

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

## **La cultura organizacional y el modelamiento de sus prácticas**

**Caso microempresa Ielectric, de la ciudad de Quito**

Elizabeth Fernanda Chango Saavedra

Tutor: Hugo Fabricio Ojeda Flores

Quito, 2021

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	<b>Reconocimiento de créditos de la obra</b> No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia



## **Cláusula de cesión de derechos de publicación**

Yo, Elizabeth Fernanda Chango Saavedra, autora de la tesis titulada “La cultura organizacional y el modelamiento de sus prácticas, caso microempresa Ielectric de la ciudad de Quito”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción y la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

- 1 Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
- 2 Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y frente a la Universidad.
- 3 En esta fecha, entrego a la Secretaría General el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

18 enero de 2021

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

El objetivo de esta investigación es definir la cultura organizacional actual y la cultura requerida de Ielectric, una microempresa con características de empresa familiar, que comercializa suministros eléctricos y ejecuta proyectos eléctricos industriales. Con este propósito, sobre la base de los criterios de los directivos de la empresa, se analizó la cultura organizacional actual para determinar sus dimensiones y especificar los atributos culturales requeridos.

El análisis tomó en cuenta las realidades particulares, el entorno, el giro de negocio y los retos propuestos. Además, mediante un análisis FODA, realizado conjuntamente con los directivos de la empresa, se definieron las directrices para la estrategia corporativa. A esto se sumó un diagnóstico de la cultura actual, por medio del levantamiento de información a los colaboradores de la organización, que permitió la identificación de las prácticas y las características presentes en la vivencia de los valores y las conductas de la cultura organizacional.

Finalmente, se estableció un modelamiento cultural alineado a la estrategia de la institución y se generó un plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional de Ielectric que logró la conexión entre dicha estrategia, su cultura y sus colaboradores.

Este estudio se efectuó mediante la metodología de investigación cuantitativa, a través del uso de cuestionarios y entrevistas como instrumentos de investigación. Esto facilitó la especificación de las prácticas más peculiares o diferenciadoras que permitieron tener una descripción exacta del caso de estudio y establecer un plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional que torne posible trabajar las brechas encontradas entre la cultura actual y la cultura requerida.

Palabras clave: comportamiento organizacional, prácticas culturales, atributos culturales, estrategia, gestión humana, brechas culturales, alineación cultural



## Tabla de contenidos

Introducción.....	13
Capítulo primero. Marco teórico .....	15
1.    Cultura organizacional .....	15
2.    Elementos básicos y características de la cultura organizacional .....	17
3.    ¿Cómo se forma la cultura organizacional? .....	19
4.    Tipos culturales .....	22
4.1    Cultura organizacional actual.....	22
4.2    Cultura organizacional requerida .....	22
5.    La cultura organizacional y las empresas familiares .....	23
6.    Modelamiento de la cultura organizacional .....	24
7.    Alinear la cultura a la estrategia.....	26
8.    Diagnóstico cultural .....	27
8.1    Diagnóstico de la cultura organizacional requerida .....	28
8.2    Modelo “Organizational Culture Compass OCC” .....	32
8.3    Objetivo del diagnóstico cultural .....	33
8.4    Comparación entre culturas-subculturas y análisis de tendencias .....	34
9.    Macroambiente de la empresa.....	34
9.1    Factores políticos .....	35
9.2    Factores económicos .....	37
9.3    Factores sociales .....	41
9.4    Factores tecnológicos.....	43
Capítulo segundo. Consideraciones metodológicas, aplicación y análisis del caso de estudio.....	45
1.    Marco metodológico .....	45
1.1    Metodología de la investigación .....	45
1.2    Población.....	47
1.3    Variables .....	47
2.    Caso de estudio: Ielectric .....	49
2.1    Ielectric y su planeación estratégica.....	49
2.2    Misión y visión empresarial .....	49
2.3    Objetivos estratégicos .....	50

2.4	Valores empresariales .....	50
2.5	Modelo de negocio.....	52
2.6	Organigrama funcional .....	53
2.7	Matriz FODA .....	53
2.8	Propuesta de valor.....	54
2.9	Gestión de la cultura organizacional modelo OCC.....	55
2.10	Discusión de resultados.....	60
2.10.1	Medición de la cultura actual.....	60
2.10.2	Subculturas.....	63
2.10.3	Definición de la cultura requerida.....	65
2.10.4	Brechas culturales .....	67
Capítulo tercero. Propuesta de un plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional.....		71
1.	Priorización de resultados .....	71
2.	Plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional: Gestión del cambio – alineación de cultura.....	72
3.	Plan de comunicación .....	77
4.	Plan de capacitación y desarrollo.....	77
5.	Agentes de cambio .....	78
6.	Seguimiento y evaluación .....	78
Conclusiones y recomendaciones .....		79
Lista de referencias .....		85
Anexos .....		89
Anexo 1. Estrategias de desarrollo para Ielectric en base al análisis FODA.....		89
Anexo 2. Formulario de Evaluación de Cultura Organizacional.....		94
Anexo 3. Tabulación de resultados de los cuestionarios de evaluación de cultura organizacional.....		99
Anexo 4. Resultados de cultura actual por dimensión y atributo cultural.....		101
Anexo 5. Subculturas - Atributos más valorados por dimensión cultural.....		110
Anexo 6. Brechas culturales entre tributos más valorados por dimensión cultural..		115

## Ilustraciones

### Lista de figuras

Figura 1. Etapas en la formación de la cultura organizacional.....	20
Figura 2. Factores del Macro ambiente .....	35
Figura 3. Nivel de desempleo 2018 .....	36
Figura 4. Proyecciones de crecimiento económico para el Ecuador 2017-2018.....	37
Figura 5. Evolución histórica de la inflación.....	38
Figura 6. Composición de la población: Total nacional .....	38
Figura 7. Mercado laboral nacional .....	39
Figura 8. Población con empleo .....	40
Figura 9. Índice de precios al consumidor.....	41
Figura 10. Evolución de la pobreza .....	42
Figura 11. Evolución de la pobreza extrema .....	42
Figura 12. Remuneración unificada y crecimiento.....	43
Figura 13. Organigrama Ielectric.....	53
Figura 14. Propuesta de valor Ielectric .....	55
Figura 15. Coeficiente alfa de Cronbach .....	59
Figura 16. Brecha entre cultura actual y cultura requerida.....	60
Figura 17. Resultados cultura actual.....	61
Figura 18. Resultado de dimensiones por tipo de cultura.....	62
Figura 19. Subculturas.....	64
Figura 20. Dimensiones de las subculturas .....	65
Figura 21. Cultura requerida.....	66
Figura 22. Brechas entre cultura actual y requerida .....	67
Figura 23. Fases del plan de acción.....	71
Figura 24. Plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional .....	73
Figura 25. Atributos de la dimensión “Innovación” .....	101
Figura 26. Atributos de la dimensión “Logro” .....	103
Figura 27. Atributos de la dimensión “Comunicación” .....	104
Figura 28. Atributos de la dimensión “Relaciones” .....	105
Figura 29. Atributos de la dimensión “Talento”.....	106

Figura 30. Atributos de la dimensión “Clientes” .....	107
Figura 31. Atributos de la dimensión “Principios” .....	108
Figura 32. Atributos de la dimensión “Sostenibilidad” .....	109
Figura 33. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Innovación .....	115
Figura 34. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Liderazgo.....	116
Figura 35. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Logro .....	117
Figura 36. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Comunicación.....	118
Figura 37. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Relaciones .....	119
Figura 38. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Talento.....	120
Figura 39. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Clientes.....	121
Figura 40. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Principios.....	122
Figura 41. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Sostenibilidad .....	123

### **Lista de tablas**

Tabla 1. Características de la cultura organizacional .....	19
Tabla 2. Tipos de culturas y dimensiones.....	33
Tabla 3. Matriz FODA.....	53
Tabla 4. Descripción de variables.....	47
Tabla 5. Definición de cultura requerida – Dimensiones culturales.....	56
Tabla 6. Escala de valoración de atributos .....	58
Tabla 7. Datos cálculo $\alpha$ de Cronbach.....	59
Tabla 8. Resultados cultura actual .....	61
Tabla 9. Resultado de dimensiones por tipo de cultura .....	61
Tabla 10. Subculturas .....	63
Tabla 11. Dimensiones de las subculturas.....	64
Tabla 12. Cultura requerida .....	66
Tabla 13. Brechas entre cultura actual y requerida .....	67
Tabla 14. Brechas entre cultura actual y requerida por dimensión .....	68
Tabla 15. Brechas más representativas por dimensión .....	72
Tabla 16. Brechas más representativas por atributos .....	72
Tabla 17. Acciones por atributo .....	74
Tabla 18. Plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional.....	76

Tabla 19. Tabulación de resultados de los cuestionarios de evaluación de cultura organizacional.....	99
Tabla 20. Atributos de la dimensión “Innovación” .....	101
Tabla 21. Atributos de la dimensión “Liderazgo” .....	102
Tabla 22. Atributos de la dimensión “Logro” .....	103
Tabla 23. Atributos de la dimensión “Comunicación” .....	104
Tabla 24. Atributos de la dimensión “Relaciones” .....	105
Tabla 25. Atributos de la dimensión “Talento” .....	106
Tabla 26. Atributos de la dimensión “Clientes” .....	107
Tabla 27. Atributos de la dimensión “Principios” .....	108
Tabla 28. Atributos de la dimensión “Sostenibilidad” .....	109
Tabla 29. Atributos de la dimensión “Innovación” .....	110
Tabla 30. Atributos de la dimensión “Liderazgo” .....	110
Tabla 31. Atributos de la dimensión “Logro” .....	111
Tabla 32. Atributos de la dimensión “Comunicación” .....	111
Tabla 33. Atributos de la dimensión “Relaciones” .....	112
Tabla 34. Atributos de la dimensión “Talento” .....	112
Tabla 35. Atributos de la dimensión “Clientes” .....	113
Tabla 36. Atributos de la dimensión “Principios” .....	114
Tabla 37. Atributos de la dimensión “Sostenibilidad” .....	114
Tabla 38. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Innovación .....	115
Tabla 39. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Liderazgo .....	115
Tabla 40. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Logro .....	116
Tabla 41. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Comunicación.....	117
Tabla 42. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Relaciones.....	118
Tabla 43. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Talento .....	119
Tabla 44. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Clientes .....	120
Tabla 45. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Principios .....	121
Tabla 46. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Sostenibilidad .....	122



## Introducción

Esta investigación tiene como objeto identificar las prácticas y características de la cultura actual y la cultura requerida de la microempresa Ielectric. Se inicia con la realización de un análisis de su actividad, su entorno estratégico y la estructura de esta microempresa, para identificar el rasgo cultural de la misma. Esto se complementa con un diagnóstico para visualizar las características propias que componen actualmente la cultura organizacional de la microempresa.

El estudio en cuestión, mediante la medición de la cultura organizacional actual, muestra las fortalezas y las falencias relacionadas a sus componentes, los cuales sirven de fundamento para generar un plan de actividades que fomente el establecimiento de una cultura organizacional requerida en la microempresa —la cual presenta las características de una empresa familiar— antes de la obtención de las brechas existentes y después del análisis de las culturas actual y requerida.

La pregunta central es: ¿Cuál es la cultura actual y cuál es la cultura requerida de la microempresa Ielectric? Mientras que las subpreguntas abordan: ¿Cuáles son las prácticas y características de la cultura actual de Ielectric? ¿Cuáles son las prácticas y características de la cultura requerida de Ielectric? ¿Qué plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional se puede proponer como resultado del análisis de las brechas encontradas entre la cultura actual y la cultura requerida?

El objetivo general es determinar la cultura actual y la cultura requerida de la microempresa Ielectric y diseñar el plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional.

Entretanto, los objetivos específicos son varios: precisar las prácticas y características de la cultura actual de Ielectric; identificar la cultura requerida de Ielectric; proponer un plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional, sobre la base de las brechas encontradas entre la cultura actual y la cultura requerida.

Respecto al planteamiento del problema, Ielectric es una microempresa familiar, con 16 años en el mercado, que no ha contado en sus iniciativas empresariales con herramientas que le permitan conocer los elementos de su cultura organizacional y convertirlos en una fortaleza que marque la diferencia con otras microempresas, incluso con sus competidores. No ha desarrollado planes de acción para fortalecer la misma, lo

que denota que no ha considerado la importancia de la cultura de la empresa para el logro de su permanencia en el mercado y para ser un negocio sostenible, así como sustentable; es decir, capaz de generar rentabilidad para sus socios y convertirse en un generador de empleo.

Este trabajo pretende analizar con rigor académico los aspectos de la cultura organizacional de Ielectric, identificar las prácticas y las características de la cultura actual de la organización y definir la cultura requerida mirando el entorno y la proyección de la organización; con la finalidad de traducir ese manejo empírico de cultura familiar a una cultura de profesionalización.

Esta investigación se justifica porque los resultados beneficiarán a la propia empresa, ya que se generará una línea base de los componentes estructurales de su cultura organizacional, que a su vez servirá como fuente para el desarrollo de los procesos y las estrategias encaminadas a fortalecer los componentes de la cultura organizacional e identificar la cultura requerida que debe desarrollar la organización. Esto permitirá que los directivos puedan evaluar sus actuales prácticas de gestión, con el fin de que la empresa modele una cultura organizacional fortalecida, que responda a las necesidades y demandas de la sociedad y esté alineada a los objetivos y la razón de ser de la institución.

El beneficio social de este trabajo es su aporte para todas aquellas microempresas con una caracterización similar que podrán emplearlo como guía metodológica orientativa para determinar su situación actual y nivel de desarrollo en su cultura organizacional.

El resultado principal consiste en el diseño de un plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional, mediante el cual Ielectric logre consolidar las potencialidades, fortalezas y oportunidades descubiertas tras el análisis y determinación de su cultura actual; y se proyecte adecuadamente hacia la cultura requerida por su nivel gerencial, con acciones concretas y medibles, logrando cerrar las brechas detectadas entre su situación actual y la esperada.

## Capítulo primero

### Marco teórico

#### 1. Cultura organizacional

La cultura de las organizaciones es de gran interés para todos aquellos que buscan entender cómo el cambio organizacional afecta el comportamiento de una empresa y de sus miembros. Saber identificar la cultura organizacional es primordial para quienes toman decisiones y buscan promover cambios estratégicos dentro de una entidad. A pesar de ser un proceso complejo, saber reconocer y comprender la mixtura de lineamientos expresos o comportamientos basados en elementos simbólicos, además del sentido de pertenencia de quienes conforman la organización, permite el planteamiento estratégico de soluciones a posibles problemas y la consecución de los objetivos de la empresa.

De acuerdo con Ángel Aguirre, entender la cultura organizacional, a pesar de su complejidad, es imprescindible si se desea conocer el comportamiento de una organización. En la mayoría de los casos la complejidad se da por la visión conceptual que se tiene de las definiciones de *cultura* y *cultura organizacional* (Aguirre 2004, 153). Es así que, para entenderla, Aguirre Baztán, enfoca su análisis en cuatro puntales: i) la demarcación conceptual de la cultura organizacional, ii) los elementos básicos de la cultura organizacional, iii) la vitalidad y funcionalidad de la cultura organizacional y iv) la importancia de la cultura en la acción del liderazgo (155).

El estudio del autor indica que el desarrollo de la organización depende de un conjunto de elementos que pueden ser identificados por quienes conforman esta entidad. Sin embargo, para que esta aglutine a sus miembros hay que entender que la cultura organizacional es un sistema de conocimiento que define el comportamiento de la organización. Sin un entendimiento de este concepto, no se podrían definir los procesos organizacionales internos. Por lo tanto, una organización *es* una cultura y no una organización que *tiene* una cultura (Aguirre 2004, 164) puesto que los elementos interactivos que la conforman permiten generar una cohesión entre sus miembros, así como la identificación de estos con la organización hasta la consecución conjunta de objetivos, en palabras del autor: cohesión, identificación y eficacia (160). Desde la visión constructivista de Aguirre Baztán, la cultura organizacional al ser una entidad dinámica,

se construye en el diálogo del líder con sus miembros; es decir, desde dentro. Además, esta se define de acuerdo con su marco cultural o con lo que el autor denomina como macrocultura (167).

Para Carolyn Taylor, al igual que para Ángel Aguirre Baztán, la cultura es un proceso que se desarrolla cuando hay objetivos, creencias, rutinas y valores compartidos entre los miembros de una tribu, además de comportamientos compartidos que la refuerzan y mantienen el equilibrio (Taylor 2006, 33). Resulta interesante la visión que comparten estos dos autores al entender que el desarrollo cultural organizacional es un proceso de largo período y que es atravesado por diversos factores, valores y comportamientos.

La cultura organizacional según los autores del Haygroup (Haygroup 2006, 86), es el elemento diferenciador de las empresas. Se caracteriza por un conjunto de elementos que parten desde la comunicación de los tomadores de decisiones y que atraviesa todos los niveles jerárquicos corporativos hasta llegar a los clientes y su relación con la empresa. Su particularidad se trasmite a todos los miembros que la integran (Haygroup 2006, 87). Para el autor citado, Edgar Schein (Haygroup 2006, 88), la cultura es un conjunto de creencias profundas que se van creando de acuerdo con elementos que determinan la adaptación, tanto interna, relativa a los miembros y sus presunciones básicas en cuanto a los valores; como externa, relacionada con la situación de mercado, por ejemplo, indicadores financieros, fluctuación del mercado o competencia. (Haygroup 2006, 88-91). Es así que, el modelo Hay de cultura organizativa es el resultado de adaptaciones a entornos cambiantes, competitivos y demandantes (Haygroup 2006, 92-106).

Otro enfoque es el de Ricardo Matamala (Matamala 2018, 90), quien establece que la cultura de una organización se refleja en los hábitos cotidianos de sus miembros, en sus prácticas observables y en la forma en la que se toman decisiones; allí donde comienza el camino de la coherencia organizacional y la verdadera capacidad de entender la relación estrecha que existe entre la estrategia y la cultura. Tal como los otros autores mencionados anteriormente, Matamala enfatiza que la cultura organizacional se resume en la forma de pensar, sentir y actuar que distingue a los miembros de una organización y refleja las creencias, los valores, las normas y las tradiciones que definen a la organización. Su importancia yace en que su entendimiento permite definir aspectos positivos y limitantes de la cultura, brechas y prioridades a trabajar para conseguir los objetivos empresariales.

Para Edgar Shein, prestigioso psicólogo investigador del desarrollo organizacional, la cultura es un modelo de presunciones elementales, ideadas, manifestadas o desarrolladas por un determinado grupo, en el aprendizaje de enfrentarse con sus obstáculos de integración interna y adaptación externa, que hayan provocado bastante influencia como para ser consideradas válidas y por consiguiente, ser instruidas hacia los nuevos miembros como el modo correcto de intuir, razonar y percibir esos obstáculos (Shein 1988). De acuerdo con esto, la cultura es el resultado del aprendizaje obtenido de la experiencia grupal, por lo tanto, sucede únicamente donde existen grupos y equipos definidos que poseen una historia relevante (Franklin y Krieger 2011, 397).

## **2. Elementos básicos y características de la cultura organizacional**

En lo que respecta a los elementos básicos de la cultura organizacional, se identifican cinco elementos fundamentales: la etnohistoria, la estructura, la comunicación, los valores y los programas mentales.

La etnohistoria en una organización permite un conocimiento de la identidad cultural partiendo del pasado de la organización y su proyección estratégica al futuro (Aguirre 2004, 186).

Entendiendo que la organización es cultura y que la identidad histórica la define, los procesos organizacionales son trazados por el recorrido histórico o biográfico de la organización (Aguirre 2004, 187). La conceptualización de la cultura organizacional, más allá de la semántica, guarda relación con las creencias y la afinidad ideológica de los miembros de la entidad y es esta afinidad la que define la transcendencia de la organización, entendida esta última como eficacia y alcance de objetivos. Por lo tanto, y tal como lo menciona Aguirre Baztán, la creencia en la organización es vital puesto que da sentido al comportamiento de la institución, tal como el concepto de valor, de lo bueno y deseable, elemento intrínseco en la cultura de la organización (Aguirre 2004, 224-9). Es necesario recalcar que algunos valores están ligados a la esencia cultural de la organización, mientras que otros guardan una relación más estrecha con los procesos estratégicos organizacionales (Aguirre 2004, 229).

De acuerdo con dicho autor, la cultura organizacional es una estructura dinámica, en constante transformación, que en su construcción se ve atravesada por el lenguaje y los diferentes sistemas de signos y significados compartidos por una comunidad (164). La comunicación es tan importante que un liderazgo sin comunicación está destinado al

fracaso de la organización (229). La cultura organizacional también se va definiendo por ciertos rituales internos y externos que cohesionan a sus miembros y que forman parte de la estructura organizativa. La comunicación, verbal o no verbal, permite una retroalimentación cultural entre quienes la conforman.

Taylor indica que la cultura, entendida como comportamiento establecido, necesita de un liderazgo que la renueve cuando sea necesario, así como de una comunicación clara que fortalezca el desarrollo de la cultura de la organización y que la retroalimente. Para la autora, la cultura es importante en función del valor que le otorgamos. Taylor es más específica que Aguirre Baztán en cuanto elabora un cuadro de valores enriquecedores de lo que es aceptable y destaca que los valores de autoprotección del ego también juegan un rol importante en la construcción de la cultura organizacional (Taylor 2006, 34-40) y, por lo tanto, para entender cómo funciona la empresa es necesario comprender estas dos listas de valores y jerarquizarlas con el fin de definir la cultura empresarial y lo que realmente importa.

