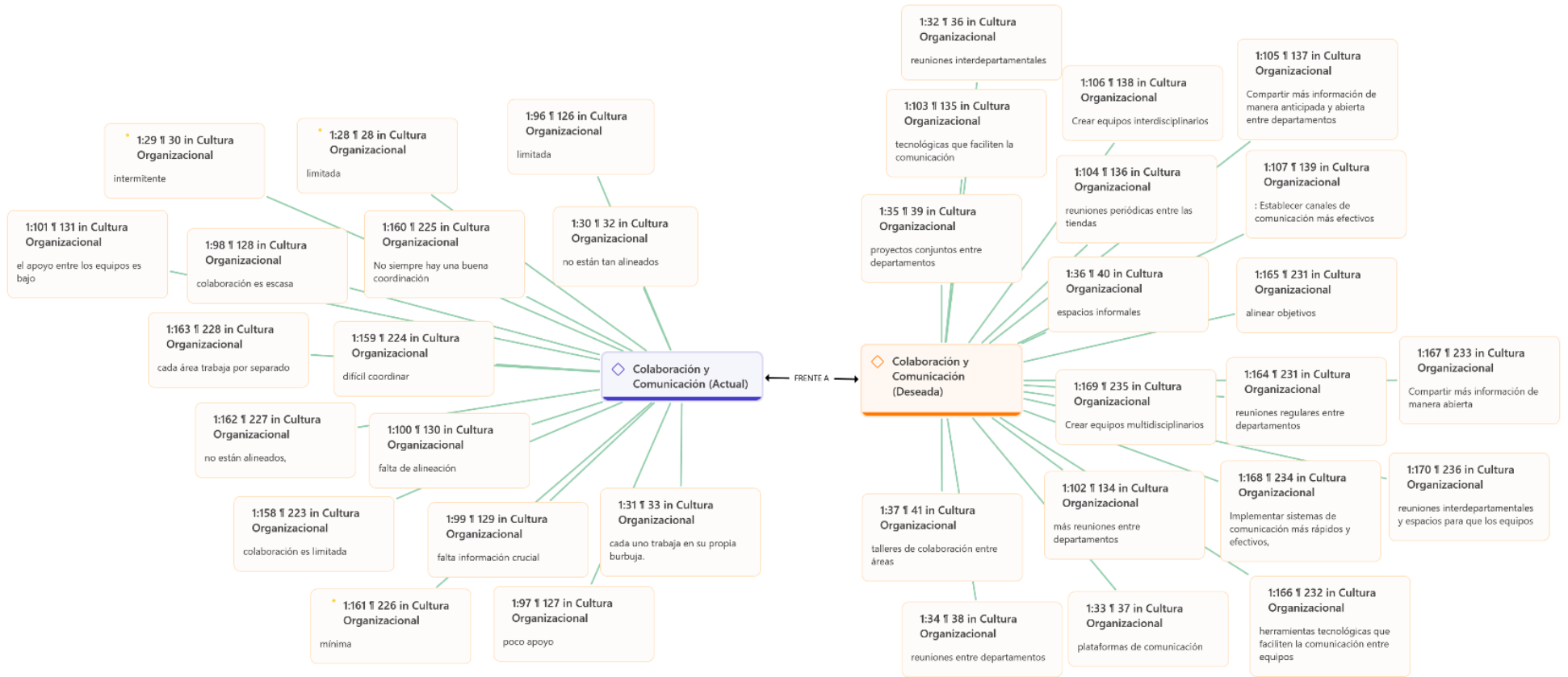
La figura presenta un mapa que agrupa las percepciones de los colaboradores en cuanto a los valores organizacionales actuales. Estos resultados se obtuvieron por la pregunta, ¿Qué valores crees que caracterizan a nuestra empresa y cómo los perciben? Lo que permite observar cómo los empleados definen los pilares que alimentan a la cultura organizacional hoy en día. Al desglosar los comentarios, observamos que los valores de responsabilidad y compromiso son los que más resaltan porque se lo menciona varias veces. Este valor resalta la alta orientación hacia el logro y el cumplimiento de objetivos en tiempo y forma, lo cual es un rasgo característico de una cultura de mercado. Luego está la eficiencia, que lo mencionan como un valor esencial. Esto subraya la importancia de maximizar recursos y minimizar costos en los procesos, reflejando una fuerte inclinación hacia la optimización y competitividad. El valor recurrente es la orientación al cliente, lo cual indica que la organización está centrada más en satisfacer las necesidades del mercado y asegurar la calidad de servicio, lo cual es un claro indicador de una cultura extremadamente orientada al éxito se mide en términos de participación de mercado y satisfacción del cliente. Luego en los departamentos de mercadeo, importaciones y retail destacan los valores de calidad e innovación, ambos están orientados hacia el rendimiento externo y la mejora continua que son muy característicos de la cultura de mercado. Y por último, los valores que aparecen de manera ocasional son integridad y transparencia, son valores cruciales para mantener la confianza para asegurar una reputación sólida, son factores clave para liderar en el mercado con una base ética fuerte.