Geert Hofstede (1999) define a la cultura como la programación mental colectiva que permite diferenciar a los miembros de una organización de otra. La conforman las interpretaciones que un grupo hace del mundo que lo rodea, las actividades y los artefactos que la evidencian como resultado de un proceso social. Según Hofstede, los sistemas sociales existen porque el comportamiento humano no es azaroso ya que las personas disponen de un programa mental estable en el tiempo, que encamina a practicar comportamientos similares frente a situaciones semejantes.

La cultura organizacional tiene, principalmente, las siguientes características: es holística, está históricamente determinada, parte de una conceptualización antropológica, se construye socialmente, posee normas formales e informales, es intangible, es difícil cambiar (Franklin y Krieger 2011, 362).

Tabla 1  
**Características de la cultura organizacional**

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Holística	Genera la realidad como el todo, a diferencia de la suma de cada parte que la forman
Históricamente determinada	Muestra y refleja la historia de la organización
Conceptualización antropológica	Conjunto de símbolos y rituales
Se construye socialmente	El grupo de personas que conforman la empresa mediante su interacción la crean y la conservan.
Posee normas	Los estilos de liderazgo de la empresa la crean mediante normas formales e informales que gobiernan a la organización.
Es intangible	A pesar de que no se la puede tocar, se la percibe y hace la diferencia entre una organización y otra.
Se puede incorporar	Está interiorizada en los colaboradores, equipos, grupos, directivos de la organización, formando un solo cuerpo.

Fuente: Comportamiento Organizacional, Franklin y Krieger, 2011

Elaboración propia

### 3. ¿Cómo se forma la cultura organizacional?

La cultura organizacional no sucede de forma esporádica, su proceso de formación se suscita cuando los individuos que trabajan juntos se ven expuestos a afrontar al mismo tiempo una situación problemática y forjar una solución, estableciendo así los cimientos de la cultura de la organización.

La mencionada dinámica de “problema-solución”, impulsa a una determinación colaborativa del problema, donde se reconoce de manera compartida que la solución propuesta funciona. Desde esta instancia, se va construyendo la cultura organizacional que se refuerza por las pautas de comportamiento que practica el liderazgo (Franklin y Krieger 2011, 364).

La cultura de una organización se forma de las normas enunciadas por la empresa, bajo su contexto jurídico, al igual que de las que sus integrantes desarrollaron de manera informal; dichas normas determinan los comportamientos del equipo y de cada individuo gobernando sus actividades (Franklin y Krieger 2011).

Según Parsons, los componentes del sistema cultural son: esquemas cognitivos de interpretación, formas simbólicas de expresión y estándares valorativos para la solución de problemas cognitivos-instrumentales, de apreciación, y para la resolución de problemas práctico-morales; cada uno refiere su conjunto de guías normativas (Franklin y Krieger 2011, 364).

Las culturas organizacionales aparecen y evolucionan a medida que la organización se transforma. Algunos autores han expresado sus ideas sobre este proceso ya que la cultura no es fija o estática (Franklin y Krieger 2011, 374-98).

Schein, manifiesta que las etapas en la formación de la cultura organizacional (Schein 1988), corresponde a las siguientes fases:

- La cultura organizacional configurada por los fundadores
- La cultura organizacional que emerge de los pequeños grupos
- La cultura organizacional implantada y transmitida por los líderes

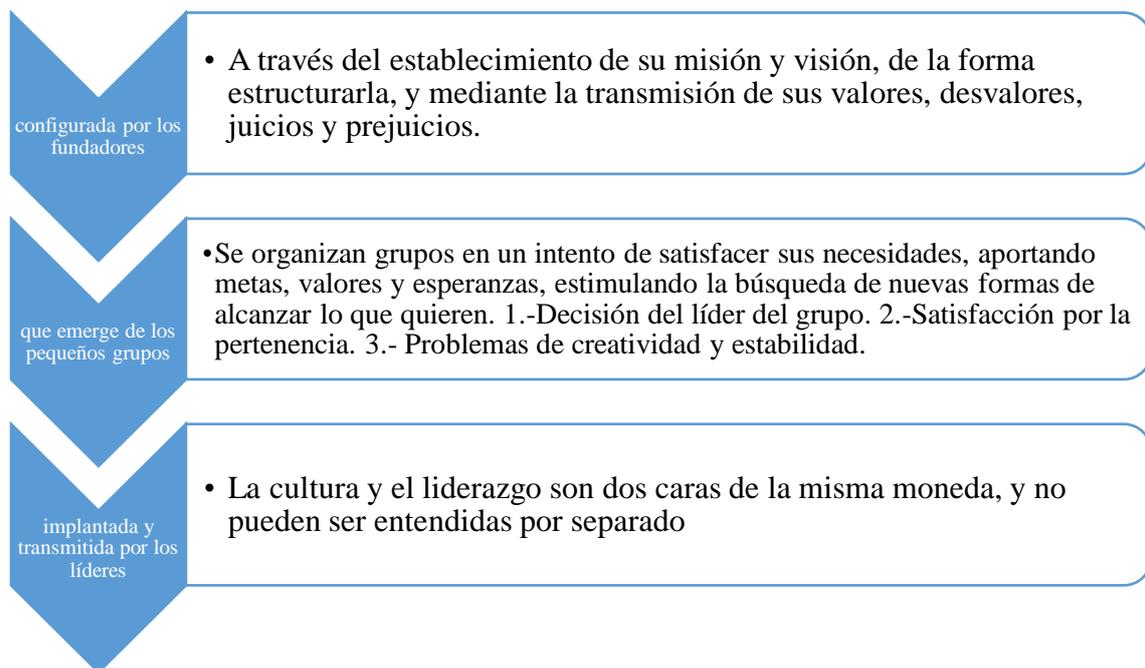


Figura 1. Etapas en la formación de la cultura organizacional

Fuente: Comportamiento Organizacional Franklin y Krieger, 2011. Elaboración propia

Para el investigador Charles Fombrun es importante discernir la interacción que hay entre los niveles social y sectorial y las características de la organización (Franklin y Krieger 2011, 375-98); con la finalidad, de ejecutar un estudio de la cultura y conseguir orientaciones para modificarla.

Al comprender la interacción entre el nivel social y el nivel sectorial de la cultura con las características de la organización, Fombrun deduce que la cultura organizativa es el resultado de una extensa cultura en la que se localizan las organizaciones (Fombrun 1983, 139-52).

Según Levy y Wilensky (citado por Franklin y Krieger 2011, 375-98), la cultura organizacional resulta de cuatro factores: i) las creencias y los valores que proceden comúnmente de la visión del fundador, ii) la historia de la empresa y sus lecciones generadas, iii) los factores cruciales de éxito en el negocio, iv) la estructura organizacional.

Por otro lado, de acuerdo al enfoque de Harold Garfinkel, sociólogo, etnometodólogo norteamericano, se entiende a la cultura como representación, debido a que la naturaleza de la cultura está localizada en las costumbres y normas sociales de la organización. Por consiguiente, si un individuo se adhiere a las reglas de comportamiento que corresponden, podrá construir satisfactoriamente una adecuada realidad social. No obstante, la cultura corresponde a algo más que repetir unas normas o patrones. Garfinkel probó que no solo es necesario conocer una norma o regla, sino tener la capacidad para emplearla, considerando que las reglas son constantemente inconclusas. Es importante tomar en cuenta que, las personas, previo a la aplicación de alguna norma, tomamos decisiones y adjudicamos percepciones sobre las circunstancias de forma tácita; incluso de manera automática y espontánea, como desenlace del conocimiento que tenemos de la realidad. En consecuencia, debemos comprender a la cultura como un procedimiento continuo de construcción de la realidad, como un milagro de cultura viva, donde cada individuo inventa y rehace el mundo en el que vive. Es así que, el desafío de interpretar a las organizaciones como culturas, reside en percibir la forma en que dicho sistema en su composición interior y exterior, se crea y se sustenta (Franklin y Krieger 2011, 375, 376, 398).

## **4. Tipos culturales**

### **4.1 Cultura organizacional actual**

Como señalan los autores, dentro de una organización, las subunidades como los departamentos, los niveles jerárquicos e incluso los equipos, pueden igualmente reflejar, su propia cultura única; y estas diferencias, pueden representar un obstáculo cuando la integración y la coordinación de diferentes áreas funcionales son necesarias. Incluso, las posibles diferencias culturales podrían fragmentar una cultura y hacer que los altos niveles de efectividad deseados por todas las organizaciones sean inalcanzables (Cameron y Quinn 2011, 17-8).

Podría extrapolarse que, la organización es el reflejo de la cultura que se construye a través de: las relaciones entre sus miembros, la forma clara en que los líderes comunican los mensajes de la organización y cuán valoradas o no son las opiniones de las personas que conforman una empresa. El liderazgo es importante dado que impulsa el cambio, modelamiento o adecuación de la cultura organizacional. El convencimiento del líder influye en la identificación del personal de la organización con la cultura que se desarrolla y esta creencia constituye el factor aglutinante que beneficia a la empresa y hace sostenible el desempeño de la misma (Taylor 2006, 155-7).

El capital humano se ha convertido en una primacía referente a las ventajas competitivas de una organización, esto debido a los retos actuales en un mundo globalizado, mismas que se enfocan en la atracción de clientes, talentos e inversionistas. Por ello, es vital diagnosticar el estado actual de la cultura de una organización al igual que definir la cultura requerida (Matamala 2018, 91).

### **4.2 Cultura organizacional requerida**

En conclusión, para todos los autores citados, la cultura organizacional es un proceso complejo que necesita de un líder para que pueda desarrollarse, cambiar o mantenerse. La cultura organizativa, para asegurar que la empresa sortee las adversidades e incertidumbres del medio, debe ser capaz de modificarse y adaptarse. Es esta capacidad de reconfiguración la que permite tener una “ventaja comparativa” sobre su competencia. Los simbolismos, la comunicación formal e informal, el trato a sus miembros y al cliente, incluso los medios instrumentales, son formas en que la cultura se manifiesta.

Los líderes determinan la cultura meta o cultura requerida, en base al marco estratégico de la empresa, haciendo referencia a la cultura que debe desarrollarse en la organización para alcanzar los resultados y lograr implementar dicha estrategia (Matamala 2018, 91).

Es sustancial que las prácticas empresariales, los valores, creencias y objetivos estén alineados a la cultura organizacional para mantener el éxito a largo plazo y también para enfrentar los reveses sin que se pierda el sentido de pertenencia de los miembros hacia la institución, es decir, debe haber coherencia entre creencia y acción.

Sea una empresa pequeña o mediana, familiar o no, si se quiere ver un cambio en la cultura organizacional, sus miembros deben cambiar y aceptar los bemoles que esto conlleva. En varias ocasiones, a medida que una empresa crece, la cultura organizacional puede perderse, por lo tanto, es necesario diseñar estrategias que permitan que, a medida que la empresa crezca, su cultura haga lo mismo y permanezca. Lo importante es que la institución instaure valores y creencias de lo que es importante y a partir de ello, tome decisiones que nutran la cultura organizacional (Taylor 2006, 484-7).

Carolyn Taylor nos muestra que el viaje hacia el cambio de cultura organizacional no es sencillo, aunque es beneficioso. En el futuro, la cultura seguirá influyendo en la empresa, pero también llegará a mejorar la calidad de vida del personal y la del cliente; pues, según la autora, la cultura empresarial atraerá a quienes tienen un comportamiento similar al de la empresa o se identifican con ella y por lo tanto, los empleados valorarán mucho más la organización (Taylor 2006, 524-6). Lo mismo ocurre con la experiencia del cliente, considerando que elegirán una empresa con una fuerte cultura organizacional que pueda anticipar y satisfacer sus necesidades. Es necesario remarcar que todo en la organización es influenciado por la cultura corporativa.

## **5. La cultura organizacional y las empresas familiares**

Haygroup presta especial atención a las empresas familiares. Aunque su estudio es relativamente nuevo, los autores adoptan la propuesta de Fred Neubauer y Alden Lank respecto a que siendo unipersonal o sociedad mercantil, los votos están en manos de una familia determinada, pudiendo ser flexible en cuanto a la integración de otros miembros no familiares, siempre y cuando la familia sea la que tiene el control (Haygroup 2006, 552).

La complejidad de este tipo de empresas yace, según los autores, en cómo la dinámica propia y las interrelaciones de sus miembros —ya sea por la desigualdad en las responsabilidades o las capacidades de quienes la conforman o por la vida familiar que influye en el desarrollo de la empresa— producen falencias en el tratamiento democrático a sus miembros. (Haygroup 2006, 559).

La complejidad de esta dinámica requiere hallar el equilibrio entre las lógicas familiar-afectiva y empresarial-razional; con más claridad, equilibrar los problemas relacionados al negocio y los asuntos relacionados con la familia. Para ello, es necesario que la empresa familiar desarrolle la visión y estrategia del negocio, así como su organización, el proceso de toma de decisiones y los planes de sucesión, continuidad y compensación (Haygroup 2006, 560-78).

Para Aguirre Baztán (2004), quien enfoca su investigación desde un punto de vista antropológico, la cultura organizacional es ritualica y por lo tanto, la identidad cultural se ve reflejada en la consecución de objetivos grupales (249), en la condición de ser cultura, o lo que el autor define como *mismidad*. La identidad cultural de una empresa germina cuando se crean y se comparten experiencias comunes y se delinean objetivos comunes. Aguirre Baztán cita a Schein cuando indica que la gestión de la identidad cultural de la empresa depende del liderazgo y hace énfasis en que “lo único realmente importante que hacen los líderes es la creación y conducción de la cultura” (269).

Otro de los enfoques de la cultura organizacional se fundamenta en la cultura de equipo único en la que se configuran unos valores, creencias y prácticas compartidas, en las que el bien común pasa por delante de las preferencias e intereses personales o grupales. Un enfoque “Nosotros = Yo” (Taylor 2006, 125) e identificación con el todo. En cuanto a la cultura innovadora, la valoración del emprendimiento, la creatividad, el salirse del status quo y el aprendizaje son altamente valorados (Taylor 2006, 130-136). En la cultura de las personas, primero se las valora y alienta de una forma especial; se atiende su desarrollo, seguridad, respeto, equilibrio y diversidad. Las personas no son un *activo* sino colaboradores.

## **6. Modelamiento de la cultura organizacional**

Las prácticas culturales son acciones y costumbres continuas que se realizan en la cotidianidad y que responden a una cultura en particular, por lo que son dinámicas y se encuentran en constante cambio. Como indican Itchart y Donati (2014), forman parte de aquello que pensamos y del canon cultural. Siendo la cultura una construcción, la forma que tome dará paso a prácticas culturales diferentes y desiguales que estarán siempre en

movimiento, recibidas y aceptadas por la comunidad; entonces todas las prácticas culturales están social, política, económica e históricamente situadas en las sociedades. Las prácticas culturales se configuran al margen de un sistema global y se posicionan más cerca o lejos de lo que se considera socialmente aceptable según la cultura en la que se practican (19-57).

Entendemos que, como la organización está conformada por un grupo de personas con distinta escala de valores, es necesario que la empresa defina con claridad los valores corporativos, porque son estos valores los que hacen única a la organización, en palabras de la autora, son su esencia (Taylor 2006, 46-9). Las acciones cotidianas son las que van fortaleciendo la cultura de la organización que refleja tanto el comportamiento como los símbolos y sistemas de la entidad. En el diseño de un plan cultural es importante modificar comportamientos que podrían ir en detrimento de la propia organización, así como comprender los símbolos culturales. Son estos últimos los que fundamentan el proceso de cambio organizacional, aunque sean los sistemas los que influyen en los valores de la organización (58).

Para la citada autora, el viaje del cambio de la cultura organizacional empieza en el equipo, el cual supone una cultura propia o minicultura (418) con identidad propia, objetivos y rituales reconocidos y aceptados por sus miembros. Conocer cómo funcionan estos grupos permite influir en el comportamiento de sus miembros, y así lograr un cambio. El cambio de cultura organizacional depende del abordaje elegido para propiciarlo. De ahí que, la autora destaca que uno puede partir de los valores de la empresa, la medición de su cultura, entendida como se comentaba con anterioridad como ventaja competitiva, desarrollo del liderazgo, así como los procesos de mejoramiento, la comunicación, la educación y los recursos financieros y humanos (434-7).

Como se ha mencionado, los tomadores de decisiones son aquellos que influyen en la cultura de una empresa. Es así que, el fundador, tiene una gran influencia en toda la operación empresarial. No importa si la empresa es pequeña o mediana, el *know-how*, la visión, dirección y estilo están determinados por la persona fundadora. En las empresas familiares, esto representa un reto no solo por el apego emocional y las propias relaciones entre sus miembros, sino por lo que enfrenta la organización cuando la cabeza se retira, fallece o deja la empresa, además de que se corre el riesgo de que la empresa se estanque en un solo estilo de trabajo (473).

Según Charón Durive (2007), la cultura y las prácticas culturales que se desarrollan dentro de una empresa serán un factor influyente para llegar a facilitar o

dificultar su desempeño, ya que la cultura ha resultado ser un factor clave y es uno de los componentes que más influye en las empresas porque permite a sus integrantes la realización de ciertas prácticas e inhibe otras, convirtiéndose en una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito (4-8). Toda actitud y toda práctica o comportamiento que una persona realice y tenga dentro de su organización, está correlacionada a la cultura organizacional de la empresa a la que pertenece, por lo que, establecer claramente los valores y principios es fundamental, para guiar las prácticas hacia la dirección que la empresa necesita para cumplir con sus metas.

De acuerdo con Cameron y Quinn (2011), la razón más frecuente de fracaso de una empresa es el rechazo hacia su cultura organizacional (1); es decir, que el fallo de la cultura de las organizaciones desencadena otras fallas a nivel organizacional. Por lo tanto, la cultura organizacional es crucial cuando se trata de asegurar el éxito de una empresa y mantenerla a largo plazo. La cultura organizacional es, en sí misma, la ventaja comparativa dentro de un mercado, lo que la distingue de otras y la hace poderosa (4) incluso más allá de las fuerzas del mercado.

La rapidez con la que los cambios se viven en la actualidad, determinan la eficacia de la organización más allá de recortes presupuestarios, ajustes en personal o procesos de reingeniería. Lo que determina la eficacia o no, son los cambios en la cultura organizacional. La cultura organizacional es un proceso dinámico, los valores, orientaciones, definiciones, incluso los objetivos de una empresa pueden variar de acuerdo a un momento histórico específico (11). Tener la capacidad de modificar o adaptar la cultura organizacional es la clave del éxito.

Compartiendo con Cameron y Quinn (2011) y Ricardo Matamala (2018) también señala que la cultura organizacional se manifiesta en todos los niveles y áreas de la organización y que no es permanente ni rígida, sino que va cambiando constantemente al mismo tiempo que impacta en la forma en que los miembros realizan su trabajo y obtienen los resultados. Quienes toman las decisiones y las comunican al resto, son quienes fomentan la construcción, transformación y sostenimiento de la cultura.

## **7. Alinear la cultura a la estrategia**

El paradigma organizacional que predomina es orientar a las organizaciones, considerando como punto de partida su estrategia, es decir; su visión, misión, valores y objetivos, y alinearla al resto de variables organizacionales. Sin embargo, se verifica que,

en la mayoría de los casos, la visión está orientada en una dirección y la cultura se apunta en sentido contrario (Felcman 2001).

Por lo tanto, no es suficiente mantener una visión compartida y alinear a la organización y su estructura. En fases y procesos de cambio es trascendental alinear la cultura con los objetivos de la organización. En este sentido, debe existir un complemento entre la dirección por objetivos y la gestión por valores, ya que los valores (honestidad, confianza, etc.) y los conceptos de productividad, racionalidad, estrategia, eficiencia y eficacia, son igual de importantes. Esa premisa, implica evitar la práctica común de muchos directivos de concentrarse más en la racionalidad que en el sistema de valores de sus organizaciones, pasando por alto que dicho sistema forma un componente, que si bien es intangible, es de alto valor agregado y competitividad para una organización (Franklin y Krieger 2011, 362).

Una forma adicional de comprender la estrategia es definir el segmento para ofrecer un producto o servicio, precisando una promesa de valor pertinente, poderosa y cautivante para cada uno y determinando la manera en que se obtendrá valor en ellos; es decir, mantener el foco en las expectativas y necesidades del cliente y consumidor para centralizar los esfuerzos de la empresa no solo en satisfacerlas sino en superarlas. De esta manera, la promesa de valor logra diferenciarse de forma clara y sostenible de la competencia y seducir permanentemente a los clientes (Matamala 2018, 29).

## **8. Diagnóstico cultural**

La creación del plan organizacional, según Taylor, es un *viaje cultural y emocional* (Taylor 2006, 63) que va desde la evaluación de la situación actual de la entidad, es decir, un análisis de la cultura reinante, pasando por la definición de valores, misión y objetivos e incluso la incorporación de rituales (67) hasta llegar gradualmente, a la implementación de comportamientos, símbolos y sistemas. Para la creación de este plan, es necesaria la inversión de tiempo, dinero y ánimo por parte de los miembros, puesto que crear una cultura es un *proceso de equipo*, tal como afirma Taylor (2006, 71). Aunque este viaje no es sencillo, la definición de la cultura organizacional que se desea es fundamental para el funcionamiento de la empresa, aunque sin la definición de valores empresariales no habría miembros que trabajen por el beneficio de mantener la cultura organizacional. La elección del foco cultural o el *leitmotiv* que impulsa a la organización puede estar basada en una cultura del desempeño o del logro, como en el caso de empresas

que rigen su escala salarial de acuerdo a la meritocracia, por ejemplo. Existen otras empresas que centran su cultura organizacional en el cliente, es decir, su fin último es atender las expectativas y necesidades de los clientes (117-24).