Figura 4 *Estilo de Liderazgo*



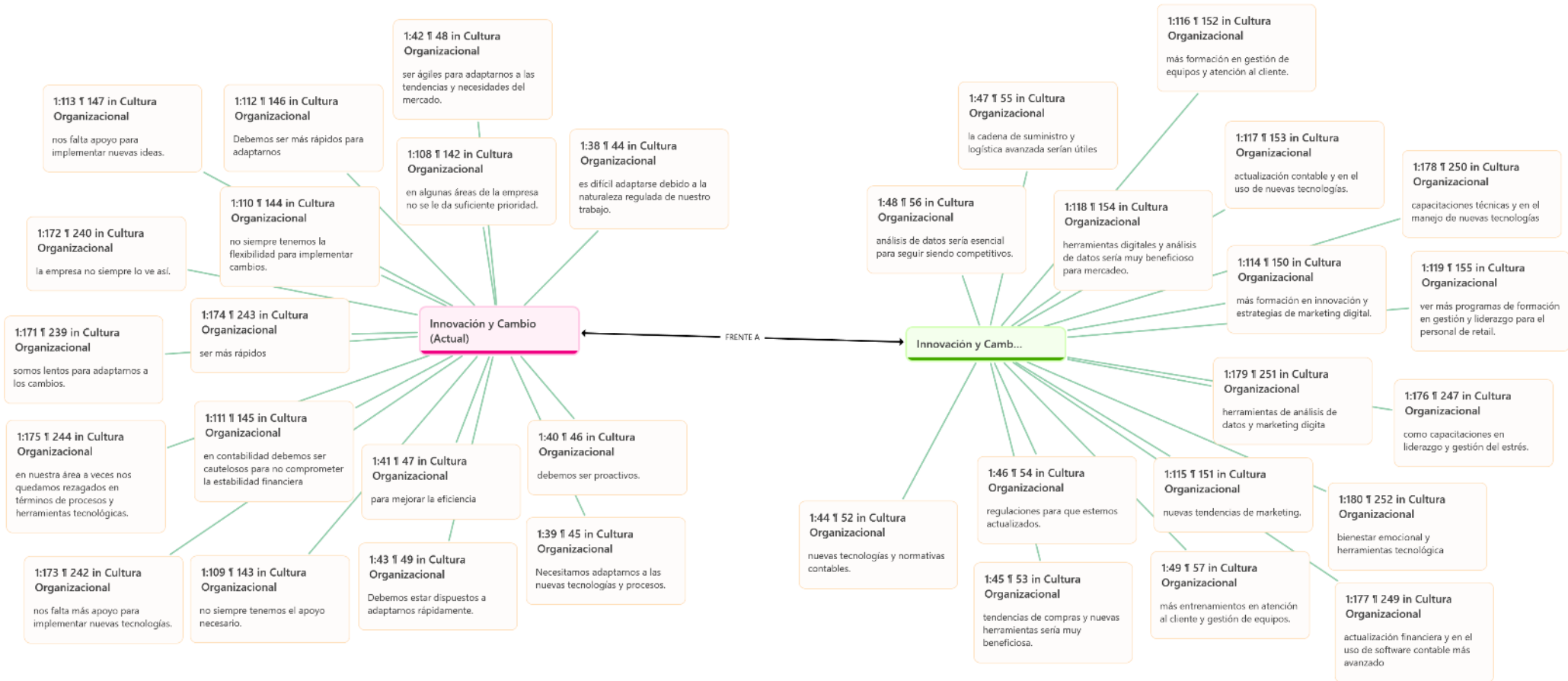
La figura presentada ofrece una comparación entre el estilo de liderazgo actual y el deseado según la percepción de los empleados. Mientras que el liderazgo actual está orientado hacia el cumplimiento de metas, obtención de resultados, donde se promueve la individualidad y cumplimiento de normas. Estas características reflejan la cultura de mercado, donde los líderes son evaluados por su capacidad de generar resultados concretos y énfasis en la competitividad. En contraste al liderazgo deseado, en varias ocasiones se menciona el deseo de un mayor involucramiento del equipo, un enfoque hacia el desarrollo personal, aprendizaje continuo y, un liderazgo más cercano y empático. Este tipo de liderazgo refleja mucho la necesidad de los colaboradores del cambio de cultura desde el punto de vista del liderazgo, donde se refleje una cultura donde las relaciones son fundamentales, el bienestar de los empleados es importante y el trabajo en equipo es prioritario. La figura resalta una discrepancia clara entre el liderazgo actual y el deseado en la organización, este cambio en las expectativas refleja el deseo generalizado de los empleados de transitar hacia una cultura de clan, donde los líderes juegan un rol más cercano y transformador.

Figura 5
Colaboración y Comunicación



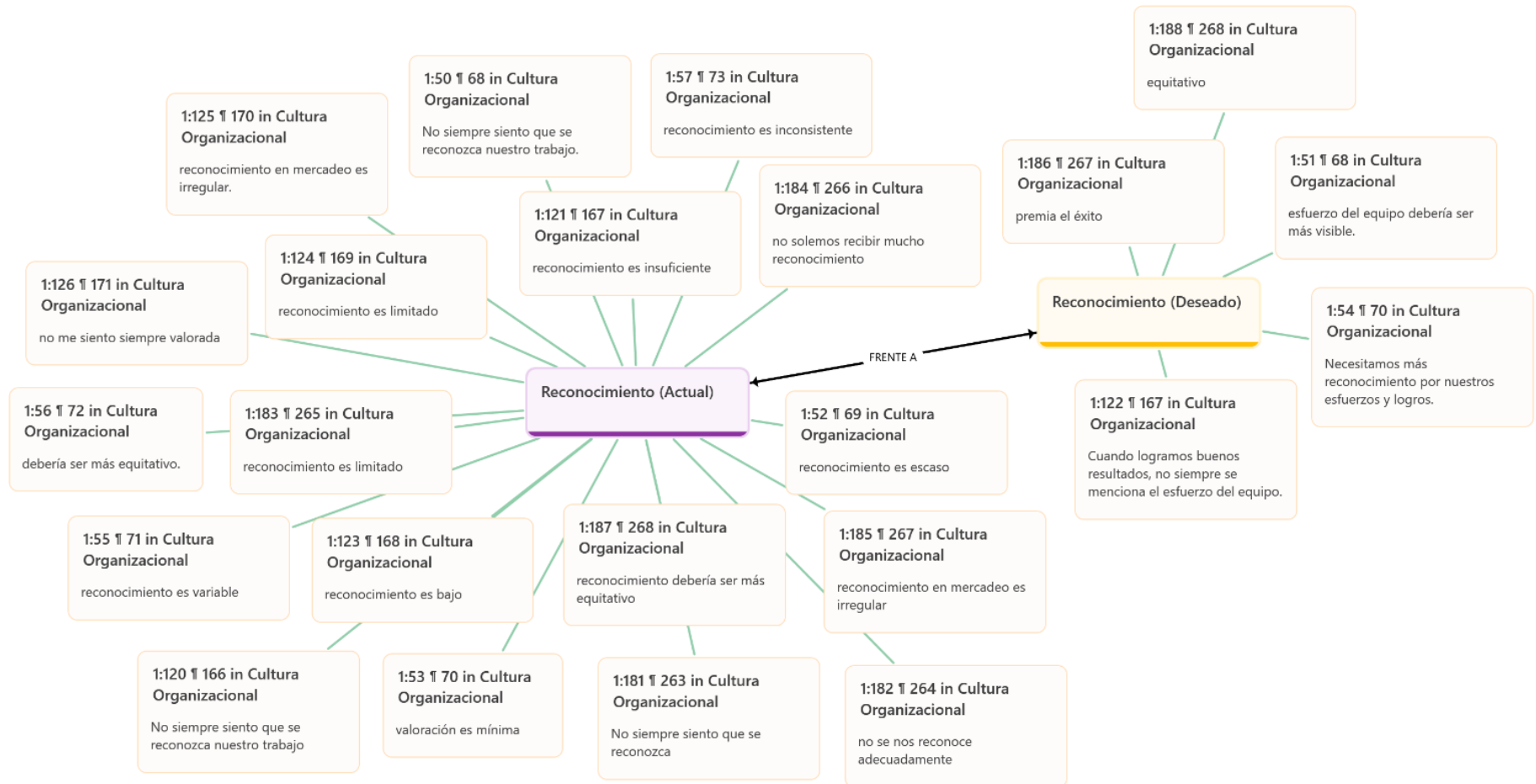
Esta figura muestra un claro contraste entre la percepción que tienen los empleados en relación de la colaboración y comunicación actual y lo que esperan lograr en el futuro. En la colaboración y comunicación actual describen como fragmentada, limitada y poco coordinada por lo que causa un bajo nivel de apoyo entre equipos, los departamentos trabajan de manera aislada, en cuanto a la comunicación entre áreas es difícil, por lo que incrementa las tensiones entre los mismos. Por otro lado, los empleados expresan una clara aspiración hacia una cultura organizacional más colaborativa y comunicativa. Destaca la necesidad de establecer canales formales y efectivos de comunicación, espacios informales de colaboración y reuniones regulares entre departamentos. La figura evidencia la urgencia de cambiar la dinámica interna de la organización para cumplir con las expectativas de los empleados de construir un ambiente más colaborativo, en línea con los principios de una cultura clan.