Para Taylor, el comportamiento de quienes toman las decisiones va definiendo la cultura organizacional puesto que esta refleja su manera de pensar y sentir. Por lo tanto, si la empresa quiere cambiar su cultura, los tomadores de decisiones son los que deben cambiar a la par y así producir un efecto dominó del cambio (186). Es importante reconocer que lo que se hace (el comportamiento) produce lo que se tiene (el resultado). La calidad en la actuación de los empleados es lo que determina lo que es la empresa y a esto se añaden las experiencias, creencias y valores en la toma de decisiones (187-94).

Pero el común denominador es que los comportamientos del liderazgo deben estar orientados a la generación de una cultura de alto rendimiento en la que imperen la responsabilidad, la integridad, la humildad, la comunicación y la negociación constructiva (187-94).

## **8.1 Diagnóstico de la cultura organizacional requerida**

Existen principalmente dos métodos para medir cultura organizacional: Métodos cualitativos: observación y entrevistas culturales; y métodos cuantitativos: herramientas tipo cuestionario.

### *a) Métodos cualitativos: observación y entrevistas culturales*

Al medir la cultura de una organización haciendo uso de la observación se utiliza una guía de evaluación de los diferentes aspectos que se consideren en función del modelo que se utilice. De igual manera sucede en las entrevistas culturales, en donde se cuenta con una guía para no dejar de lado ningún aspecto que se quiera evaluar. Tanto la observación, como la entrevista son válidos y se puede obtener resultados adecuados siguiendo estrictamente la guía.

Las dificultades que presentan estas metodologías son principalmente dos:

**La subjetividad del observador o entrevistador.** Este, al interpretar los resultados tanto observados, como escuchados, obligatoriamente tiene que interpretar la información percibida.

**No acuerdo entre evaluadores.** En el caso de medir la cultura en organizaciones grandes, se suele requerir más de un observador o entrevistador, la forma de interpretar la información por cada evaluador puede hacer más difícil la sistematización de la misma.

**Sesgos cognitivos.** Se refiere al efecto de halo, sobrevaloración, tendencia media, simulación del evaluado, etc.

Estos problemas se pueden explicar mejor con un ejemplo: Imaginemos que deseamos medir la cultura en una organización. Para el ejemplo, únicamente nos centraremos en el estilo gerencial de los líderes.

El observador puede considerar que el estilo del líder es autocrático o democrático en función de cómo se presente al momento de ser observado, adicionalmente puede considerar que es más o menos autocrático en función de experiencias anteriores con líderes más participativos o autoritarios. Pues no es claro el nivel de frecuencia o intensidad que se define para cada factor a describir. En este sentido, los resultados se vuelven menos fiables, pues según quien evalúe o entreviste se definirá un resultado que se adecúe dentro de un tipo de cultura u otra, según el modelo.

Existen otros métodos cualitativos que se han implementado desde otras ramas de la ciencia hacia la medición de la cultura. Los métodos proyectivos, como por ejemplo el Dibujo Proyectivo y Fantasías Analógica-Metafóricas, de Nossiter y Biverman (1990). El uso de mitos a base de hisoparías, de Gabriel (1991) y otros basados en la Teoría de la motivación del color de Blink (1991).

#### *b) Métodos cuantitativos: herramientas tipo cuestionario*

Ante la necesidad de las organizaciones de contar con métodos válidos y confiables para identificar el tipo de cultura en la organización, se han desarrollado varias herramientas en función de los diferentes modelos teóricos de cultura organizacional. Éstas proporcionan indicadores estadísticos de validez y confiabilidad y cuentan con extensos estudios que garantizan que se mide lo que se quiere medir con el mínimo de error.

*Organizational Culture Assessment (OCAI)* es una herramienta desarrollada por Gerowitz (1995) en función al modelo CVF (*Competing Values Framework*) de Cameron y Freeman (1991). Propone cuatro tipos de cultura organizacional: Clan, Adhocracia, Jerárquica y Mercado.

El cuestionario consta de seis preguntas con cuatro opciones de respuesta, cada una vinculada a un tipo de cultura. El evaluado puntúa de 1 a 100 en función de la similitud con la organización. Se realiza esta actividad para definir la cultura actual y la cultura preferida.

Este modelo fue desarrollado en la década de los noventa en función del enfoque interno/ externo o de integración/diferenciación frente al mercado y de flexibilidad/rigidez respecto al estilo de estructuración y liderazgo.

La encuesta de Shrotell (2000), conocida bajo el nombre *Quality Improvement Implementation Survey*, utiliza el mismo tipo de reactivos para definir cuatro tipos de cultura: grupal de desarrollo, jerárquica y racional. Es muy similar al modelo de Cameron y Freeman.

Mientras que en el *MacKenzie's Culture Questionnaire* (1995), MacKenzie utiliza un cuestionario sencillo bajo el mismo marco de competencia de valores o valores en competencia. Su modelo considera múltiples aspectos de la cultura organizacional:

Compromiso del empleado, actitudes hacia la innovación, creencias al respecto de la innovación, actitudes ante el cambio, estilo de resolución de conflictos, estilo de gestión, confianza en el liderazgo, apertura y confianza, trabajo en equipo y cooperación, orientación de la acción, orientación de recursos humanos, orientación al cliente, dirección organizacional. (Hernández y Reyes-Tirso 2015, 21, 42)

Otro tipo de encuesta, como por ejemplo *Organizational Culture Inventory* de Cooke y Lafferty (1987), utiliza una escala de Likert de cinco puntos en su evaluación para identificar tres estilos de cultura organizacional: estilo constructivo, estilo pasivo-defensivo y estilo agresivo-defensivo.

El estilo constructivo incluye la cultura de logro, de superación personal o de autorrealización, humanista y de afiliación. El estilo pasivo-defensivo incluye la cultura de aprobación, convencional, de la dependencia y de la evitación y el estilo agresivo-defensivo considera a la cultura de oposición, de poder, competitiva y perfeccionista.

En este modelo, el criterio de clasificación de los diferentes estilos de cultura organizacional está determinado por la relación entre los miembros del equipo de trabajo y la organización y los estilos de los líderes.

*Harrison's Organizational Ideology Questionnaire* (1975), en su modelo define cuatro tipos de cultura en función de su orientación al poder, roles, tareas o individuos. Considera la forma de tratar con el ambiente externo y que tan hábil es para cubrir sus necesidades.

En esta evaluación se jerarquiza en una escala de cuatro puntos de acuerdo con la propia percepción respecto a lo que quiere la organización y también a lo que prefiere el mismo evaluador. Considera elementos de la percepción de la cultura actual y los compara con la cultura deseada por cada individuo o por la organización. Es un aspecto que se consideró y se acopló posteriormente en diversas metodologías utilizadas para la medición y la gestión de la cultura en las organizaciones.

HayGroup, basado en los conceptos relacionados a la cultura de Schein (1988), desarrolla su modelo, el cual considera cuatro tipos de cultura: Cultura funcional o tradicional, cultura proceso, cultura proyecto y cultura *networking*. Esta tipología considera diferentes aspectos que son relevantes para la consecución de objetivos: fiabilidad, clientes, flexibilidad y especialización. Orientada a empresas modernas y horizontales.

La herramienta que utiliza, denominada T-sort, consiste en la jerarquización de atributos en forma piramidal, cada atributo corresponde a uno de los tipos de cultura mencionadas anteriormente y tiene un peso asignado en función de la posición dada por el evaluador.

Diferentes autores de Estados Unidos, Europa y Asia han desarrollado metodologías y herramientas de evaluación en función de diferentes modelos de entender la cultura en general y la cultura organizacional, por ejemplo, la Encuesta de Cultura Organizacional de Turcker, Mc Coy y Evans (1990) que considera trece dimensiones de la cultura organizacional. El Cuestionario Práctico de Cultura de Stevenson (2000), que considera actitudes, el compromiso, la calidad y la resistencia al cambio, etc.

Se debe mencionar o considerar los métodos cuantitativos de Amsa (1986), Barnet (1979), Bookblinder (1984), Desatnick (1986), Hofstede (1986), Reynierse (1986), Reynolds (1986), Wiener (1988), O'Reilly (1990), Payne (2001), Lund (2003,) Prajogo y MacDermott (2005), Folch y Comas (2005), Esteve y Tomás (2005), Hofstede y Hofstede (2005), Xenikuo y Simosi (2006), Mosadegh (2006), Liu, Shuibo y Meiyung (2006), Bellou (2008), Casida y Pinto-Zipp (2008), Übius y Alas (2009), Trivellas y Dargenidou (2009), Yiing y Bin (2009), MohammadZadeh y Saghaei (2009), Ferreira, Leal, Stall, Da Costa y Swan (2002), Marccone y Martín (2003), Denison (2003), Godoy y Leguizamo (2009), Leite (2009), Nakata (2009), Carrillo Punina (2016), y otros.

Existen también autores que han combinado diferentes métodos de tipo cualitativo y cuantitativo, por ejemplo, Morales (2010), Garibaldi, Wetzel y Ferreira (2009), Lewis (1992) o Reynierse y Harker (1986), entre otros.

En América Latina se han realizado varias validaciones de los modelos más utilizados en el mundo a través de investigaciones por parte de docentes y estudiantes universitarios y de doctorado e investigadores del sector empresarial privado y público. Poco se ha hecho para desarrollar modelos propios que se correspondan con la realidad de América Latina.

Ricardo Matamala Señor desarrolla el modelo OCC (2014) en Colombia e identifica tres tipos de cultura: competitiva, responsable y humanista; en su búsqueda de entender la cultura en las organizaciones de la región. La medición se realiza en línea, lo que facilita el procesamiento de la información y la resolución del cuestionario por parte de los evaluadores. El modelo de Matamala, al ser construido a partir de la investigación de empresas de Colombia y América Latina, se ajusta de mejor manera a la realidad de las empresas ecuatorianas, muy similar a la colombiana. Ricardo Matamala en su libro denominado *Organizaciones Coherentes* habla de este modelo. El propósito de su libro es entender la importancia de una buena estrategia y de alinear la cultura, el talento y el diseño de la organización para asegurar el logro de la misma. Proporciona una mirada sistémica e integradora de los elementos mencionados, los que le confieren un poder transformador a lo que él denomina “empresa coherente” (Matamala 2018, 19).

## **8.2 Modelo “Organizational Culture Compass OCC”**

La Herramienta *Organizational Culture Compass (OCC)* fue desarrollada por Ricardo Matamala Señor y Anna María Casas Rudbeck, consultores con más 25 años de experiencia y fundadores de OCC Solutions, consultora colombiana que se dedica al desarrollo y comercialización de software para la evaluación de personal y cultura organizacional. Lo que diferencia a esta herramienta de otras es que se desarrolla a partir del estudio de empresas de América Latina, que se llevó a cabo durante más de 20 años, en más de 300 organizaciones distribuidas en distintos países del continente.

El Modelo OCC considera que la cultura en las organizaciones de América Latina es de 3 tipos:

- Cultura Responsable: basada en los principios, la sostenibilidad y el cliente.
- Cultura Competitiva: orientada hacia la innovación, el logro y el liderazgo.
- Cultura Humanista: cimentada en la comunicación, las relaciones y el talento.

Los tres tipos son de igual peso e importancia, y se priorizan según lo que más convenga para el logro de la estrategia definida por los directivos de la organización. Cada uno de los tres tipos de cultura contiene tres dimensiones, y cada una de estas ocho atributos, dando un total de nueve dimensiones y 72 atributos como se muestra a continuación en la tabla 2.

Tabla 2  
**Tipos de culturas y dimensiones**

Tipo de cultura	Dimensión
Cultura responsable	Principios
	Sostenibilidad
	Clientes
Cultura competitiva	Innovación
	Logro
	Liderazgo
Cultura humanista	Talento
	Relaciones
	Comunicación

Fuente: Organizaciones Coherentes (2018, 119-24)  
Elaboración propia

### 8.3 Objetivo del diagnóstico cultural

El objetivo de diagnosticar la cultura es conocer el estado actual de la cultura de la organización y definir la cultura requerida.

- a) **Cultura Actual:** Medición de la cultura actual de la organización a través de la aplicación de un formulario de evaluación, procesamiento de la data y generación de un informe. La herramienta cuenta con un software para la aplicación de la evaluación y el procesamiento de la información. También puede realizarse de forma manual, con una evaluación de tipo papel y lápiz.
- b) **Cultura Requerida:** Definición de la cultura meta, hacia donde quiere llegar la organización. La definen los líderes, basados en la comprensión de la estrategia de la organización.
- c) **Subculturas:** Identificación de subculturas dentro de áreas de la organización o en grupos informales.
- d) **Atributos y dimensiones de la cultura:** análisis de los principales atributos y dimensiones de la cultura de la organización y de sus particularidades.
- e) **Antivalores:** análisis de los principales atributos negativos.

## 8.4 Comparación entre culturas-subculturas y análisis de tendencias

La herramienta permite también hacer análisis comparativos entre culturas y subculturas y a través de periodos de tiempo.

### a) Culturas y subculturas:

- En la misma organización: Para contar con un análisis más profundo se puede comparar la cultura general con las subculturas con el fin de identificar brechas
- Procesos de fusiones y adquisiciones: Se puede analizar las brechas entre culturas o subculturas de diferentes organizaciones que estén por fusionarse o cuando una vaya a adquirir otra.

### b) Análisis de tendencias:

- Periodos de tiempo: Se puede realizar análisis del acontecer de la cultura de la organización por periodos de tiempo para contar con información sobre las modificaciones y porcentajes de acortamiento de brechas frente al periodo anterior.
- Impacto de programas de desarrollo o gestión de la cultura: Se puede utilizar la herramienta para medir el antes y el después de la intervención de un proceso de desarrollo organizacional o formación de los colaboradores, en donde tendremos información fiable del impacto de la misma en el corto y mediano plazo.

## 9. Macroambiente de la empresa

Para el análisis del macro ambiente se consideran los siguientes factores: políticos, económicos, sociales y tecnológicos, conocidos como PEST; detallados en la figura 2.

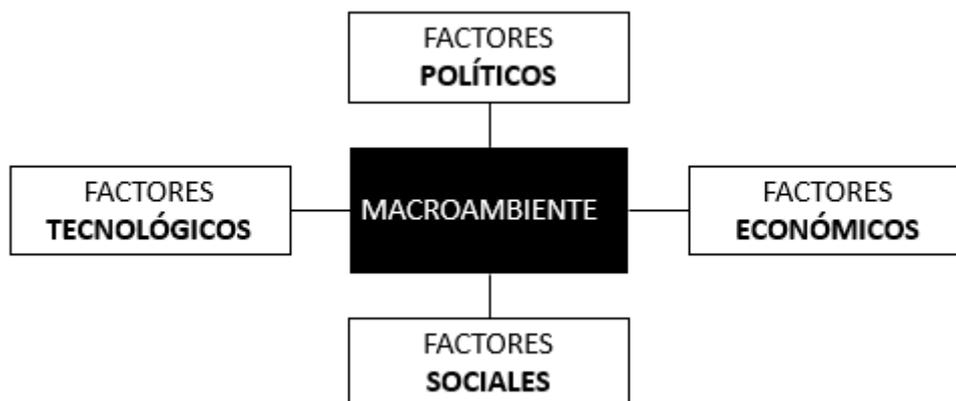


Figura 2. Factores del Macro ambiente

Fuente: Arias, Luis Eduardo Ayala Ruiz/Ramiro. “Gerencia de Mercadeo - El Análisis PEST  
Elaboración propia

### 9.1 Factores políticos

Al iniciar el análisis del Macroambiente iniciando por los factores políticos, resulta evidente el cambio en la dirección política del Ecuador, que se hace visible con el apareamiento de actores político-empresariales en las principales carteras de Estado. Ahora tenemos funcionarios provenientes de las cámaras empresariales que son representantes en el Consejo Consultivo Productivo y Tributario, Ministerio de Comercio Exterior y en el Ministerio de Finanzas, entre otros.

De acuerdo al análisis de la Contraloría General del Estado, la deuda pública alcanzó el equivalente al 52,54% del PIB en diciembre de 2016, sobrepasando así el límite legal del 40%.

De esta forma, los faltantes fiscales han llevado a paralizar numerosos proyectos de infraestructura. El déficit fiscal y el alto costo financiero en el Ecuador en el primer semestre del 2017, presenta como un factor importante el alto gasto público incluido el costo en sueldos y salarios de la burocracia que año tras año se ha incrementado. Estos valores son preocupantes, así como el pago de intereses de deudas contraídas, de acuerdo a los informes del Ministerio de Finanzas.

Hasta julio de 2018, se observan obligaciones que representan el 46,1% del PIB. Si revisamos la cifra versus el 2017 observamos que existe una baja, pero no es lo suficiente según el Código de Planificación y Finanzas Públicas (EC Ministerio de Finanzas 2010) que establece un endeudamiento público que no sobrepase el 40% en relación al PIB analizado (M. d. Ecuador 2012).

El Consejo de Participación Ciudadana cesó en sus funciones a varias figuras públicas, en 2018, entre las que se puede citar a jueces constitucionales, Superintendentes, Vocales del Consejo Electoral. Actualmente existen nuevos personeros al frente de diversas carteras de control.

EMCO (Empresa Coordinadora de Empresas Públicas) ha puesto en venta varias empresas públicas y según las declaraciones de esta misma cartera de Estado, los procesos fueron manejados con intereses políticos. Adicionalmente, mediante varios decretos se fusionarán y eliminarán diversas instituciones y ministerios, a criterio del Gobierno por considerarlas ineficientes e innecesarias. Se estima bajar más de 1000 millones de dólares de gasto público.

Según el Ministerio del Trabajo, 10000 empleados del sector público serán desvinculados hasta 2021, lo que podría generar malestar de los diferentes sectores políticos.

Para marzo de 2018, la tasa nacional de desempleo fue de 4,4% de la población económicamente activa (PEA). A nivel urbano, la tasa se ubicó en 5,7% y a nivel rural, en 1,9%. Las variaciones tanto a nivel nacional, urbano y rural respecto a marzo de 2017 no fueron estadísticamente significativas; mientras que, la tasa de desempleo rural ha disminuido en un 1% y la tasa urbana de desempleo se ha incrementado en 1 %, como lo indica la figura 3.

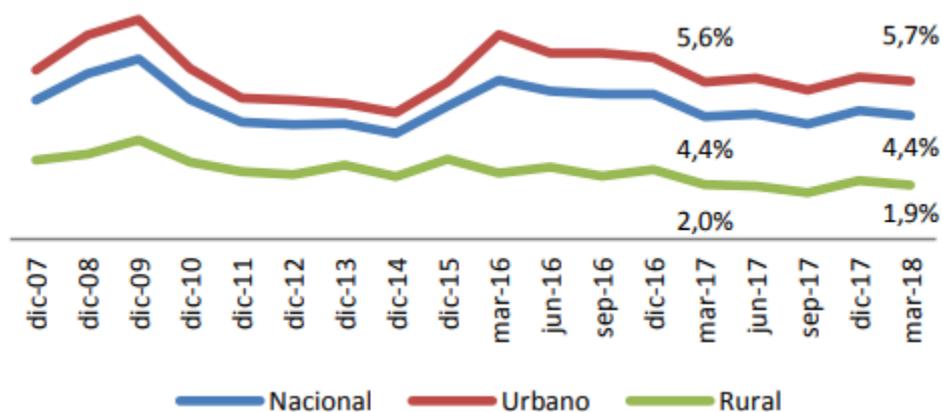


Figura 3. Nivel de desempleo 2018  
Fuente: INEC. Elaboración: INEC

## 9.2 Factores económicos

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) para abril del 2018 mantuvo en un 2,2 % su previsión de crecimiento para las economías de América Latina y el Caribe en 2018, año en el que Ecuador crecería un 2 %, según sus reportes.

La proyección del Banco Central del Ecuador para el cierre del 2017 fue de 1,5%, proyección que superó las expectativas de los organismos internacionales, ya que el Ecuador cerró con un crecimiento económico de 2,4 %. Las proyecciones de crecimiento para el 2018 son del 1,42% en promedio (ver figura 4).

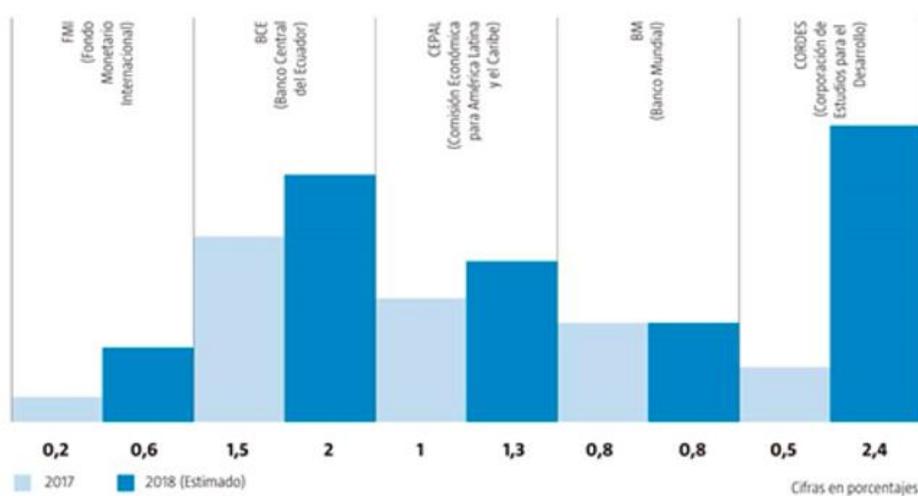


Figura 4. Proyecciones de crecimiento económico para el Ecuador 2017-2018

Fuente: Banco Central, Cepal. Elaboración propia

De acuerdo con los análisis realizados por el Ministerio de Finanzas, en los próximos cinco años el país necesitará alrededor de US\$10.000 millones anuales (10,2 % del PIB/año) para cubrir el déficit fiscal y pagar deudas. La falta de liquidez del Estado ha llevado a parar varios proyectos de infraestructura y para la reactivación de la economía el gobierno planteó la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, atracción de inversiones, generación de empleo y estabilidad, así como el equilibrio fiscal, buscando entre otras cosas atraer unos 3000 millones de dólares al mediano plazo.