Figura 6
Innovación y Cambio



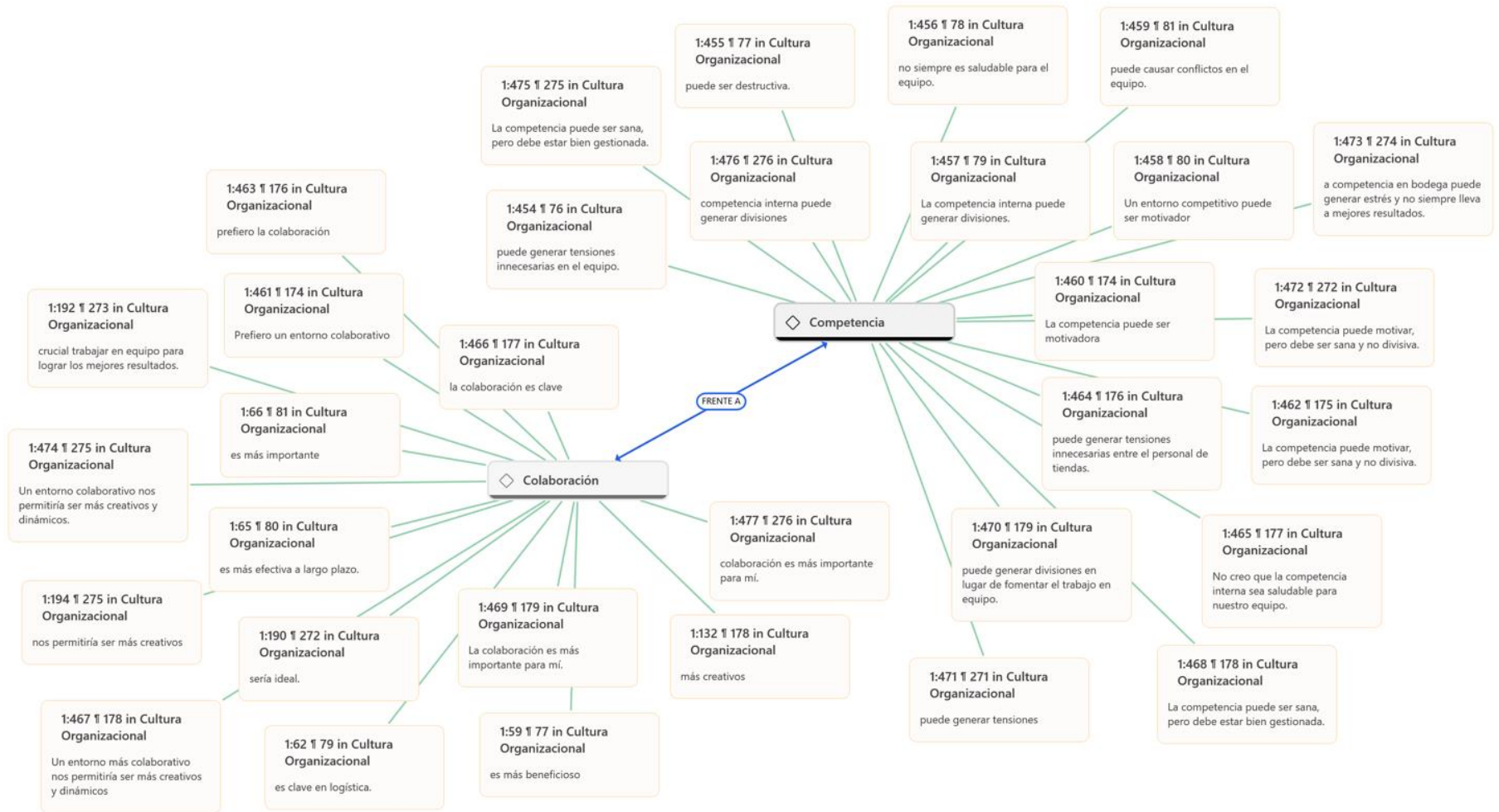
En la figura se puede evidenciar que la innovación y cambio en la actualidad hay una resistencia al cambio por el apoyo de las nuevas tecnologías, falta de recursos por parte de la organización en ciertas áreas que lo requiere. Muchos colaboradores perciben que la innovación no es prioritaria y está limitada por cuestiones financieras, no por falta de presupuesto sino por el temor de comprometer la estabilidad financiera que esta podría ocasionar. Por el contrario, los colaboradores anhelan un entorno donde la innovación sea más rápida, ciertas áreas reflejan esas ganas de mantenerse competitiva, pero adaptarse a las exigencias modernas. La organización se encuentra en una cultura de mercado, con un enfoque más rígido en eficiencia y estabilidad financiera, pero los empleados desean transformarse a una cultura de clan, en donde haya colaboración, apoyo mutuo y adaptación a los cambios. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que no quieren perder sus objetivos organizacionales, deben ser óptimos con sus procesos como equipo.

Figura 7
Reconocimiento



El reconocimiento actual es percibido como irregular, limitado, y escaso. Por lo que varios colaboradores no se sienten valorados lo que genera una insatisfacción. Se menciona que el reconocimiento varía según el área, lo que refuerza la idea de que algunos empleados o departamentos pasan desapercibidos. Varios mencionan que, aunque logren los resultados o se haya realizado de manera satisfactoria su trabajo, sus esfuerzos no son visibilizados. Por otro lado, los empleados mencionan la necesidad de que sean reconocidos de manera más equitativa, y sean premiados en equipo. Así mismo que sea más constante y destaque los logros de manera más regular, lo que puede promover un ambiente más motivador. Este análisis refuerza la idea de que la organización funciona por la cultura de mercado, en el cual enfoque estos más resultados que en el reconocimiento. A pesar de esto, los empleados buscan la cultura tipo clan, donde el reconocimiento sea clave para fomentar la satisfacción laboral.

Figura 8
Colaboración vs Competencia



En la figura se puede percibir que los empleados desean un enfoque basado en la colaboración por los beneficios en la dinámica laboral, debido a que promueve un ambiente más colaborativo. Esto resalta el punto de vista donde al trabajar en conjunto los resultados son mejores y las soluciones son más efectivas. A pesar, de que reconocen que la competencia es motivadora, y empuja a tener mejores resultados, los colaboradores revelan que tiene preocupación si la competencia es mal manejada puede provocar conflictos innecesarios dentro de la empresa, lo que puede ocasionar un ambiente tenso y estresante. El reto de la organización es canalizar la competencia de manera más positiva y sana, evitando estrés o divisiones internas. Lo cual destaca mucho el tipo de cultura mercado que posee la empresa de que algunos colaboradores elijan competencia siempre y cuando sea de manera sana, sin embargo algunos tenían la necesidad de que la empresa sea más colaborativa lo que resalta el deseo de ser una empresa de cultura clan.

3.4 Plan de Acción

El plan de acción se llevará a cabo mediante fases porque así la implementación será gradual y estructurada, por lo que hay que tomar en cuenta que los cambios culturales toman tiempo para su adaptación.

Tabla 5
Plan de acción

Fase 1: Establecer una comunicación transparente y colaborativa					
Objetivo Estratégico	Actividad	Responsable	Materiales Necesarios	Resultados Esperados	Duración
Desarrollar una comunicación abierta y efectiva entre equipos para fomentar la confianza y la colaboración	-Implementar reuniones de equipo semanales para discutir objetivos, logros y obstáculos.	-Gerente de cada departamento o área	Espacios de reunión (físicas o virtuales), plataforma de comunicación (Teams)	-Mayor transparencia en las actividades -Aumento de flujo de información -Generar creatividad e innovación para resolver problemas	3 meses
	-Crear un buzón físico o digital de sugerencias anónimas y revisar en las reuniones semanales para aplicar las ideas relevantes	-Departamento de Sistemas -Gerente de cada área asignar a alguien que realice un buzón físico	Buzón físico o digital -Hojas de papel -Esfero o lápiz		
Fase 2: Fortalecer la colaboración y el trabajo en equipo					

Promover la interdependencia positiva y el trabajo conjunto para alcanzar objetivos conjuntos	-Implementar proyectos interdepartamentales donde los equipos de distintas áreas colaboren para resolver problemas específicos internos o de los clientes -Establecer un programa de mentoría interna, donde los empleado con experiencia guíen a nuevos en sus tareas	Gerente General Talento Humano	Herramienta de gestión de proyectos (Trello) Talleres de capacitación de en habilidades blandas	-Mayor sinergia entre departamentos -Intercambio de conocimientos -Aumento de apoyo mutuo y sentimiento de pertenencia	6 meses
---	---	---------------------------------------	--	--	---------

Fase 3: Desarrollar una cultura de reconocimiento y retroalimentación

Fomentar un entorno donde el reconocimiento y la retroalimentación constructiva sean habituales para motivar y apoyar a los departamentos	Crear un programa de reconocimiento mensual para destacar los logros de los equipos y los esfuerzos colaborativos Establecer un sistema de retroalimentación continua donde los empleados puedan dar y recibir	Talento Humano Finanzas Sistemas Todos los departamentos directivos	Sistema de evaluación de desempeño Reuniones semanales, sesión de retroalimentación con comunicación asertiva	-Mayor motivación entre los empleados -Incrementos de satisfacción laboral -Cultura empresarial más inclusiva e innovadora	4 meses
---	---	--	--	--	---------

comentarios
constructivos

Conclusión

La cultura corporativa es un elemento crucial para el triunfo y la perdurabilidad de cualquier organización, dado que promueve la concordancia de los valores, comportamientos y objetivos conjuntos de todos los integrantes de la entidad. En este estudio enfocado en una empresa de licores en Cuenca, se llevó a cabo un análisis detallado de su cultura organizacional vigente y se detectaron diferencias entre la cultura actual y la cultura deseada por los empleados. Este análisis mostró una predominancia de la cultura de mercado, enfocada en la competencia y el logro de objetivos. No obstante, también resaltó una aspiración de cambio hacia una cultura clan, en la que se valore la cooperación, la integración y el bienestar de los trabajadores.