A pesar de que en el Ecuador la inflación es más baja que en los años anteriores, no significa que el ejercicio comercial se haya incrementado (ver figura 5). La razón por la que este valor es menor obedece a que el ecuatoriano promedio compra menos o no realiza compras en nuestro país, aumentando la posibilidad de que los emprendimientos sufran una caída en sus ventas y colapsos comerciales.

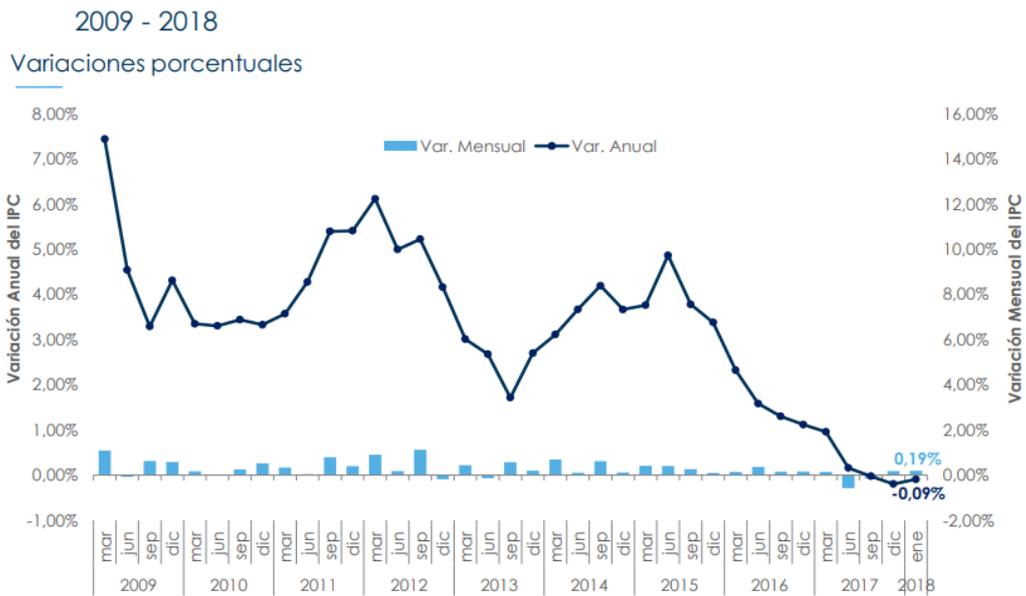
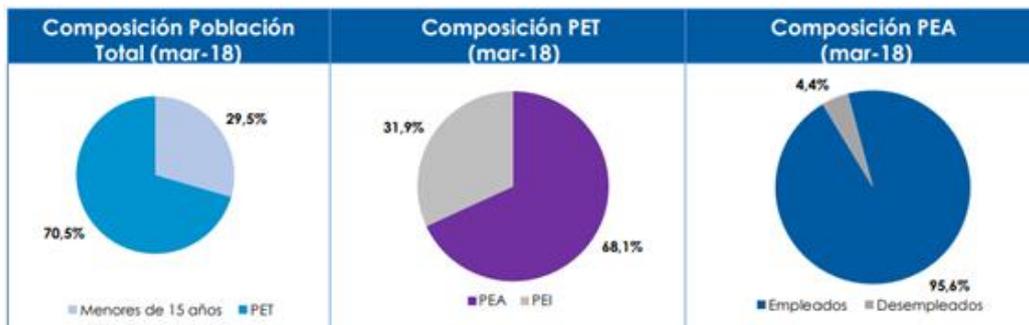


Figura 5. Evolución histórica de la inflación  
Fuente y elaboración: INEC

En marzo del 2018, la población en edad de trabajar (PET) alcanzó un valor del 70,5% de la población total, que corresponde a 11.984.847 personas. Por otro lado, la población económicamente activa PEA se estableció en el 68,1 %, es decir 8.164.425 de personas, las cuales trabajan al menos una hora a la semana, como lo muestra la figura 6.

Durante marzo 2018 a nivel nacional se tiene:

- De la población total el **70,5%** está en edad de trabajar.
- El **68,1%** de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa.
- De la población económicamente activa, el **95,6%** son personas con empleo\*.



PET= Población en edad de trabajar, PEA= Población económicamente activa, PEI= Población económicamente inactiva  
\*La categoría de empleo incluye a los asalariados e independientes

Figura 6. Composición de la población: Total nacional  
Fuente: INEC. Elaboración INEC

En marzo de 2018 la mayor problemática del mercado laboral en el Ecuador es el empleo no adecuado que registra un valor de 58,9 % del total de la PEA, distribuido en

un 18,3% en la tasa de subempleo; un 25,7 % en la tasa de otro empleo no pleno y finalmente con un 10,2 % en la tasa de empleo no remunerado (ver figura 7). Según el documento del INEC el coeficiente GINI, el cual mide el grado de desigualdad, muestra que para junio 2017 a escala nacional fue de 0,462, en el área urbana fue de 0,442 y en el área rural fue de 0,434.

En cuanto al déficit fiscal, el Ecuador cerró 2017 en 5.838 millones de dólares, es decir, 43 % más que en 2016. Para hacer frente a la situación económica el Gobierno ha tratado de atraer la inversión extranjera al país.

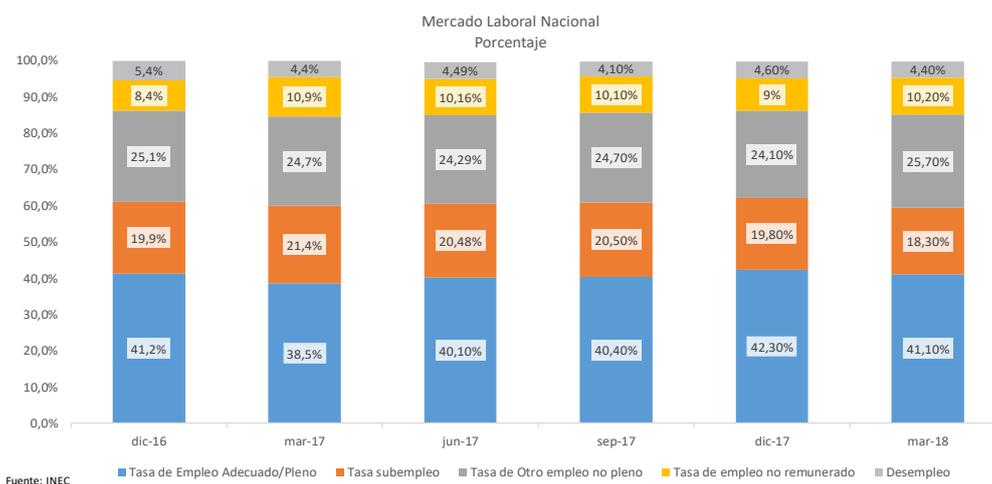


Figura 7. Mercado laboral nacional  
Fuente: INEC. Elaboración INEC

La población con empleo en el sector formal e informal nacional no presenta variables representativas, como se refleja en la figura 8. Para marzo 2018, el 45,0% de personas con empleo se encuentran en el sector informal de la economía. El sector informal de la economía está constituido por empresas que no poseen registro ante la autoridad tributaria es decir que no constan con el registro único de contribuyente (RUC).

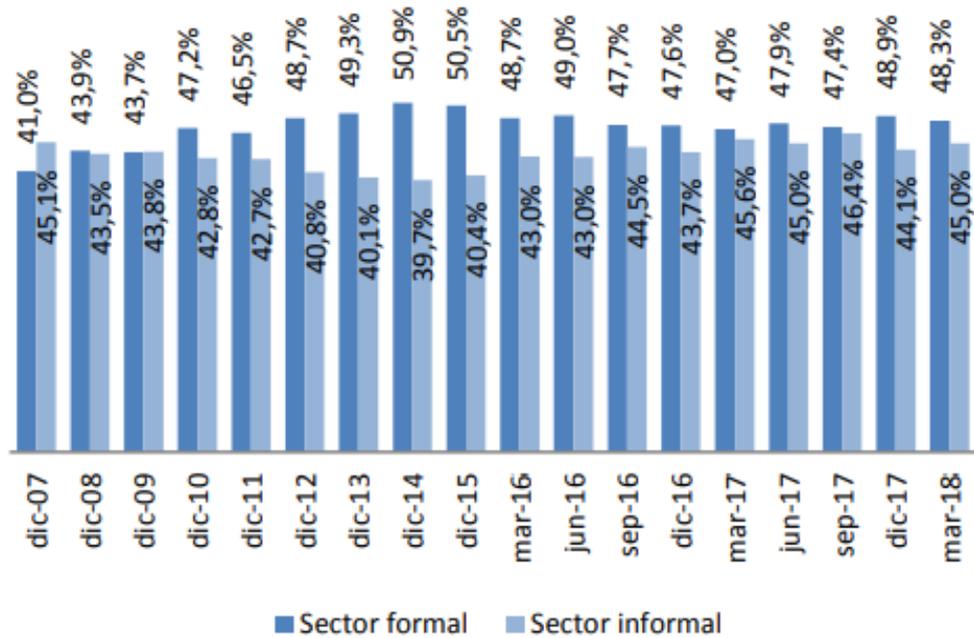


Figura 8. Población con empleo  
Fuente: INEC. Elaboración INEC

El déficit fiscal y el alto costo financiero en el Ecuador, en el primer semestre del 2018, presenta como un factor importante el alto gasto público, incluido el costo en sueldos y salarios de la burocracia que año tras año ha incrementado; valores que son preocupantes, así como el pago de intereses de deudas contraídas. Hasta julio de 2018 se observan obligaciones que representan el 46,1% del PIB. Si revisamos la cifra versus el 2017 observamos que existe una baja, pero no es lo suficiente según el Código de Planificación y Finanzas Públicas (EC Ministerio de Finanzas 2010) que establece un endeudamiento público que no sobrepase el 40 % en relación al PIB analizado (EC Ministerio de Finanzas 2010).

Entre 2006 y 2016 los precios en el Ecuador han subido casi el 50 % de acuerdo con el IPC del INEC, en otras palabras, lo que antes costaba 100 dólares ahora está costando 150 dólares (EC Instituto Nacional de Estadística y Censos 2018). Estas cifras son producto de la implementación de determinados impuestos y salvaguardas interpuestas en nuestro país, en lo que se refiere a productos importados, así como a los nacionales manufacturados con materia prima extranjera. Lo que contrasta con un país como Estados Unidos, con quien compartimos moneda, en el cual solamente se ha incrementado en un 19 %. Cabe destacar que en un porcentaje muy alto una vez que estos precios subieron no han bajado hasta el 2018.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de productos tanto de bienes como de servicios de consumo, adquiridos por los hogares en un período determinado de tiempo. En junio de 2018, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: -0,71% la inflación mensual y -0,27 anual. Para el mismo mes en el año 2017, la variación fue de 0,16% la inflación mensual y -0,58% la anual, este resultado se debe especialmente a la variación decreciente de los precios de los productos de consumo en este periodo, como se muestra en la figura 9 (EC Instituto Nacional de Estadística y Censos 2018).



Figura 9. Índice de precios al consumidor  
Fuente: INEC. Elaboración INEC

### 9.3 Factores sociales

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador (EC Instituto Nacional de Estadística y Censos 2018), para junio de 2017 la tasa de pobreza a nivel nacional se ubicó en 23,1% y la tasa de pobreza extrema en 8,4%. En las zonas rurales los índices fueron 41,0% y 17,8% respectivamente, como se puede observar en las figuras 10 y 11.

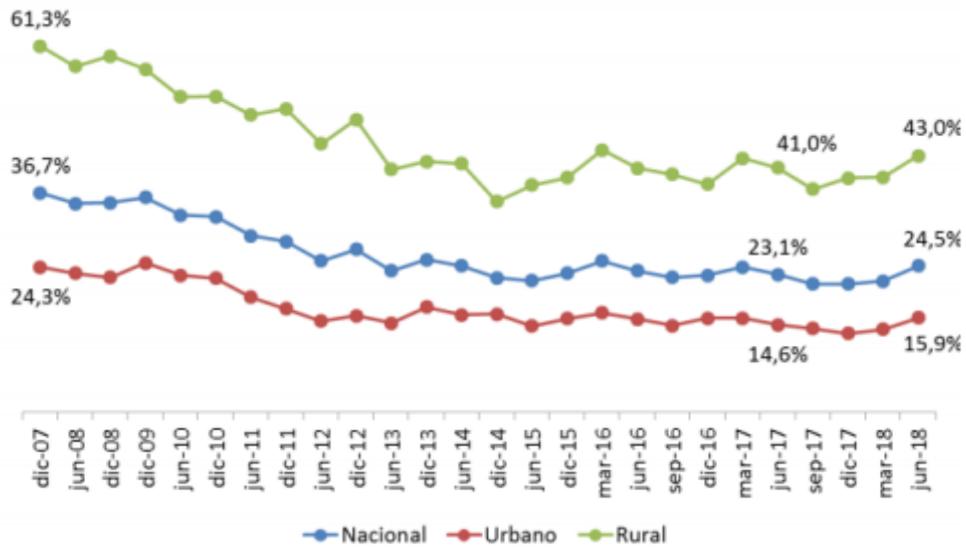


Figura 10. Evolución de la pobreza  
Fuente: ENEMDU. Elaboración: INEC

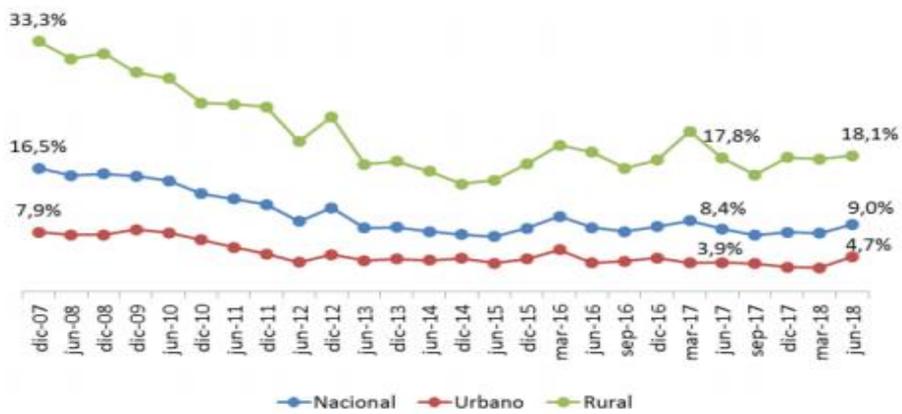


Figura 11. Evolución de la pobreza extrema  
Fuente: ENEMDU. Elaboración INEC

La remuneración unificada para el 2018 alcanza un valor de 386 dólares mensuales; lo que significa que ha tenido una variación positiva de 2,9% con respecto al salario unificado del año 2017; año en el cual el salario unificado tenía un valor de \$375 dólares americanos, como se muestra a continuación en la figura 13.

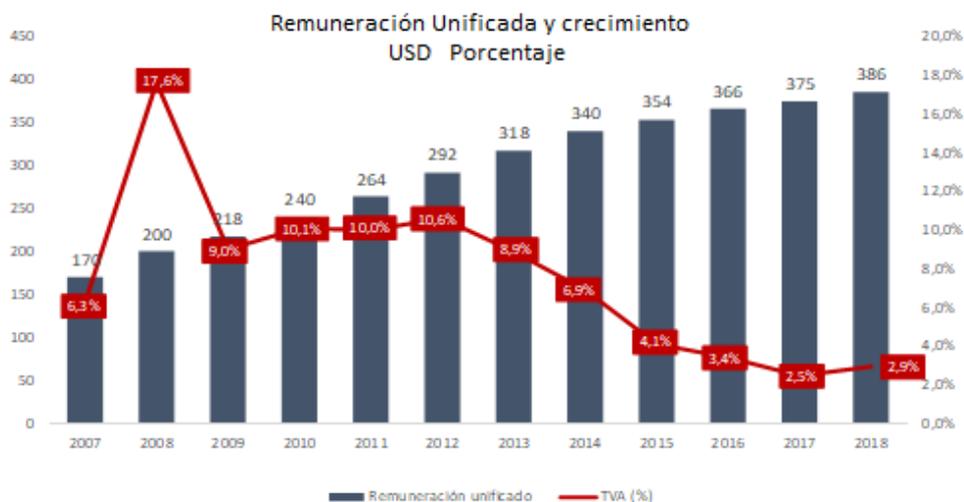


Figura 12. Remuneración unificada y crecimiento  
Fuente: INEC. Elaboración propia

Ecuador tiene uno de los salarios mínimos más altos en la región. Países vecinos como Colombia y Perú tienen salarios mínimos más bajos, lo que dinamiza sus mercados laborales permitiéndoles ser más competitivos y más atractivos para los inversionistas. También beneficia a los trabajadores, pues establecer salarios mínimos muy elevados perjudica a los menos calificados dejándolos sin empleo. Es decir, a aquellos con menos formación, experiencia y aptitudes.

En 2018, el Ecuador se ubicó en el quinto puesto con el mayor salario en dólares de la región, con un valor de \$385 superado por Panamá; Costa Rica; Uruguay y Chile con unos salarios respectivos de \$721; \$512; \$431 y \$413. Sin embargo, el Ecuador en lo que respecta a la cobertura de la canasta familiar básica se encuentra en el puesto 12 con un 78,09% de cobertura, mientras que Costa Rica y Panamá se encuentran en primer y segundo lugar con un 576,45% y un 231,05% de cobertura respectivamente.

#### 9.4 Factores tecnológicos

Según lo descrito en el Foro Económico Mundial, mediante el Ranking Mundial de Desarrollo Tecnológico que mide “el entorno de los países en sus negocios, infraestructura, políticas y regulaciones, en un estudio que abarca a 127 países, Ecuador ocupa el puesto 107, casi al final de la lista. En Latinoamérica, Chile ocupa el puesto 34; México, 58; Brasil, 59; Panamá, 64; Colombia, 69. De nuevo, Panamá, está bastante por encima de Ecuador.

Ahora bien, en los últimos años la penetración del internet en los hogares ha sido grande, se puede decir que los mismos cuentan con infraestructura. Sin embargo, en su mayoría son usados para actividades tipo administrativas y de entretenimiento. No existe un uso intensivo de internet en investigación, desarrollo e innovación.

Por otro lado, las empresas cuentan con mejores canales de comunicación y banda ancha. Hay conectividad en sitios donde antes no existía y la banda ancha ha facilitado la comunicación y la transmisión de datos.

El Ministerio de Telecomunicaciones, entidad a cargo de velar por la buena gestión y desarrollo de un ambiente tecnológico, ha hecho un esfuerzo los últimos años para impulsar el crecimiento del sector a través de iniciativas como ferias, eventos y apoyo al desarrollo de nuevas tecnologías.

Los emprendimientos son parte de ese cambio. En 2015, Ecuador obtuvo el 33,6% en el índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), el más alto de América Latina, según el informe *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). En lo que respecta al sector de las tecnologías de información y comunicación (TIC) existe un desarrollo considerable.

Las redes sociales pasaron de ser una novedad a convertirse en el espacio de encuentro de las actuales generaciones. Sin embargo, la ausencia física de las relaciones interpersonales es altamente cuestionada. Se debe ver como una gran oportunidad la facilidad para conectarse e intercambiar información. Ahora, en tiempo real se puede interactuar con personas que estén al otro lado del mundo en cuestión de segundos. Usar las redes sociales en beneficio de la sociedad es el reto. Tener “telepresencia” y facilitar los negocios.

El acceso a Internet es fundamental para el desarrollo educativo, económico y tecnológico del Ecuador. Por ello, la ampliación de internet móvil tiene un espacio preponderante.

Los dispositivos móviles han facilitado la vida de cada vez más personas. Con múltiples aplicaciones e internet móvil, empresas como CNT, Claro y Movistar han traído nuevas tendencias en lo referente a consumo, facilitando el uso del internet.

Los sitios web especializados han surgido como nuevos modelos de negocios y el acceso de empresas a correos electrónicos se muestra como un buen paso. La analítica de datos para revisar tendencias de consumo, el internet de las cosas y la realidad aumentada también son tecnologías que van sumando al trabajo del Ecuador para progresar en materia de innovación.

## **Capítulo segundo**

### **Consideraciones metodológicas, aplicación y análisis del caso de estudio**

Este capítulo tiene el objetivo de explicar la metodología, las herramientas utilizadas y el análisis de los resultados concernientes al presente estudio.

#### **1. Marco metodológico**

##### **1.1 Metodología de la investigación**

El estudio se basa en la metodología mixta o cuali-cuantitativa, por lo que se utilizan procedimientos que permiten un estudio y descripción mucho más profundo del fenómeno a analizar. Por un lado, se realiza una medición numérica con análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento; y por otro lado, se utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación. En este enfoque la acción indagatoria se mueve de manera dinámica, entre los hechos y su interpretación, resultando un proceso más bien circular.

La recolección de información tanto primaria como secundaria es procesada bajo criterios de análisis de contenido de datos cualitativos y cuantitativos, ofreciendo así una respuesta al planteamiento del problema, mostrando los datos recolectados, analizados e interpretados. De esta manera, se puede realizar una evaluación para posteriormente fortalecer los ámbitos en los que se deba corregir mediante un plan de mejora. Se miden las variables planteadas y se realizan todos los procedimientos de manera estandarizada, por ende, los resultados arrojados, al ser producto de mediciones exactas, se presentan mediante números que son analizados con métodos estadísticos que minimizan errores y aportan niveles de confiabilidad. Dentro del enfoque cuantitativo se estudia la variable independiente (causa) para analizar la consecuencia sobre la variable dependiente (efecto) recopilando los datos en un momento único y definido.

El tipo de investigación de esta tesis es descriptiva. Identifica las prácticas más peculiares o diferenciadores que permitan tener una descripción exacta del fenómeno de estudio, de acuerdo con la unidad de análisis planteada, con el fin de identificar la cultura organizacional actual y requerida de la microempresa Ielectric.

El acopio y procesamiento de la información se realizó respetando las técnicas más adecuadas para procesamiento de información cuali-cuantitativa y mediante diseños de reporte de resultados de procesos de este tipo.

Las herramientas aplicadas como técnica de investigación cuantitativa fueron encuestas y cuestionarios mientras que las entrevistas y grupos focales se emplearon como técnicas de investigación cualitativa. Estos, a su vez permiten redactar los contenidos sobre las situaciones de cada una de las variables identificadas en el estudio como parte de la cultura organizacional actual y requerida de la microempresa Ielectric.

Las encuestas y cuestionarios, al ser un conjunto de preguntas abiertas y cerradas, permitieron indagar respecto a las variables a medir, incluyendo escalas o ítems que se presentaron de forma organizada para medir la reacción y/o opinión del grupo de estudio. Este patrón estructurado permitió generalizar los resultados encontrados, buscando regularidades y relaciones causales.

Considerando el enfoque cualitativo se planteó un problema sobre la base de lógicas y razonamientos inductivos. Se examinaron los hechos en sí y en el proceso se establecieron los resultados del estudio, planteados en el transcurso de la investigación y se fueron perfeccionando en relación con los datos encontrados. Se obtuvieron perspectivas, percepciones, interacciones y puntos de vista de los participantes con enfoque en las vivencias y experiencias del público en sus contextos naturales y cotidianos; y desde allí se construyó el conocimiento (Hernández, Fernández y Baptista 2014, 469).

Para recopilar todos los datos, desde un enfoque cualitativo, se usó una entrevista flexible y abierta con la que se buscó la construcción y comunicación de un conjunto de significados, percepciones y pensamientos respecto al tema de estudio. Además, se emplearon los grupos de enfoque, que son entrevistas grupales en las cuales los participantes conversan sobre uno o varios temas y el investigador documenta la manera en que cada uno desarrolla los temas a partir del vínculo con los otros.

Dicho todo esto, el método de investigación cuali-cuantitativo aportó la obtención de una fotografía más completa del caso de estudio. Al ser un método mixto se utilizó la evidencia de datos numéricos, verbales, visuales y simbólicos (Hernández, Fernández y Baptista 2014, 534) para una comprensión más amplia, profunda, integral y holística de la cultura organizacional de Ielectric.

## 1.2 Población

La población de esta investigación está constituida por todos los empleados de Ielectric que son diez colaboradores pertenecientes a las áreas administrativas y técnicas, acorde al tipo de investigación mencionada. El presente estudio está fundamentado en el método descriptivo cuali-cuantitativo, ya que se busca averiguar comportamientos específicos de la población en cuestión.

## 1.3 Variables

Las variables de estudio de la presente investigación están constituidas de la siguiente manera, como lo muestra la tabla 4: la variable independiente es la cultura organizacional, mientras que, la variable dependiente la constituye el modelamiento de las prácticas culturales.

Tabla 3  
Descripción de variables

Variable		Descripción
Independiente	Cultura Organizacional	Sistema que define el comportamiento de la organización
Dependiente	Prácticas culturales (Modelamiento)	Conjunto de actividades y acciones que se incorporan subjetivamente en los individuos, se las entiende también como ritos.

Fuente y elaboración propias

Tomando en cuenta que, al ser la variable dependiente la que expresa el efecto de un fenómeno, en este caso de estudio, se refiere al efecto que el modelamiento de las prácticas culturales causa en la cultura organizacional de Ielectric.

Al realizar la operacionalización de las variables, entendemos que, las prácticas culturales son acciones y costumbres continuas, que se realizan en la cotidianidad y que responden a una cultura en particular, por lo que son dinámicas y se encuentran en constante cambio; además, se configuran al margen de un sistema global y se posicionan más cerca o lejos de lo que se considera socialmente aceptable, según la cultura en la que se practican (Itchart y Donati 2014, 19-57). Se las entiende también como ritos, que según

Aguirre (2004, 229) son un conjunto de actividades y acciones que se incorporan subjetivamente en los individuos y que producen significado y valor a esas actividades, pues la cultura organizacional también se va definiendo por ciertos rituales internos y externos que cohesionan a sus miembros y que forman parte de la estructura organizativa; mismas que son asimilables a atributos culturales, como lo indica el autor Ricardo Matamala Senior, en la propuesta de la metodología OCC.

Esta variable dependiente se analiza mediante la aplicación a todos los colaboradores de Ielectric de un formulario de evaluación de cultura organizacional. La encuesta consta de 72 ítems y está basada en la metodología OCC, antes referida.

Y, por otro lado, la cultura organizacional, variable independiente de este estudio, es un sistema de conocimiento que define el comportamiento de la organización; por lo tanto, una organización es una cultura y no una organización que tiene una cultura (Aguirre 2004, 164). La cultura es un proceso que se desarrolla cuando hay objetivos, creencias, rutinas y valores compartidos entre los miembros de una tribu, además de comportamientos compartidos que la refuerzan y mantienen el equilibrio (Taylor 2006, 33).

Esta variable se analiza mediante la realización de un focus group con el equipo directivo, que permite intercambiar opiniones y llegar a acuerdos a manera de entrevista grupal. Se emplea por un lado una matriz de análisis FODA - que permita diagnosticar la situación estratégica en la que se encuentra la empresa - con el fin de alinear la estrategia empresarial con la cultura organizacional. Además se usa, a manera de método didáctico y apoyo visual, 72 tarjetas plastificadas con colores distintivos. Cada tarjeta representa un atributo y corresponde, de acuerdo al color, a un tipo de cultura; inspirados en la metodología OCC, donde se le asigna un valor numérico a la percepción de los líderes para comparar los resultados del análisis cuantitativo.

En este sentido, la propuesta de un plan de acción para el modelamiento cultural sirve para incidir en las prácticas actuales y demanda de un diagnóstico inicial para conocer las características de las prácticas culturales actuales (cultura actual) y las características de las prácticas culturales deseadas (cultura requerida). Este diagnóstico permite contrastar la coherencia entre los resultados de los datos y establecer la diferencia que existen entre la cultura actual y la cultura requerida; es decir, determinar las brechas que se identifiquen como producto de este análisis y establecer el grado de amplitud que hay entre un elemento y otro. Luego, se priorizan las brechas más significativas para establecer el plan de intervención.

Depende del modelamiento cultural se evidenciaría el cambio organizacional, como por ejemplo en estos tres aspectos: 1) Si las prácticas culturales, mediante el modelamiento cultural, son coherentes con la estrategia se producirá el cambio organizacional hacia la estrategia empresarial; 2) Si las prácticas son deficientes: deterioran, afectan o inciden negativamente a la cultura organizacional, en consecuencia aparecen los denominados antivalores, los cuales incidirán en que no se produzca el cambio organizacional alineado a la estrategia empresarial; 3) Si cambian las prácticas culturales, consecuentemente cambiaría la cultura organizacional; por tanto, su modelamiento permitiría alinearlas con la estrategia de la empresa.

## **2. Caso de estudio: Ielectric**

### **2.1 Ielectric y su planeación estratégica**

Ielectric es una organización creada el 9 de febrero del 2000 con el fin de comercializar productos eléctricos y brindar asesoría técnica en el desarrollo de proyectos eléctricos industriales. Funciona bajo la figura de persona natural y nombre comercial Ielectric. Es una empresa familiar ecuatoriana, ubicada en la parroquia de Conocoto del Cantón Quito, de la provincia de Pichincha, en la Avenida Ponce Enríquez OE2-169 y Jaime Roldós. Cuenta con 10 empleados distribuidos en las áreas: administrativa, ventas y técnica respectivamente.

Tiene una planeación estratégica, en la que están establecidos sus objetivos generales, Misión y Visión, actividades comerciales, la gestión enfocada al trabajo y el desarrollo de su personal.

### **2.2 Misión y visión empresarial**

Misión de Ielectric: “Ofrece soluciones integrales en proyectos eléctricos, provee suministros destinados al sector industrial, residencia y comercial, con efectividad; cumple las normas de seguridad industrial y coadyuva a la eficiencia energética y desarrollo del país”.

En tanto que la visión es: “Al 2023 constituirse en un referente en productos eléctricos para sus clientes, brindando a la ciudadanía y al país una retribución importante”.

### 2.3 Objetivos estratégicos

- Contar, en los siguientes dos años, con un líder formado para gestión y apoyo del mentor de negocios, familiar o no familiar.
- Desarrollar un plan de sucesión familiar hacia la siguiente generación, en términos de propiedad y administración, en el lapso de cuatro años, con el fin de crear una empresa familiar sólida.
- Entregar los productos que ofrece la empresa, con un nivel de satisfacción de hasta un 90 %.
- Abrir y solidificar un departamento de ventas, los próximos dos años, de manera que permita incrementar el ingreso por ventas en un 20 % al año.
- Revisar en detalle los costos de logística, a fin de proponer un plan de optimización y de mejora de productividad.
- Diseñar e implementar un programa de desarrollo de personal, tomando como inspiración los líderes de Ielectric, con el fin de fomentar el trabajo de la familia y del equipo en general en veinte y cuatro meses de plazo.
- Establecer acuerdos comerciales con competidores estratégicos, complementando productos, y mejorando el trato con ellos.
- Aperturar una sucursal en una de las principales ciudades del cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha en los siguientes dos años.
- Establecer alianzas con al menos dos fabricantes o tecnologías innovadoras, de tal forma de diferenciarse con la competencia en el término de 1 año.
- Realizar el lanzamiento de al menos 3 productos nuevos en el mismo año.

### 2.4 Valores empresariales

**Integridad:** es la capacidad que tiene de actuar en consecuencia con lo que se dice o lo que se considera que es importante. Es la que hace lo correcto y haciendo lo correcto se considerará bien para todos, porque además no afecta los intereses de los demás sujetos.

**Trabajo en equipo:** se puede considerar una herramienta laboral con el fin de optimizar la realización de tareas. Básicamente el trabajo en equipo consiste en realizar una acción entre un grupo de personas. Esta modalidad de trabajo requiere un amplio sentido de la unión y empatía de los integrantes del grupo.

**Respeto a la vida:** mirada atenta, tomar algo en consideración. El respeto es reconocer el derecho ajeno; es el reconocimiento, consideración, atención o deferencia, que se deben a las otras personas. Es una condición “sine qua non” para saber vivir y alcanzar la paz y la tranquilidad. Una persona cuando es respetuosa acepta y comprende las maneras de pensar y actuar distintas a las de ella, también trata con sumo cuidado todo aquello que lo rodea.

**Honestidad:** caracteriza a las personas por el respeto a las buenas costumbres, a los principios morales y a los bienes ajenos. Es la acción constante de evitar apropiarse de lo que nos pertenece. La honestidad es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y lo que se hace, conducta que se observa hacia los demás y se exige a cada quien lo que es debido.

**Calidad:** cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedencia. Calidad describe lo que es bueno, por definición, todo lo que es de calidad supone un buen desempeño. Todo lo que posee un cualitativo de calidad supone que ha pasado por una serie de pruebas o referencias las cuales dan la garantía de que es óptimo.

**Transparencia:** una forma de vivir y de ser, es señal de coherencia consigo mismo; es la firmeza del carácter y la disposición de la conciencia. Este término suele indicar la integridad y la seriedad presentes en una persona. Cuando alguien muestra rectitud en su comportamiento, es porque cada acción que realiza es hecha con honestidad y con mucha educación.

**Confianza:** es la creencia, esperanza y fe persistente que alguien tiene, referente a otra persona, entidad o grupo en que será idóneo para actuar de forma apropiada en una situación o circunstancia determinada; la confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones. Este término también es usado para referirse a la seguridad que tiene un ser en sí mismo.

**Lealtad:** la permanente devoción o fidelidad sobre aquello en lo que se sienta honrado a pertenecer, puede ser a una nación, a una institución de trabajo o de estudio, e inclusive se le puede ser leal a una persona que signifique mucho en el cuadro sentimental, por ejemplo: leal a la madre, padre, hermanos, abuelos o también a las amistades. La lealtad es una convicción, en donde la persona se compromete con los allegados de tal forma que estará presente en los buenos momentos, así como también frente a cualquier dificultad, si se define un antónimo de este valor moral se describiría a la traición.

## 2.5 Modelo de negocio

Ielectric ofrece soluciones integrales, en diseño, planificación y ejecución de proyectos eléctricos industriales, además provee materiales y equipos eléctricos y electrónicos para la industria. Labora en diversas áreas en el campo industrial: industria procesadora de alimentos y lácteos, industria textil, industria metalmeccánica, industria de cosméticos, entre otras.

Por lo general sus clientes son medianas y grandes empresas ubicadas en la provincia de Pichincha, cantón Quito y sus alrededores que cuentan con una nómina promedio de cien empleados internos.

Comercializa suministros eléctricos para automatización, control, protección y mediciones eléctricas como: cables, gabinetes, tableros modulares, transformadores, motores eléctricos, cintas aislantes, materiales y equipos para sistema de puesta a tierra, etiquetadoras, cintas, entre otros.

Adicionalmente, los servicios que ofrece están enfocados al diseño, dirección técnica y construcción eléctrica de plantas industriales y tableros de distribución; transferencias automáticas de energía, sistema de sincronización y paralelismo de generadores eléctricos; tableros automáticos de corrección del factor de potencia, automatización de procesos industriales, torres y cámaras de transformación. Entre otros servicios están: la instalación de canaletas portacables y soportería estructural así como el sistema de puestas a tierra, la medición de parámetros eléctricos de potencia (activa KW, reactiva KVAR, aparente KVA), factor de potencia, corriente, voltaje, formas de onda y nivel armónico.

La empresa realiza también el análisis eléctrico del sistema de puestas a tierra y la verificación física de la calidad de las mallas de tierras. Ofrece además, mediciones, análisis termográficos en sistemas eléctricos y mantenimientos predictivos.

La estrategia de precio adoptado por Ielectric es el descremado de precios el cual según Stanton, Etzel y Walker, trata de fijar un precio alto en relación a lo esperado por el mercado meta, con el fin de lograr que los más interesados cancelen un precio alto y que este pueda ir bajando de acuerdo al ciclo de vida del producto para llegar a mercados más grandes (Stanton, Etzel y Walker 2007) o empresas con las que las relaciones comerciales ya han sido fijadas a largo plazo.

Por su parte el gerente general de la empresa, menciona que Ielectric es reconocida por la calidad de sus productos y el buen servicio que brinda, más no por ser baratos, la estrategia de precios no está basada en el costo.

## 2.6 Organigrama funcional

La estructura organizacional de la empresa está compuesta por un Gerente Administrativo Financiero y un Gerente de Proyectos, quienes son los líderes de la institución y tienen a su cargo un ejecutivo de ventas, un asistente contable, un chofer-bodeguero, un gestor de proyectos, tres técnicos eléctricos y un técnico mecánico. La Gerencia Administrativa Financiera recibe apoyo de personal externo que brinda servicios especializados en temas contables, administrativos, venta y postventa, como se muestra en la siguiente figura.

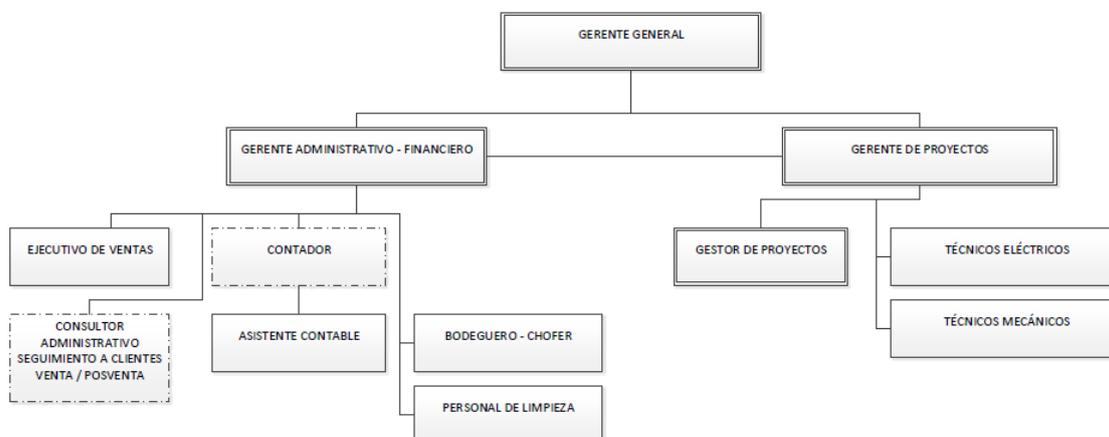


Figura 13. Organigrama Ielectric  
Fuente y elaboración propias

## 2.7 Matriz FODA

El entorno de Ielectric presenta las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que se detallan a continuación, en la tabla 3.

Tabla 4  
Matriz FODA

Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento técnico experto</li> <li>• Buen manejo de la administración, finanzas, impuestos (contable)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencia de servicio post venta y mantenimiento al cliente</li> <li>• Estilo de liderazgo concentrado en una persona</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de moverse rápidamente hacia los clientes (transporte)</li> <li>• Alianzas de confianza que responden a tiempo</li> <li>• Técnicos especializados para cubrir necesidades específicas</li> <li>• Buen respaldo financiero y líneas de créditos abiertos, posibilidad de garantías para proyectos</li> <li>• Equipos de manejo y control de seguridad industrial</li> <li>• Infraestructura propia, bodega, taller y oficina.</li> <li>• Capacidad de stock y manejo de a tiempo de materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacidad de respuesta para temas comerciales</li> <li>• Propuestas comerciales demoran tiempo en enviarse</li> <li>• Falta de empoderamiento y delegación al equipo de trabajo</li> <li>• Tecnologías informáticas y de comunicación deficientes lo que dificulta el trabajo del día a día</li> <li>• Falta de fuerza de ventas especializada y comercio electrónico.</li> <li>• No existe plan comercial (Marketing, Ventas y Comunicación)</li> <li>• Subcontratación de contratos, con personas de confianza, limitadas en tiempo y ejecución</li> </ul>
<b>Oportunidades (externas)</b>	<b>Amenazas (externas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratos con el estado o empresa pública.</li> <li>- Creación de nuevos puestos de trabajo especializados en el tratamiento con la empresa pública.</li> <li>- Creación de nuevos productos como el de mantenimiento eléctrico para oferta a todo su portafolio de clientes.</li> <li>- Creación de puestos de trabajo que puedan evaluar constantemente la calidad y satisfacción de cada uno de los servicios y productos comercializados por esta empresa.</li> <li>- Posibilidad de nuevos locales comerciales que permitan el reconocimiento de la marca a nivel nacional.</li> <li>- Distribuidores logísticos de material a nivel nacional, gracias a las excelentes negociaciones que ahora mantiene Ielectric en lo que se refiere a precios de compra de productos.</li> <li>- Relaciones públicas que permitan fidelizar la marca como una empresa responsable a nivel nacional e internacional.</li> <li>- Entorno favorable para nuevas inversiones, con incentivos tributarios en Ecuador.</li> <li>- Diversificación de productos con aliados estratégicos hacia atrás y adelante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia desleal de trabajadores anteriores.</li> <li>- Fluctuaciones de precios de materia prima y mercadería.</li> <li>- Crisis económica del país.</li> <li>- Nuevos competidores que aparecen en el mercado, ofrecen productos sustitutos a precios bajos.</li> </ul>

Fuente: Grupo focal con directivos de la empresa  
Elaboración propia

## 2.8 Propuesta de valor

La estrategia empresarial de Ielectric que ayuda a maximizar la demanda, está configurada en base a su excelencia operativa, la relación con sus clientes y los esquemas de innovación que aplica de manera permanente en sus procesos técnicos y administrativos, tal como lo muestra la figura 14.



Figura 14. Propuesta de valor Ielectric  
Fuente y elaboración propias

La empresa integra las ventajas competitivas con características de calidad, eficiencia y eficacia, logrando de esta manera su sostenibilidad organizacional, con buenas prácticas en el cumplimiento de tiempos establecidos, estandarización de productos y procesos acorde a las necesidades de sus clientes.

La buena interacción con sus clientes le ha permitido a Ielectric construir relaciones duraderas y sostenibles en el tiempo, generando oportunidades de negocio y manteniendo un flujo de ingresos permanentes hacia la empresa.

Gracias a la capacidad de innovación de sus directivos, la empresa ofrece soluciones integrales de ingeniería, utiliza equipos y metodologías que se ajusten a las necesidades específicas de sus clientes, conforme avanza la industria, con el fin de garantizar la satisfacción de los mismos.

## 2.9 Gestión de la cultura organizacional modelo OCC

Se aplicó esta metodología de gestión de la cultura teniendo como objetivos: entender dónde se encuentran las fortalezas y las brechas más relevantes en la cultura organizacional. Esto permite realizar un plan de trabajo que aprovecha las fortalezas y cierre las brechas para cada pilar que la constituyen.