Unos de los descubrimientos más relevantes es que, pese a que la cultura actual fomenta la productividad y la eficiencia en la realización de objetivos, la ausencia de cohesión y de un enfoque centrado en el individualismo limita la satisfacción y el compromiso de los trabajadores. A pesar de que la orientación de la cultura tipo mercado puede ser eficaz para lograr metas comerciales, puede generar barreras en la comunicación y en el trabajo en equipo, lo cual impacta en un entorno laboral menos armónico. Mediante los grupos focales, los trabajadores expresaron una evidente inclinación hacia el entorno laboral más cercano y colaborativo, que potencia la relación entre departamentos y hace que cada integrante se sienta apreciado y esencial en la empresa.

Como respuesta a esta necesidad, se desarrolló un plan de acción que fomente una transición hacia una cultura empresarial más balanceada, fusionando los componentes competitivos y orientados al mercado con prácticas de integración y respaldo al bienestar de los empleados. Dentro de las medidas sugeridas se incluyen la creación de grupos interdisciplinarios para proyectos específicos, la mejora de la comunicación interna y la implementación de iniciativas de reconocimiento y gratificación enfocadas en el compromiso y la cooperación. Estas acciones aspiran no solo a mejorar el ambiente laboral, sino también fomentar un sentimiento de pertenencia que motive a los trabajadores a participar de manera activa en las metas empresariales.

Este análisis evidencia que el cambio de una cultura organizacional demanda un enfoque integral que incluya tanto las metas estrategias de la compañía como el bienestar de los empleados. Conforme la compañía progrese en la puesta en marcha de su plan de acción, podrá crear un entorno de trabajo donde la productividad y el espíritu de equipo se mantengan en armonía. Conseguir esta cultura de clan puede ser un elemento crucial para incrementar la dedicación, la satisfacción en el trabajo y, finalmente, la habilidad de la compañía para innovar y ajustarse en un mercado competitivo.

Como recomendación, la empresa de manera periódica para medir el impacto de las acciones implementadas y ajustar las estrategias conforme sea necesario. Mantener este compromiso con el desarrollo cultural permitirá a la empresa de licores cuencana evolucionar hacia un modelo de organización resiliente, enfocado no solo en los resultados, sino también en la experiencia y satisfacción de sus colaboradores.

Referencias

- Ariani, D. W. (2023). Exploración de la relación entre la satisfacción laboral, la cultura organizacional y el desempeño de los empleados en la pequeña y mediana empresa. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), e0876-e0876.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.876>
- Baying Yang, McLean, G. N., & Zheng, W. (2010). Vincular la cultura organizacional, la estructura, la estrategia y la efectividad organizacional: El papel mediador de la gestión del conocimiento. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, año 4, n.º 08(8). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>
- Calderón, G., Vivares, J. A., & Jiménez, J. M. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia*. *Revista Universidad y Empresa*, 24(43), 1-29.
<https://www.redalyc.org/journal/1872/187276393004/html/>
- Castellanos, C. R. R., & Rojas, L. R. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, 45, 12-17. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231324550002.pdf>
- Castillo, M. J. (s. f.). Impulsa tu empresa: Funciones de la cultura organizacional | buk.
Recuperado 8 de julio de 2024, de <https://www.buk.mx/blog/funciones-cultura-organizacional>
- Collado, C., & Hernandez Sampieri, R. (2014, mayo 25). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN (5a ED.) (INCLUYE CD-ROM) | CARLOS FERNANDEZ

COLLADO | Segunda mano | Casa del Libro. casadellibro.

<https://www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion-5-ed-incluye-cd-rom/9786071502919/1960006>

Chiavenato-Recursos humanos 9na ed.pdf. (2009). Recuperado 31 de marzo de 2024, de

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>

Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>

Fajardo, J. L. Y., Gómez, N. P., & Mejía, J. R. S. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

Frederick, D. (2018, julio 19). ¿Qué es la cultura organizacional? - Tipos, elementos y ejemplos.

Enciclopedia Iberoamericana. <https://enciclopediaiberoamericana.com/cultura-organizacional/>

Galicia Alarcón, L. A., Balderrama Trápaga, J. A., Edel Navarro, R., Galicia Alarcón, L. A., Balderrama Trápaga, J. A., & Edel Navarro, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: Propuesta de una herramienta virtual. *Apertura (Guadalajara, Jal.)*, 9(2), 42-53.

<https://doi.org/10.32870/ap.v9n2.993>

León, R. A. (2018). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados en entidades bancarias Organizational culture and leadership: Reflections on the state of the

art in banking. *REVISTA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES*. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324550002>

Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 46, 11-47.

<https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>

Muñoz, Ó. A. (2013). *Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20531182011>

Olivares Farías, R. (2013, octubre 1). *La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco*. / *Revista Daena: International Journal of Good Conscience* / EBSCOhost.

<https://openurl.ebsco.com/contentitem/gcd:93609090?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:gcd:93609090>

Ortega, C. (2022, enero 5). Cultura organizacional: Qué es, características, tipos y ejemplos.

QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/cultura-organizacional-2/>

Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, 24, Article 24. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20Comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf

- Rondal, C., & Raquel, I. (2021). Estudio de la cultura organizacional actual y deseada, aplicando el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn en una empresa automotriz [bachelorThesis, Quito, 2021]. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/21705>
- Sauñe-Villalobos, E., & Ramos, V. (2023). Estudio comparativo de cultura organizacional actual y requerida 2019-2021 en una institución bancaria. *CienciAmérica*, 12(1), 33-46. <https://doi.org/10.33210/ca.v12i1.403>
- Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/374>
- Solarte, C. M. S., Solarte, M. L. S., & Vinasco, J. F. B. (2019). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y Administración*, 65(1), Artículo 1. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>

Anexos

Anexo 1
Grupo Focal 1



Anexo 2
Grupo Focal 2



Anexo 3
Grupo Focal 3



Categoría	Excelente	Bueno	Aceptable	Deficiente	Observaciones
Redacción en formato APA vigente	La redacción y referencias son claras y concisas, aplicando las normas APA vigentes de manera correcta. No presente faltas ortográficas.	Aplica las normas APA vigentes con algunas faltas menores.	Aplica parcialmente las normas APA vigentes, con faltas frecuentes.	No aplica las normas APA vigentes o lo hace de manera incorrecta en la mayoría del documento.	
Estructura	La estructura cumple todos los criterios expuestos en el formato vigente de la facultad	La estructura cumple casi todos los criterios expuestos en el formato vigente de la facultad	La estructura cumple con un mínimo los criterios expuestos en el formato vigente de la facultad	La estructura no es la expuesta en el formato vigente de la facultad	
Revisión de Literatura	La revisión de la literatura es exhaustiva, relevante y está bien integrada en el contexto de la investigación.	La revisión de la literatura es buena, pero podría incluir más fuentes relevantes o integrarlas mejor en el contexto de la investigación.	La revisión de la literatura es aceptable, pero carece de profundidad o incluye fuentes que no son completamente relevantes.	La revisión de la literatura es superficial, con fuentes inadecuadas o mal integradas en el contexto de la investigación.	
Metodología	La metodología está claramente explicada y es apropiada para la investigación. Los procedimientos están bien detallados y justificados.	La metodología está bien explicada, aunque algunos detalles podrían mejorarse.	La metodología es aceptable, pero carece de detalle o justificación en algunos aspectos.	La metodología está pobremente explicada y no es claramente adecuada para la investigación.	
Análisis de Datos	El análisis de datos es riguroso, bien fundamentado y presenta los resultados de manera clara y comprensible.	El análisis de datos es adecuado, aunque podría beneficiarse de una mayor profundidad o claridad en la	El análisis de datos es superficial y presenta algunas incoherencias o falta de claridad en la	El análisis de datos es inadecuado, con numerosos errores o una presentación de resultados poco	

		presentación de los resultados.	presentación de los resultados.	clara e incoherente.	
Discusión, Conclusiones y/o Recomendaciones	La discusión, las conclusiones y/o recomendaciones son profundas, bien fundamentadas y conectan adecuadamente con los objetivos y la revisión de la literatura.	La discusión, las conclusiones y/o recomendaciones son buenas, pero podrían beneficiarse de una mayor profundidad o conexión con los objetivos y la revisión de la literatura.	La discusión, las conclusiones y/o recomendaciones son aceptables, pero carecen de profundidad o conexión clara con los objetivos y la revisión de la literatura.	La discusión, las conclusiones y/o recomendaciones son superficiales, mal fundamentadas o no conectan adecuadamente con los objetivos y la revisión de la literatura.	