El término brecha, se refiere a la distancia estadística que existe entre los diferentes puntajes obtenidos dentro de una misma escala de medición. Por ejemplo, la diferencia entre un resultado de ventas del año anterior con las de este año, o el incremento en algún atributo de cultura, obtenido en un área de la organización, de un periodo de medición a otro. Para este caso puntual nos referimos a la distancia entre la cultura actual de la organización, sus dimensiones y atributos, con relación a la cultura deseada por la

directiva. Esta brecha se obtiene restando el puntaje de la cultura actual del que representa la cultura requerida.

El proceso inicia definiendo la cultura requerida, esta actividad se la realiza en conjunto con el equipo directivo de la empresa; a fin de determinar el tipo de cultura, las dimensiones y los atributos de la cultura deseada por los líderes para la organización.

Se pueden determinar de esta manera tres tipos de cultura: una cultura responsable admirada por la sociedad y sus clientes, enfocada a sus grupos de interés de manera ética e impecable, donde resalta un enfoque hacia los principios, la sostenibilidad y los clientes. Una cultura competitiva que busca una organización de resultados, eficiente y vibrante; mantiene en equilibrio la innovación y la efectividad de sus procesos mediante la gestión de líderes de clase mundial; se dirige a la innovación, el logro y el liderazgo. Y una cultura humanista que es consciente de que requiere un equipo competente y comprometido para la consecución de sus resultados; capta, desarrolla y mantiene el mejor talento humano, propicia excelentes relaciones de comunicación y transparencia y su orientación va hacia el talento, las relaciones y la comunicación.

Tabla 5  
**Definición de cultura requerida – Dimensiones culturales**

<b>Tipo de cultura</b>	<b>Dimensión cultural</b>
Responsable	Cultura enfocada a principios
	Cultura enfocada en la sostenibilidad
	Cultura enfocada en clientes
Competitiva	Cultura enfocada en innovación
	Cultura enfocada en el logro
	Cultura enfocada en liderazgo
Humanista	Cultura enfocada en talento
	Cultura enfocada en relaciones
	Cultura enfocada en comunicación

Fuente y elaboración propias

La herramienta de investigación que se utiliza es el grupo focal, a manera de entrevista grupal, permite obtener el análisis y la interacción de los participantes dentro del grupo y así como sus reacciones respecto a las preguntas o tema propuesto para la investigación (Morgan 1997).

A diferencia de la metodología empleada para la medición de la cultura actual, la encuesta, se prefiere como método del grupo focal para la medición de la cultura requerida, debido a que permite intercambiar opiniones y llegar a acuerdos, logrando un mayor nivel de análisis de las situaciones y sus causas a través de la discusión y de esta manera, se consideran los aspectos más importantes identificados por los directivos,

quienes son las personas que tienen mayor conocimiento de la organización. En este sentido, se pidió a los directivos de la organización que den su opinión acerca de lo que ellos consideran aspectos relevantes que la cultura de la organización debería tener para obtener los resultados esperados. Es decir, la cultura requerida; teniendo en cuenta la estrategia de la organización, el entorno competitivo y sus aspiraciones personales.

Se usó, a manera de método didáctico y apoyo visual, 72 tarjetas plastificadas con colores distintivos, cada tarjeta representaba un atributo y correspondía, de acuerdo al color, a un tipo de cultura: las tarjetas azules a la cultura responsable, las rojas a la cultura competitiva y las verdes a la cultura humanista.

En primer lugar, se les solicita a los participantes que organicen las tarjetas de cada color en una escala de valoración de mayor a menor, clasificando en columnas, los atributos que corresponden a cada tipo de cultura. Esta actividad la realizan de manera libre los directivos, sin mayor participación del analista.

Posteriormente, a cada atributo se le asigna una valoración en una escala del 1 al 4, calificando con 1 a los atributos de menor importancia y con 4 a las más importantes para la organización. Durante la actividad, el analista cuestiona las decisiones de los directivos para que éstos expongan sus argumentos y orientarlos a la mejor toma de decisiones. El tiempo empleado para esta actividad fue de 1 hora aproximadamente.

Los valores asignados por la directiva a cada atributo de la cultura organizacional, que representan lo que éstos consideran importante para la organización, son posteriormente procesados por el analista, generando puntajes para cada dimensión de cultura, a través de promedios simples. Así se obtiene un resultado cuantitativo que servirá para comparar los resultados de cultura deseada, con los resultados obtenidos por parte de todos los trabajadores de la organización, la cultura actual.

Es importante mencionar que los puntajes asignados por los directivos para definir la cultura requerida, son valuados únicamente con números positivos, en una escala del 1 al 4, como se explica anteriormente. A diferencia de la medición de cultura actual, en la cual se incluye adicionalmente números negativos a la escala. De esta manera podemos identificar también antivalores percibidos por los trabajadores de la organización.

Luego de la definición de la cultura requerida con el equipo directivo, se realiza la medición de la cultura actual con los colaboradores de la empresa, donde se valora los 72 atributos principales de una cultura, como se mencionaba anteriormente, estos atributos son evaluados en una escala de -4 a +4, el trabajador califica con -4 al atributo que en su versión considera limitante, es decir un antivalor, y en que medida se vivencia

éste, y en el extremo +4 está el atributo en su versión positiva, como se puede divisar en el ejemplo de la tabla 6, en el que al lado izquierdo consta el atributo limitante y al lado derecho el atributo positivo.

Tabla 6  
Escala de valoración de atributos

Atributo limitante	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Atributo positivo
Hay indiferencia frente al compromiso y el desempeño										Se valora el compromiso y el desempeño

Fuente y elaboración propias

Para la ejecución del estudio, se solicitó a todos los colaboradores de Ielectric, que llenaran el formulario de evaluación de cultura organizacional (ver anexo 2), donde se indicó que se presenta una escala de números negativos y otra de números positivos y que, en cada extremo se tiene la descripción del aspecto que se desea medir, al lado izquierdo un atributo limitante (negativo) y al lado derecho un atributo positivo. Además, se solicitó que marquen con una X la respuesta que según su percepción corresponda a donde se encuentra Ielectric dentro de esta escala o a en qué medida se practica esto en su empresa; tomando en consideración que: 0 (cero) representa que ni se hace ni no se hace, los números negativos se refiere a la medida en qué no se hace, y los números positivos se refiere a la medida en que sí se hace lo consultado . Esto, seguido de 72 ítems que corresponden a los atributos de una cultura de acuerdo a la metodología OCC.

Durante el tiempo en que los trabajadores llenan el formulario, el analista acompaña para aclarar las dudas que pudieran surgir respecto a los ítems del formulario, o para ampliar la información respecto al atributo.

El objetivo de esta encuesta fue identificar el tipo de Cultura Organizacional percibido por las personas que forman parte de Ielectric. Esta encuesta fue realizada por todo el personal y sus resultados fueron de utilidad para definir planes y acciones de mejora en beneficio de los trabajadores.

Además, se mencionó a los colaboradores de la empresa que la información recabada será tratada con absoluta confidencialidad (ver anexo 2): “Esta encuesta es de resolución individual y sus resultados son confidenciales, fíjese que no se le solicita su nombre o ningún dato que pueda identificarlo de manera individual, lo que nos interesa son los resultados por departamento y como Empresa. Es importante que responda el cuestionario con sinceridad y que considere que no existen respuestas positivas o negativas”. Continuando con un levantamiento de información demográfica para

determinar: área o departamento, edad y género, se tabuló cada cuestionario ingresando los datos en un documento Excel elaborado para este propósito, tal como lo muestra el anexo 3. Consecutivamente, se calcularon moda, mediana y media, cantidad de porcentaje de respuestas positivas, negativas y neutras, y la varianza para el coeficiente alfa de Cronbach.

En relación a la fiabilidad de la herramienta, a través del método del coeficiente alfa de Cronbach, método que analiza la correlación entre los ítems (Cronbach 1951), se obtuvo un índice del 0,98 en toda la organización. La fórmula aplicada, se muestra en la figura 15.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Figura 15. Coeficiente alfa de Cronbach  
Fuente: Cronbach, 1951. Elaboración propia

Donde k corresponde al número de ítems, Si es la sumatoria de las varianzas individuales y St es la varianza total, como lo muestra la tabla 7.

Tabla 7  
**Datos cálculo  $\alpha$  de Cronbach**

Descripción	Valor
número de ítems	72
varianza de los valores totales observados	7773
$\Sigma$ varianza del ítem	258
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	0,98

Fuente y elaboración propias

El procesamiento de los datos se visualiza en el (Anexo 3).

Una vez obtenidos los resultados de la cultura requerida y de la cultura actual, se pudo identificar las brechas existentes en cada atributo, dimensión y tipo de cultura; tal y como se visualiza mediante un ejemplo en la siguiente figura.

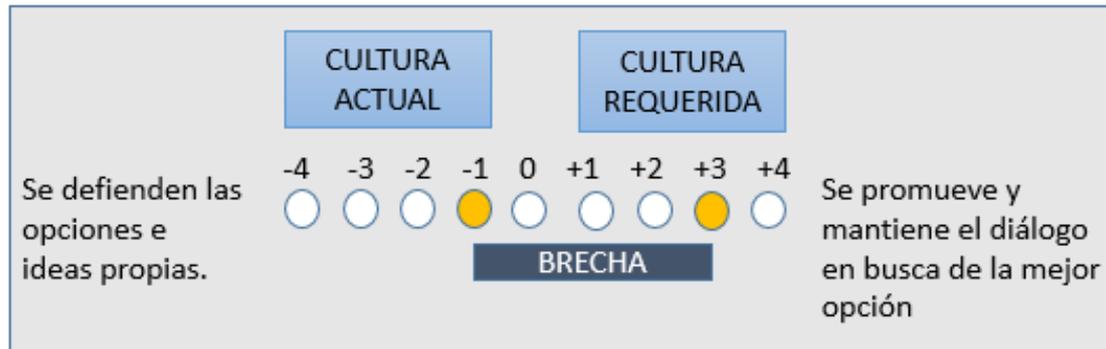


Figura 16. Brecha entre cultura actual y cultura requerida  
Fuente y elaboración propias

Como se lo explicó anteriormente la brecha corresponde a la diferencia entre la cultura actual y la cultura requerida, en esta figura podemos observar como la cultura actual se ubica en -1, mientras la cultura requerida en el +3. En este caso la brecha es de 4. Este resultado se obtiene restando el resultado de cada atributo de la cultura actual del resultado de la requerida. Las brechas con puntajes más altos nos serán de utilidad para identificar aspectos a mejorar.

Este procedimiento se aplica de igual manera para identificar las brechas de los puntajes promedio de las dimensiones y tipos de cultura. La identificación de las brechas es el resultado más importante que se obtiene, pues indican hacia qué aspectos dirigir los esfuerzos para acortar éstas brechas entre lo que se percibe como la cultura de la organización y lo que se espera se vivencie en ésta.

## 2.10 Discusión de resultados

Con el fin de exponer los resultados de cultural actual versus cultura requerida y presentar las brechas existentes, se realizó el análisis de los resultados obtenidos en el focus group con el equipo directivo (cultura requerida) y los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa (cultura actual), mediante la aplicación de las herramientas mencionadas anteriormente.

### 2.10.1 Medición de la cultura actual

Una vez aplicadas las encuestas usando la metodología OCC, se obtuvieron los siguientes resultados a nivel de cultura actual de toda la organización:

Tabla 8  
Resultados cultura actual

Tipo cultura	Ielectric
Cultura competitiva	2,15
Cultura humanista	2,33
Cultura responsable	<b>2,40</b>

Fuente y elaboración propias

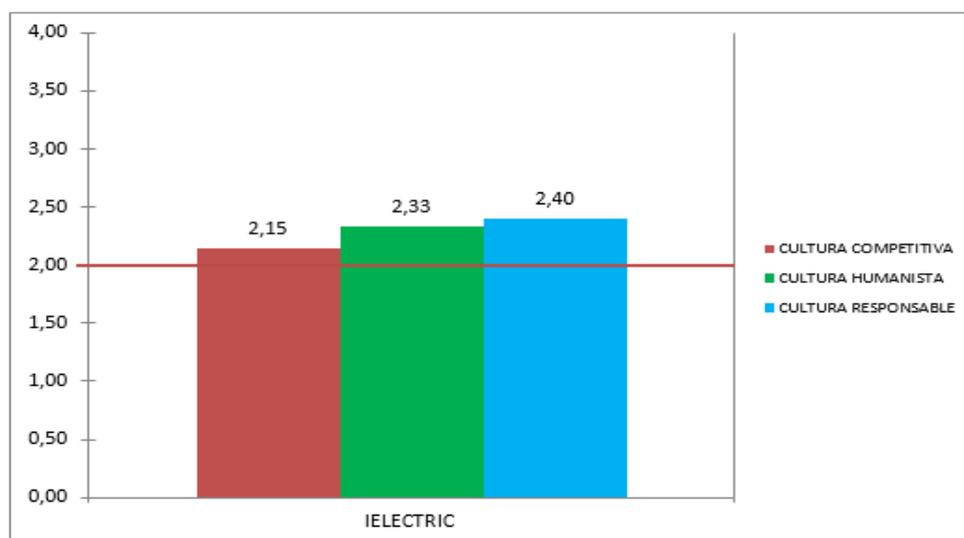


Figura 17. Resultados cultura actual

Fuente y elaboración propias

Se puede apreciar que la cultura predominante corresponde al tipo responsable, es decir, Ielectric de manera general está más orientada hacia sus grupos de interés con una gestión ética e impecable. El segundo tipo de cultura que predomina es la cultura humanista, entendiéndose que es percibida como una organización que comprende la necesidad de contar con gente cualificada y comprometida para alcanzar sus objetivos. En general se puede decir que la organización tiene una cultura positiva, esto debido a que las puntuaciones son mayores a 2 (dos) puntos sobre un total de 4 (cuatro) puntos.

Tabla 9  
Resultado de dimensiones por tipo de cultura

Dimensiones culturales	Ielectric
<b>Cultura competitiva</b>	<b>2,15</b>
Innovación	2,25
Liderazgo	2,13
Logro	2,06
<b>Cultura humanista</b>	<b>2,33</b>
Comunicación	2,19

Relaciones	2,25
Talento	2,56
<b>Cultura responsable</b>	<b>2,40</b>
Clientes	2,94
Principios	2,13
Sostenibilidad	2,13
<b>Total general</b>	<b>2,29</b>

Fuente y elaboración propias

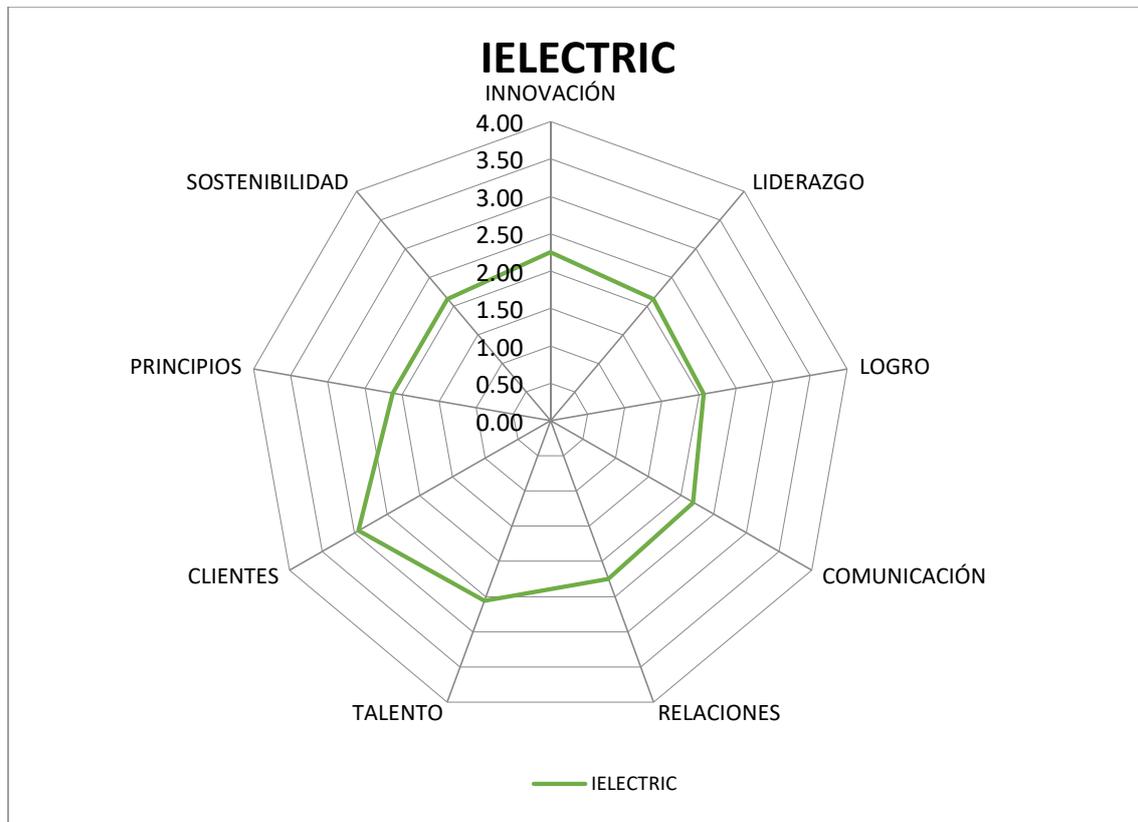


Figura 18. Resultado de dimensiones por tipo de cultura  
Fuente y elaboración propias

Al observar los datos, se puede determinar que los elementos de la Cultura que predominan a nivel general en la organización son:

- Clientes, una cultura enfocada en los clientes centra sus esfuerzos en comprender, satisfacer y superar las expectativas y necesidades de los clientes.
- Talento, una cultura centrada en las personas, que busca desarrollar y mantener al personal en la organización como un apalancamiento para el logro de sus metas. Enfocada en contar con colaboradores altamente comprometidos y con buen desempeño que se sientan orgullosos de formar parte de la empresa.

### 2.10.2 Subculturas

Mediante al análisis de los resultados obtenidos en el área técnica y administrativa de la organización, se logró determinar las subculturas existentes en Ielectric que se derivan de dichas áreas. A continuación, se puede observar en la tabla 10.

Tabla 10  
Subculturas

Tipo cultura	Cultura (toda la empresa)	Subculturas (por área)	
	Ielectric	Área técnica	Área administrativa
Cultura competitiva	2,15	2,17	2,17
Cultura humanista	2,33	1,92	<b>2,50</b>
Cultura responsable	<b>2,40</b>	<b>2,25</b>	2,46

Fuente y elaboración propias

Respecto al área técnica podemos observar que la cultura predominante es de tipo responsable, apreciada por sus clientes y la sociedad como una organización con una gestión ética y correcta. En esta ocasión, el tipo de cultura que le sigue, con poca diferencia, es la cultura competitiva, que se caracteriza por ser entusiasta y mantener la simetría entre los procesos eficientes y la innovación mediante la gestión de líderes de clase mundial, enfocada a ser eficaz y tener resultados. En esta área también podemos apreciar una cultura positiva al igual que en la organización en general.

Con relación al área administrativa y en contraste con la cultura empresarial podemos observar que la cultura predominante es de tipo Humanista. Este tipo de cultura busca lograr los resultados contando con colaboradores comprometidos y competentes, provee una comunicación clara y efectiva para cautivar, desarrollar y retener al mejor talento. En segundo término, y con muy poca diferencia se encuentra el tipo de cultura responsable, apreciada por sus clientes y la sociedad como ética y correcta, que corresponde a la cultura de la organización de manera general.

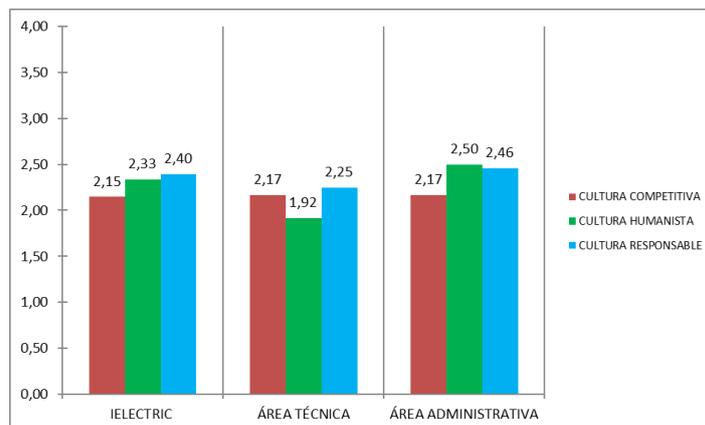


Figura 19. Subculturas  
Fuente y elaboración propias

Ahora bien, como se puede observar en la tabla 11, las dimensiones que predominan en el área técnica son las siguientes:

- Talento, una cultura centrada en las personas, que busca desarrollar y mantener al personal en la organización como un apalancamiento para el logro de sus metas. Enfocada en contar con colaboradores altamente comprometidos y con buen desempeño que se sientan orgullosos de formar parte de la empresa.
- Clientes, al igual que en la organización en general, esta dimensión se caracteriza por enfocarse en los clientes, y centra sus esfuerzos en comprender, satisfacer y sobrepasar las expectativas y necesidades de estos.

En la organización en general estas dimensiones están invertidas, estando en primer lugar la dimensión clientes y en segundo el talento.

Tabla 11  
Dimensiones de las subculturas

Dimensiones culturales	Ielectric	Área técnica	Área administrativa
<b>Cultura competitiva</b>	<b>2,15</b>	<b>2,17</b>	<b>2,17</b>
Innovación	2,25	2,50	2,00
Liderazgo	2,13	1,88	2,50
Logro	2,06	2,13	2,00
<b>Cultura humanista</b>	<b>2,33</b>	<b>1,92</b>	<b>2,50</b>
Comunicación	2,19	1,88	2,63
Relaciones	2,25	1,13	2,75
Talento	2,56	2,75	2,13
<b>Cultura responsable</b>	<b>2,40</b>	<b>2,25</b>	<b>2,46</b>
Clientes	2,94	2,88	3,00
Principios	2,13	1,88	2,00
Sostenibilidad	2,13	2,00	2,38

Fuente y elaboración propias

Mientras que las dimensiones que predominan en el área administrativa son las mostradas en la figura 20:

- Clientes, al igual que en la organización en general, esta dimensión se caracteriza por enfocarse en los clientes, y centra sus esfuerzos en comprender, satisfacer y superar las expectativas y necesidades de estos.
- Relaciones, fomenta el compañerismo, el trabajo en equipo y la aptitud para conseguir resultados comunes juntando esfuerzos, con fuerte espíritu de colaboración.
- Comunicación, permite que la información sea compartida de manera transparente, que exista una escucha activa, y se formen y permanezcan relaciones de respeto y confianza. Tanto la misión como los objetivos son transmitidos con total claridad.

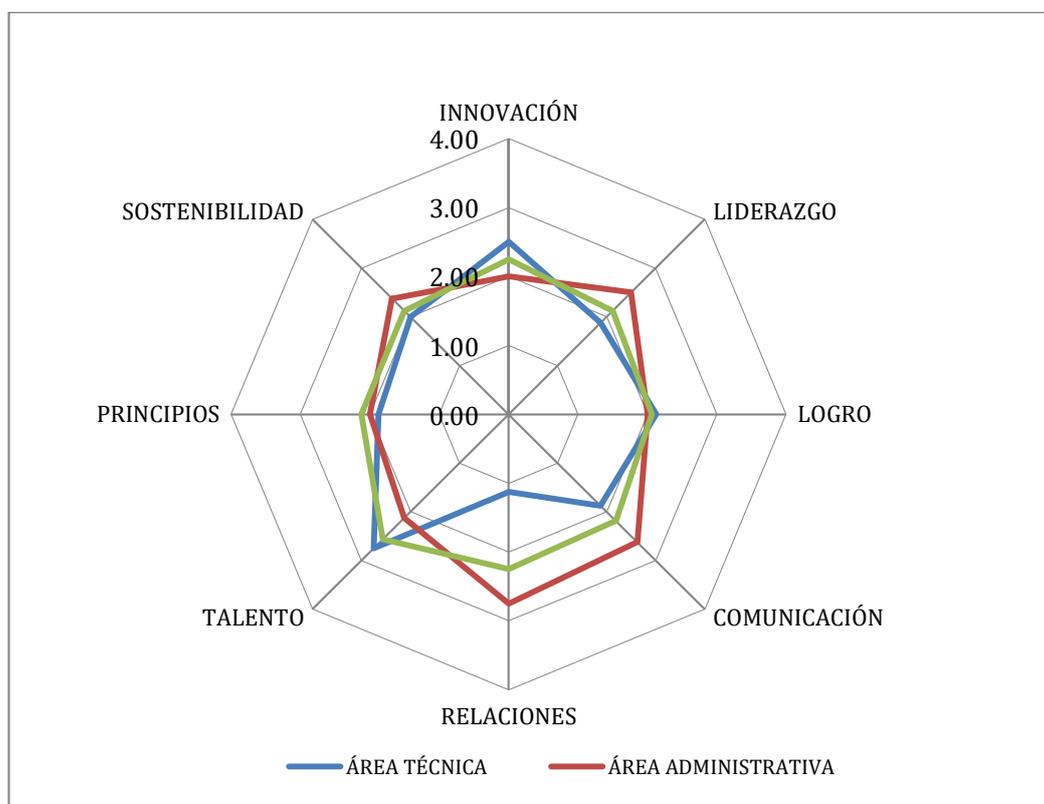


Figura 20. Dimensiones de las subculturas  
Fuente y elaboración propias

### 2.10.3 Definición de la cultura requerida

Tras la realización del Taller - *focus group* con la participación de los directivos de Ielectric, se pudo definir la cultura que se debe desarrollar en la empresa para lograr implementar la estrategia y alcanzar así los resultados esperados. En tabla 12 y figura 21 se puede apreciar la cultura requerida.

Tabla 12  
Cultura requerida

Tipo cultura	Requerida Ielectric
<b>Cultura competitiva</b>	<b>2,69</b>
Innovación	2,25
Liderazgo	2,75
Logro	3,06
<b>Cultura humanista</b>	<b>2,92</b>
Comunicación	2,44
Relaciones	2,94
Talento	3,38
<b>Cultura responsable</b>	<b>2,90</b>
Clientes	3,13
Principios	3,00
Sostenibilidad	2,56

Fuente y elaboración propias

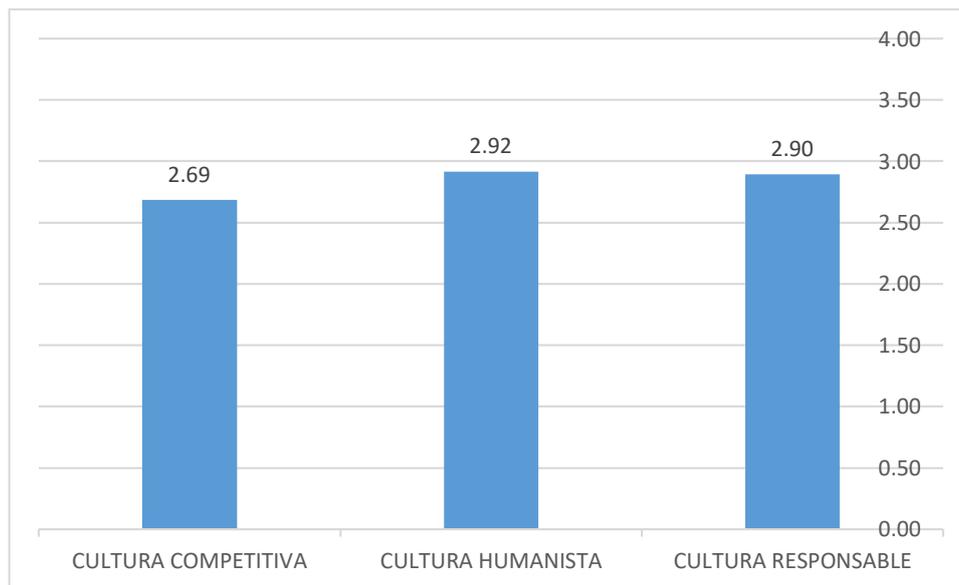


Figura 21. Cultura requerida  
Fuente y elaboración propias

### 2.10.4 Brechas culturales

Respecto a la Cultura requerida por los líderes de la organización, y las brechas que existentes frente a la cultura actual percibida por los colaboradores en general, se puede apreciar la tabla 13:

Tabla 13  
Brechas entre cultura actual y requerida

Tipo cultura	Actual	Requerida	Brecha	%
Cultura competitiva	2,15	2,69	-0,54	13,5%
Cultura humanista	2,33	2,92	-0,58	14,6%
Cultura responsable	2,40	2,90	-0,50	12,5%

Fuente y elaboración propias

Las brechas existentes entre la cultura actual y la cultura requerida versan en un rango de entre 0.50 a 0.58 que corresponde al 12.5% y 14.6% respectivamente.

Si bien los colaboradores perciben que la organización tiene un tipo de cultura responsable, es tipo humanista el requerido por los líderes. Lo que se requiere es pasar de una cultura orientada al talento humano, en su capacidad y eficiencia, a una cultura que se oriente a sus clientes y el reconocimiento de su gestión ética, como lo muestra la figura 22.

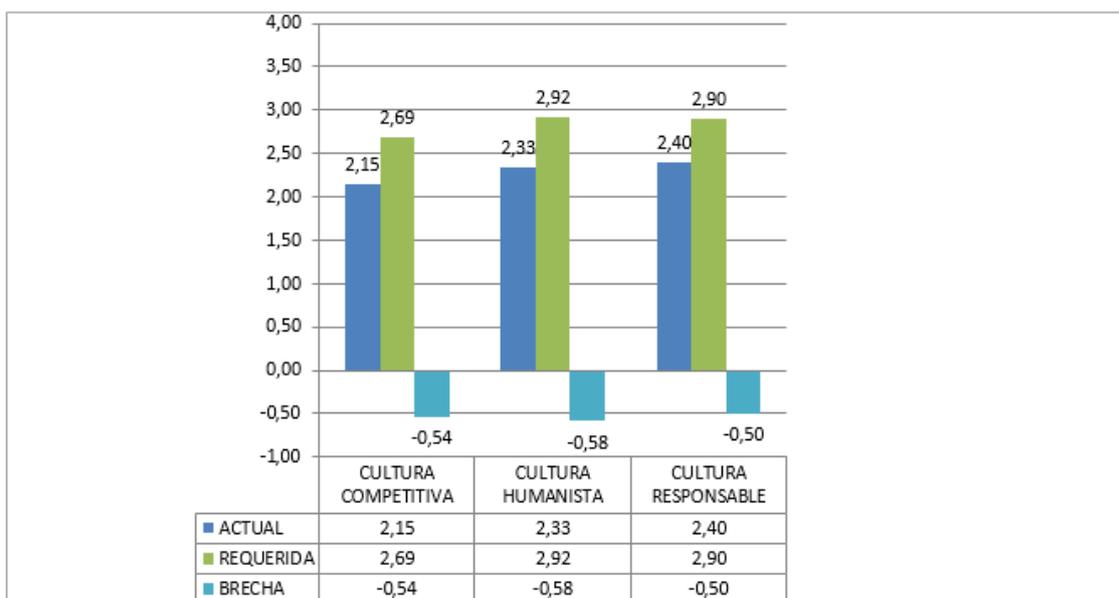


Figura 22. Brechas entre cultura actual y requerida

Fuente y elaboración propias

Se expone a continuación en la tabla 14, las dimensiones más importantes de las brechas culturales existentes, de mayor a menor.

Tabla 14  
Brechas entre cultura actual y requerida por dimensión

Dimensión	Cultura actual	Cultura requerida	Brecha
Logro	2,06	3,06	-1,00
Principios	2,13	3,00	-0,88
Talento	2,56	3,38	-0,81
Relaciones	2,25	2,94	-0,69
Liderazgo	2,13	2,75	-0,63
Sostenibilidad	2,13	2,56	-0,44
Comunicación	2,19	2,44	-0,25
Clientes	2,94	3,13	-0,19
Innovación	2,25	2,25	0,00

Fuente y elaboración propias

- Logro: la empresa busca ser efectiva para obtener resultados, se orienta a la mejora de procesos con un alto nivel de desempeño y compromiso. Quiere incrementar la alineación directa entre el aporte del desempeño individual y el grupal.
- Principios: la organización desea fortalecer los principios, la guía moral de la organización. Los principios se pueden comprender como una vivencia en valores, es elemental para garantizar la perduración de las organizaciones.
- Talento: la empresa desea garantizar mantener el mejor talento como pilar fundamental para la realización de sus objetivos y metas. La intención es contar con gente competente de alto nivel de desempeño y compromiso, que se sienta muy orgullosa de ser parte de la organización. Esta dimensión es la más requerida por los líderes de la organización y la segunda vivenciada por parte de los colaboradores en general.
- Relaciones: se quiere fortalecer las relaciones, fomentar el compañerismo, el trabajo en equipo y la aptitud para conseguir resultados comunes. En definitiva, se busca generar un gran espíritu de colaboración.
- Liderazgo: los líderes buscan forjar compromisos, crear confianza e interés en desarrollar personas, empoderar a sus colaboradores, proporcionar autonomía y acompañar a los equipos en su desarrollo.

A continuación, se describen las principales brechas obtenidas en los diferentes atributos de cada dimensión.

- En relación con la innovación se visualiza la mayor brecha, respecto al aprendizaje del error. También se observa otra brecha en el atributo experimentación, solo que en este caso es mayor en la cultura actual de lo que se requiere. Se puede apreciar también que es muy similar en la cultura actual y en la requerida.
- Con relación al liderazgo, se observan tres brechas que llaman la atención. La concentración del poder y el manejo de crisis son atributos que los líderes de la organización requieren en mayor medida de lo que perciben los colaboradores. El atributo empoderamiento difiere de los otros dos debido a que si bien este es percibido como valorado por los colaboradores no es de radical importancia para los líderes.
- Respecto al logro, se puede notar claramente que se requiere mucho más de lo que perciben los colaboradores. Los atributos en los que más se destacan las brechas en orden descendente son el manejo del tiempo, el control vs. seguimiento, la claridad, la calidad y la mejora continua. Se debe resaltar que el manejo del tiempo es la brecha más fuerte en la organización, los colaboradores perciben que este recurso se desgasta.
- En la dimensión comunicación sobresalen particularmente dos brechas, el diálogo y la expresión, los colaboradores perciben que no se promueve en la medida en que se debería, ni hay la suficiente libertad de expresión como se querría por parte de los líderes. Otro es el caso del uso de medios de comunicación, el lenguaje apropiado y la capacidad de indagar y hacer preguntas, éstas son más valoradas por los empleados de lo que los líderes consideran se requiere para el trabajo en la organización.
- Respecto a la dimensión relaciones, encontramos brechas mayores, estas en orden descendente corresponden al trabajo en equipo, percepción de equidad y manejo de conflictos. El grupo percibe que el trabajo en equipo es muy poco valorado en relación a lo que se requiere por los líderes, esta es importante debido a que no se está percibiendo el trabajo por metas comunes y la importancia de cada rol para el logro de las metas. En este atributo se advierte una brecha importante.
- En relación con el talento también podemos notar brechas relevantes, especialmente sobre la percepción de compensación y el compromiso con la

organización. Es importante mencionar que estos dos atributos son requeridos al máximo por los líderes. Motivo por el cual también estas brechas se hacen presentes. Adicionalmente encontramos otras brechas en diversidad y gente competente.

- En la dimensión comunicación se encuentran brechas principalmente respecto a los procesos diseñados hacia el cliente. En cambio, respecto a la actitud de servicio, ésta es más percibida como valorada por los colaboradores que por los líderes de empresa.
- La dimensión principios, presenta algunas brechas importantes, principalmente respecto a la vivencia de los valores en la organización. También se observan otras brechas respecto a la coherencia, cumplimiento, decisiones conscientes y a la práctica de la ética en todo momento.
- Sobre la sostenibilidad se puede decir que muestra marcadas brechas en la percepción de preocupación por el bienestar integral del trabajador, el cumplimiento de las obligaciones emitidas por el gobierno, leyes y reglamentos, y el manejo de relaciones con proveedores responsables. Estos resultados se contraponen con el atributo voluntariado, el cual es más valorado por los colaboradores que por los líderes de la organización.

En la presente sección se realizó un diagnóstico de la cultura organizacional para definir las percepciones tanto de los dueños de la empresa como de sus colaboradores. Se trabajó en dos grupos distintos: con los colaboradores se analizó su percepción sobre su vivencia y prácticas presentes que definen la cultura actual de Ielectric y, en este sentido, de acuerdo a la percepción de los colaboradores, el diagnóstico evidencia que la cultura actual está representada por una cultura responsable, en donde el enfoque principal es hacia los clientes.

En cuanto a la percepción de los directivos para la cultura requerida, el diagnóstico determina que es necesario contar con una cultura humanista con enfoque a las relaciones, seguida de una cultura responsable con enfoque a los clientes para lograr alinear la estrategia y alcanzar los resultados esperados.

## Capítulo tercero

### Propuesta de un plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional

En este capítulo se presenta el plan de acción enfocado al cierre de las brechas encontradas entre la cultura actual y la cultura requerida, para alinear los comportamientos de los colaboradores de Ielectric con la estrategia y la cultura de la empresa. Se propone realizar este procedimiento mediante el establecimiento de valores culturales y vivencia de conductas y tomando en cuenta las funciones y actividades que realizan cada uno de los miembros de la organización.

El diseño del plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional de Ielectric, comprende la priorización de los resultados obtenidos en el capítulo 2, considerando tres dimensiones claves y dos atributos principales por cada dimensión.

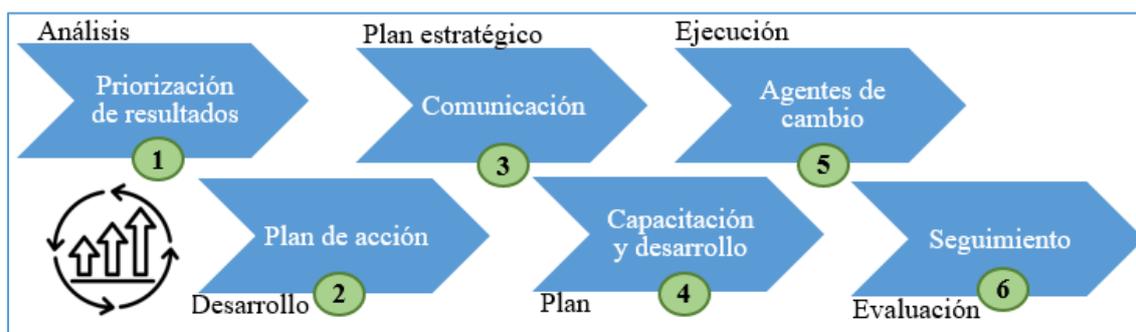


Figura 23. Fases del plan de acción  
Fuente y elaboración propias

#### 1. Priorización de resultados

Con base en los resultados obtenidos, para la definición del plan de acción se seleccionaron las dimensiones y atributos cuyas brechas frente a la cultura requerida son las más significativas. En este sentido, son las siguientes:

Tabla 15  
Brechas más representativas por dimensión

Dimensión	Cultura actual	Cultura requerida	Brecha
Logro	2,06	3,06	-1,00
Principios	2,13	3,00	-0,88
Talento	2,56	3,38	-0,81

Fuente y elaboración propias

Se escogieron dos atributos por cada dimensión clave, como lo muestra a continuación la tabla 16.

Tabla 16  
Brechas más representativas por atributos

Dimensión	Atributo	Cultura actual	Cultura requerida	Brecha
Logro	Manejo del tiempo	0,50	3,50	-3,00
	Control vs. Seguimiento	1,00	3,00	-2,00
Principios	Vivencia de valores	1,00	3,00	-2,00
	Cumplimiento	3,00	4,00	-1,00
Talento	Compensación	2,00	4,00	-2,00
	Compromiso	2,50	4,00	-1,50

Fuente y elaboración propias

## 2. Plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional:

### Gestión del cambio – alineación de cultura

Para llegar a este punto, se ha definido que la cultura requerida de Ielectric considera como dimensiones claves: la orientación al logro, los principios, y el talento, cada una con sus respectivas conductas. De igual forma se realizó el diagnóstico de la cultura actual, identificando fortalezas, áreas de mejora y brechas entre la cultura requerida y la actual.

Para la elaboración del plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional, se consideró los resultados obtenidos y las recomendaciones descritas por Ricardo Matamala en su libro *Organizaciones coherentes* (Matamala 2018, 125-7), por lo cual se propone tomar acciones puntuales de alto impacto para alcanzar la alineación cultural, usando técnicas y metodologías de desarrollo acorde a las necesidades propias de la empresa. Con este propósito, se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Una vez al año, se valorará la ejecución general del plan, mediante una matriz de seguimiento.
- Luego de la implementación del plan anual, es necesario realizar un seguimiento a la alineación cultural a través de los cronogramas propuestos.
- Las acciones deberán contener actividades lúdicas y estrategias que permitan que la comunicación interna sea clara, directa, legible y bien compartida.
- Las acciones considerarán la actualización o generación de políticas y procesos que permitan fortalecer la cultura y la estrategia de la organización.
- Las acciones serán concretas y claras, teniendo resultados cuantitativos o cualitativos, según su naturaleza.
- Para cada acción existirá una persona como responsable de la ejecución y seguimiento de la misma.
- El impacto de cada acción se medirá mediante una estrategia de seguimiento que contendrá la manera en la que se va a medir y la frecuencia con la que se realizará cada medición.
- Se informará a los responsables el compromiso que tienen en la ejecución del plan de acción.
- Se concientizará a todos los miembros de la empresa sobre los objetivos del plan y las acciones que se realizarán.



Figura 24. Plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional  
Fuente y elaboración propias

En la tabla 17 se presenta una acción para cada atributo y dimensión respectivamente, tomando en cuenta los comportamientos esperados.

Tabla 17  
**Acciones por atributo**

Dimensión	Atributo	Comportamientos	Acción
Logro	Manejo del tiempo	El tiempo se maneja efectivamente y las prioridades son claras	a) Planificación, agenda de trabajo y control de actividades. - “Administración del tiempo”
	Control Vs. Seguimiento	Se reconocen y se celebran los logros	b) Programa de reconocimiento
Principios	Vivencia de Valores	La vivencia de valores organizacionales es observable	c) Código de ética, Gobierno corporativo (protocolo familiar)
	Cumplimiento	Las normas como procesos y las políticas definidas se cumplen	d) Reglamento interno
Talento	Compensación	Las personas son bien remuneradas y reconocidas por sus esfuerzos	e) Esquema de remuneración variable, cumplimiento de indicadores
	Compromiso	Se valora el compromiso y el desempeño	f) Gestión del desempeño, manual de funciones y perfiles basado en competencias

Fuente y elaboración propias

Las acciones descritas anteriormente son específicas y contribuirán al cierre de las brechas existentes en las dimensiones y sus atributos. A continuación, una explicación detallada de lo que implica cada una:

a) **Administración del tiempo:** La gestión del tiempo ayuda a incrementar la productividad y la calidad del trabajo, a la optimización de recursos y la generación de menos reprocesos. Esta acción se efectuará mediante capacitaciones y talleres que aborden temáticas de agenda de trabajo, planificación y control de actividades.

b) **Programa de reconocimientos:** Un programa o plan de reconocimiento para los empleados incluirá todas aquellas estrategias que se llevan a cabo para agradecer a los trabajadores por su gestión y demostrar el valor que tienen sus acciones y comportamientos para la compañía.

c) **Código de ética:** Es un documento que fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización, es una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

- d) **Manejo de gobierno corporativo y protocolo familiar:** Es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor. Adicionalmente se requiere establecer un protocolo familiar. Éste persigue un triple objetivo: busca fomentar la cohesión y el compromiso de la familia empresaria con un proyecto empresarial en común; favorece la continuidad de la empresa y su gobernabilidad; y preserva el patrimonio y transmite el legado. Además, Corona (2011) señala que, para ser efectivo, en el proceso de elaboración del protocolo familiar es necesario que intervengan activamente todos los afectados, sucedidos y sucesores, accionistas presentes y los que serán accionistas en el futuro.
- e) **Reglamento interno:** Es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a las que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.
- f) **Esquema de remuneración variable:** La remuneración variable es la vinculación del salario recibido por el trabajador a su desempeño individual mediante el cumplimiento de indicadores de gestión, considerando que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso. De esta forma, se crea un criterio en el que cuanto mejor es el resultado obtenido, mayor será el valor pagado al trabajador. Se pretende motivar a los empleados para buscar las metas establecidas para la sostenibilidad financiera de la empresa, además de estimular y retener los talentos al crear una cultura organizacional que esté adecuada al perfil de los colaboradores.
- g) **Gestión del desempeño:** Enfatiza la comunicación y se centra en agregar valor a la organización promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el desarrollo de habilidades; se enfatiza en las responsabilidades del puesto, definir estándares de desempeño, documentar, evaluar y retroalimentar el desempeño con cada empleado. Para esto, es necesario contar con un manual de funciones y perfiles basado en competencias, una herramienta administrativa que describe las actividades y las responsabilidades de los

puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas y el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

En la tabla 18 se presenta el plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional de Ielectric, donde se especifica la acción a realizar, el resultado esperado, las actividades claves, el responsable, los recursos requeridos y la estrategia de seguimiento.

Tabla 18  
**Plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional**

Acción	Resultado esperado	Actividades claves	Responsable	Recursos requeridos	Estrategia de seguimiento
Planificación y agenda de trabajo	Contar con tiempos reales de la ejecución de procesos	Capacitación en administración efectiva del tiempo Crear formatos de reporte y administración de actividades	Gerente Administrativo Financiero	Proveedor de capacitación	Validar el cumplimiento de cronogramas de capacitación. Mantener reuniones periódicas de seguimiento.
Programa de reconocimiento	Contar con un programa de reconocimiento para los empleados	Elaborar un programa acorde a las necesidades de la empresa Ejecutar el programa de manera mensual	Gerente Administrativo Financiero	Consultor de Talento Humano con experiencia en programas de reconocimiento	Validar la entrega del documento final con la aprobación de los gerentes. Verificar el cumplimiento de los reconocimientos mensuales
Código de ética	Tener un código de ética Ielectric	Elaborar un código de ética	Gerente Administrativo Financiero	Consultor de Talento Humano y relaciones laborales	Cumplimiento de cronograma de trabajo y entregables
Protocolo familiar	Contar con un gobierno corporativo y un protocolo familiar	Elaborar el protocolo	Gerente general y el gobierno corporativo	Consultor de talento humano	Cumplimiento del protocolo familiar
Reglamento interno	Implementar un régimen disciplinario	Elaborar un reglamento interno	Gerente Administrativo Financiero	Consultor de relaciones laborales (abogado)	Cumplimiento de cronograma de trabajo y entregables
Esquema de remuneración variable, cumplimiento de indicadores	Poseer un esquema de remuneración variable	Diseñar un esquema de remuneración variable. Levantar los indicadores de gestión de cada cargo por área	Gerente administrativo financiero	Consultor de talento humano	Cumplimiento de cronograma de trabajo Validación de informes de cumplimiento mensual de indicadores
Gestión del desempeño, manual de funciones y perfiles basado en competencias	Contar con un programa de gestión de desempeño	Elaborar un manual de funciones y perfiles basado en competencias Diseñar un programa de gestión de desempeño, basado en competencias	Gerente Administrativo Financiero	Consultor de Talento Humano	Cumplimiento de cronograma de trabajo  Ejecución de evaluaciones de desempeño semestralmente

Fuente y elaboración propias

Con la finalidad de poner en marcha el plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional de Ielectric, se considerarán los siguientes procesos:

### **3. Plan de comunicación**

La comunicación entre la empresa y sus colaboradores es esencial para generar confianza y mantener buenas relaciones entre los miembros. Por ello, se sugiere sensibilizar e involucrar a los directivos y colaboradores en la gestión de este proyecto para que puedan comprender los propósitos del mismo y aportar a su éxito. Para ese fin, se aconseja las siguientes actividades comunicacionales: socializar el diagnóstico de cultura realizado, señalando los puntos fuertes, las brechas a acortar y la necesidad imperativa del cambio cultural que se desea gestionar.

Para gestionar el cambio desde los líderes de la organización, se sugiere su participación y la de un facilitador de cambio. Los líderes deberán ser los primeros en alinearse e involucrarse con el cambio que se desea obtener, tener clara la visión del cambio y comprometerse con su empresa. Es importante señalar la ruta hacia donde se dirige su organización y cuáles son los comportamientos, valores y creencias que se desean dejar atrás y los que se quiere implementar.

Otro de los aspectos a considerar es la comunicación por parte de los líderes a los equipos de trabajo, en relación al proceso de cambio que se va a realizar, mediante la creación de una visión clara, con objetivos a corto y mediano plazo; con el fin de que la percepción de los colaboradores sea positiva respecto al cambio.

Además, es importante comunicar, periódicamente, los avances obtenidos a todos los colaboradores.

Los nuevos colaboradores también deberán ser inducidos en la nueva cultura que busca la organización. Así, se convertirán en agentes de cambio y no replicarán comportamientos de la vieja cultura que puedan observar o aprender de sus compañeros de trabajo.

### **4. Plan de capacitación y desarrollo**

Se realizarán capacitaciones para todo el personal sobre los aspectos más críticos de la cultura que se desea. Es importante que todo el personal participe para lograr un impacto a nivel organizacional.

Las temáticas a tratar en los talleres son: administración del tiempo, agenda de trabajo, gestión de desempeño, manual de funciones y perfiles basados en competencias, esquemas de remuneración variable, indicadores de gestión, programas de reconocimiento, código de ética y reglamento interno.

- Planificación y Manejo del Tiempo (10 a 20 horas)
- Gestión de desempeño – programas de reconocimiento – indicadores de gestión (8 horas)
- Socialización de código, reglamentos y políticas (2 horas)

## **5. Agentes de cambio**

Identificar agentes del cambio que se alineen con la nueva visión de la cultura organizacional y se hagan responsables de retroalimentar permanentemente, tanto los comportamientos que se quiere dejar atrás, como los nuevos. Los agentes de cambio podrán ser personas de cualquier nivel jerárquico, pero que tengan influencia en los colaboradores.

Los agentes de cambio serán los responsables de generar compromisos en los colaboradores clave, para que estos a su vez sean los encargados o responsables de transmitir los nuevos valores y prácticas culturales. Es importante que los mencionados agentes tengan claro hacia donde se quiere dirigir a la organización en términos de cultura. Los agentes de cambio idealmente deben rotar para que todos tengan la oportunidad de participar, siempre y cuando haya la disposición del colaborador.

Los líderes, agentes de cambio y colaboradores clave deberán brindar, de forma inmediata, la retroalimentación respecto a los comportamientos negativos o positivos detectados para la nueva cultura organizacional, ya que de lo contrario se pierde el valor de lo que se logró cambiar o mejorar en el colaborador.

## **6. Seguimiento y evaluación**

Es importante analizar el impacto del proceso de gestión del cambio cultural para poder realizar correcciones a tiempo y replantear la dirección de las actividades de ser necesario. Se sugiere volver a analizar la cultura organizacional en un plazo de 3 años.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

Esta investigación analizó la cultura organizacional de Ielectric, una microempresa de tipo familiar, con veinte años en el mercado, dedicada a la comercialización de productos eléctricos y a la ejecución de proyectos eléctricos industriales. Como resultado de la investigación se identificó las prácticas y las características de su cultura actual, expresada en la vivencia de valores y conductas. Además, se definió la cultura requerida, lo que ha permitido a los directivos de la empresa identificar las fortalezas que se pueden potenciar al trabajar una alineación entre estrategia y cultura; así como las oportunidades de mejora que se pueden poner en práctica al hallarse brechas entre la cultura actual y la requerida. En consecuencia, las conclusiones obtenidas son las siguientes:

1. El marco teórico, desarrollado en el presente estudio, aportó al análisis de la cultura organizacional, la cultura actual, la cultura requerida y el modelamiento de prácticas culturales, así como también respecto a la importancia de la alineación de la estrategia empresarial, para el desarrollo de la propuesta contenida en el capítulo tercero que sugiere un plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional.
2. Este sustento teórico coincidente, fue fundamental al estudiar el caso de Ielectric, ya que se centró la atención del análisis en la cultura organizacional y en la estrategia empresarial, lo que permitió obtener un detalle claro de la cultura actual y las acciones necesarias para llegar a la cultura requerida.
3. Según el diagnóstico realizado, y sobre la base de la metodología aplicada, se pudo observar que, en general, los miembros de la organización perciben la cultura de Ielectric como positiva. Los resultados evidenciaron que la cultura actual de Ielectric es, predominantemente, de tipo responsable con un puntaje de 2.40/4. Esto significa que está caracterizada por buscar y generar en sus clientes y en la sociedad la percepción de que se trabaja con ética e impecabilidad. La siguiente opción con mayor puntaje (2.33/4) corresponde a una cultura de tipo

humanista, en la cual la dimensión con mayor puntaje es 'clientes'; y los atributos con mayor porcentaje son 'foco en el cliente' y 'perspectiva de largo plazo'.

Estas características son consistentes con una organización de cultura de tipo responsable y también con una organización con cultura humanista, que es aquella que procura mantener a sus colaboradores con una buena comunicación, enfocada hacia generar compromiso y desarrollo del talento humano.

4. En lo que se refiere al diagnóstico y análisis de las prácticas y características de la cultura requerida, los resultados que predominan corresponden a una cultura de tipo humanista, muy seguida de la responsable y la competitiva. En ese orden, se presentan los siguientes puntajes: 'el talento' (3.38/4), 'los clientes' (3.13/4) y 'el logro' (3.06/4). Estos puntajes corresponden a las dimensiones mayor puntuadas por los líderes de Ielectric al momento de determinar su cultura requerida. El estudio determinó que la empresa busca ser efectiva para obtener resultados, enfocar sus esfuerzos en comprender y satisfacer a sus clientes y se centra en su personal como un apalancamiento para el logro de sus metas.
5. Respecto a las principales prácticas y características de la cultura actual de Ielectric, según los resultados del estudio estas corresponden a puntuaciones mayores a tres sobre cuatro (3/4). Están representadas por un tipo de cultura responsable, humanista y competitiva, cuyo enfoque está en la actitud de servicio, el conocimiento del mercado, el foco y atención al cliente, el cumplimiento y la perspectiva de largo plazo. Además de la comunicación clara, la coordinación entre áreas, el respeto, la calidad de vida y el desarrollo profesional. También destacan el aprendizaje del error, la confianza, el empoderamiento, la calidad, los resultados financieros conseguidos; sin embargo, los atributos menos valorados por los colaboradores (menor a 1) son la comunicación de estrategia, manejo del tiempo y responsabilidad social.
6. Se identificaron dos antivalores frecuentes en la organización: la falta de eficiencia de los procesos y el inadecuado manejo de tiempo. Otros aspectos que obtuvieron puntajes negativos, de manera general fueron: el empoderamiento, el escuchar a los demás y los procesos diseñados hacia el cliente, los cuales son puntos en los que se evidencia la necesidad de trabajar.
7. Se identificaron también diferencias de percepción en las subculturas de Ielectric según el área de trabajo. En el área técnica predomina la cultura responsable, al igual que en los resultados generales, y en el área administrativa predomina la

cultura humanista (2.50/4), muy seguida de la responsable (2.46/4). Cabe resaltar que en el área técnica la cultura humanista es la de menor puntaje (1.92/4), a diferencia del área administrativa en la cual es la de mayor puntaje (2.50/4). Para el plan de acción, no se consideró el atributo de ‘responsabilidad social’, el cual, si bien fue percibido como no valorado por los colaboradores, no fue identificado como un atributo estratégico por los líderes de la organización. Estas percepciones opuestas podrían generar confusión en la posibilidad de implementación de la cultura requerida.

8. Como resultado del análisis FODA y del análisis de las brechas encontradas entre la cultura actual y la cultura requerida, el presente estudio propone un Plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional de Ielectric, alineado a su estrategia empresarial. El propósito de este plan de acción es que Ielectric pase a una cultura orientada al talento (en su capacidad y eficiencia) y que se oriente a sus clientes y al reconocimiento de su gestión, para estar en sintonía con los resultados obtenidos en el diagnóstico de la cultura requerida, en que predominó una cultura de tipo humanista, en que el talento, los clientes y el logro son las dimensiones más relevantes para los líderes de Ielectric. En esta nueva cultura, los comportamientos esperados estarán enfocados en el manejo efectivo del tiempo y en el establecimiento de prioridades claras, así como en el reconocimiento y celebración de los logros, la vivencia de los valores organizacionales, el cumplimiento de normas (como los procesos y las políticas definidas), la remuneración establecida de forma adecuada y en reconocimiento a las personas por sus esfuerzos, además de la promoción de la valoración del compromiso y el buen desempeño de la gente. Estos resultados de las percepciones de los colaboradores fueron tomados en cuenta en la configuración de este plan para que la gente se sienta identificada con la ruta a seguir y sea capaz de alinearse y colaborar con la meta de la empresa. Se sugiere la ejecución del plan de acción propuesto en un periodo de tres años, luego del cual se evaluará nuevamente la cultura, con la finalidad de validar el impacto de la implementación.

## Recomendaciones

Una vez terminada la investigación y analizados los resultados obtenidos, se construyen las siguientes recomendaciones:

1. Con el fin de comprender en profundidad los principales aspectos relacionados con el objeto de estudio, el cual es identificar las prácticas y características de la cultura actual y la cultura requerida de la microempresa Ielectric, se recomienda investigar y analizar de manera detallada toda la información posible, tanto la contenida en el marco teórico del presente estudio, como la de fuentes primarias y de fuentes secundarias.
2. Distanto de las opiniones de los autores sobre la importancia de la planificación estratégica y la alineación con la cultura de las organizaciones, es común observar que las empresas no consideran como una práctica primordial el plasmar, documentar y realizar un seguimiento de su estrategia organizacional. El caso de Ielectric es un claro ejemplo, por ese motivo, se recomienda que antes de realizar el diagnóstico de cultura organizacional de una empresa, se efectúe el levantamiento de su planificación estratégica, como insumo para un plan de acción en el modelamiento de la cultura organizacional. Según lo evidenciado en este estudio, esta planificación debe contener la misión y visión empresarial, objetivos estratégicos, modelo de negocio, propuesta de valor y los principios organizacionales que son un eje transversal a todo.
3. Con la finalidad de dar cumplimiento a la estrategia empresarial, previo a la determinación de los instrumentos usados para el diagnóstico, se recomienda preparar de forma estructurada y global la herramienta de investigación para obtener la información necesaria, considerar todos los aspectos relevantes y articular los criterios de la metodología aplicada en esta investigación, sobre la base del alineamiento estratégico de Ielectric.
4. Para el fortalecimiento de las prácticas de la cultura requerida, y una vez determinadas las dimensiones que son fundamentales para los líderes de Ielectric, se recomienda la implementación del plan de acción para el fortalecimiento de la cultura organizacional, con énfasis en el código de ética, el reglamento interno y el protocolo familiar, entre otras variables que definen los comportamientos

esperados de la empresa como acciones claves para fortalecer la cultura organizacional.

5. La comunicación de estrategia y la responsabilidad social, al ser los atributos menos valorados por los colaboradores (menor a uno), se aconseja, diseñar y aplicar un plan de comunicación interna y externa permanente, así como actualizar la estrategia empresarial con una periodicidad de cuatro o cinco años. El propósito es potenciar los atributos que obtuvieron puntajes sobre tres y que se alinean con la cultura requerida.
6. Tras identificar dos antivalores frecuentes en la organización, relacionados con la falta de eficiencia de los procesos y el manejo inadecuado del tiempo, se recomienda: realizar procesos anuales de evaluación de desempeño, con la respectiva retroalimentación y generación de planes de mejora. Así como contar con un modelo de seguimiento continuo de cumplimiento de las acciones propuestas y ejecutar programas de reconocimiento y remuneración variable, mediante la validación del cumplimiento de indicadores de gestión.
7. Si bien hay diferencias de percepción en las subculturas de Ielectric, los colaboradores de la organización perciben como no valorado el atributo de ‘responsabilidad social’ y al no haber sido identificado como un atributo estratégico por los líderes de la organización, una vez implementada la propuesta descrita, se recomienda dar continuidad a las iniciativas que propongan los colaboradores, para generar un ejercicio de administración participativa.
8. Luego del análisis de los resultados del análisis FODA y de la identificación de las brechas existentes entre la cultura actual y la cultura requerida, se recomienda la ejecución del Plan de acción propuesto en el capítulo tercero, en un periodo de tres años, luego del cual se evaluará nuevamente la cultura, con la finalidad de validar el impacto de la implementación.



## Lista de referencias

- Aguirre, Angel. 1999. *Cultura organizacional*. México D.F.: Inespo / Universidad de León.
- . 2004. *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Cameron, Kim S., y Robert E. Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework*. EUA: John Wiley & Sons.
- Charón Durive, Leonardo. 2007. *Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad*. Santiago de Cuba: Centro de información y gestión tecnológica de Santiago de Cuba.
- Cronbach, Lee J. 1951. "Coefficient alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika* (16): 297-334. doi.org/10.1007/BF02310555.
- Cuerda, Amós, y Tomás Bonavía. 2017. "Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia". *Pensamiento y gestión* (42): 232-57. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n42/2145-941X-pege-42-00232.pdf>.
- EC Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2018. "Índice de precios al consumidor". *INEC*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>.
- EC Ministerio de Finanzas. "Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas". *Ministerio de Finanzas del Ecuador*. 2010. [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO\\_PLANIFICACION\\_FINAZAS.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf).
- Felcman, Isidoro. 2001. "Marco conceptual y referencial para el análisis de la cultura organizacional de la Administración Pública argentina". *VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Buenos Aires, 5 al 9 de noviembre.
- Flecmán, Isidoro, y Gustavo Blutman. 2008. "Nuevos modelos de gestión pública y cultura organizacional". *Voces en el fenix*. 15 de junio. <https://www.vocesenelfenix.com/content/nuevos-modelos-de-gestión-pública-y-cultura-organizacional>.

- Fombrun, Charles J. 1983. "Corporate Culture, Environment, and Strategy". *Human Resources Management* 22 (1-2): 139-52. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.3930220118>.
- Franklin, Enrique B., y Mario Krieger. 2011. *Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación. <https://ozkarinconsultor.files.wordpress.com/2019/02/comportamiento-organizacional.pdf>.
- Grant, Robert M. 2014. *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- HayGroup. 2006. *Factbook Recursos Humanos*. Navarra: Aranzadi.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. 2014. *Metodología de la investigación*, 6.<sup>a</sup> ed. Ciudad de México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf).
- Hernández, María, Gerardo García, y Tirso Reyes. 2015. "Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo UAEH". *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática* 4 (10): 21-42. <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/7276/articulo4.pdf>.
- Hofstede, Geert. 1999. *Culturas y organizaciones: El software mental*. Madrid: Alianza Editorial.
- Itchart, Laura, y Juan Ignacio Donati. 2014. *Prácticas culturales*, 3.<sup>a</sup> ed. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche. [https://www.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/2017/02/Practicas\\_culturales\\_2014.pdf](https://www.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/2017/02/Practicas_culturales_2014.pdf).
- Matamala, Ricardo. 2018. *Organizaciones coherentes*. Bogotá: Planeta Colombiana.
- OCC Solutions. 2017. "Organizational Culture Compass". *OCC Solutions*. <https://occ-solutions.com/herramientas/cultura/>.
- Ollarves Levison, Yolibet. 2006. "Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior". *Investigación RevInPost* 21 (1): 125-51. <https://www.redalyc.org/pdf/658/65821106.pdf>.
- Ruiz, Yaz Belida, Julia Clemencia Naranjo. 2012. "La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: Una mirada desde la difusión en revistas científicas". *Diversitas: Perspectivas en Psicología* 8 (2): 285-307. <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v8n2/v8n2a07.pdf>.

- Schein, Edgar. 1988. *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Stanton, William J., Michael J. Etzel, y Bruce J. Walker. 2007. *Fundamentos de Marketing*, 14.<sup>a</sup> ed. 336-396. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.  
<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>.
- Taylor, Carolyn. 2006. *La cultura del ejemplo*. Buenos Aires: Aguilar.



## **Anexos**

### **Anexo 1. Estrategias de desarrollo para Ielectric en base al análisis FODA**

Una vez realizado el análisis expuesto en el presente documento, se recomienda realizar las siguientes estrategias que permitirán potencializar las oportunidades y mitigar las amenazas identificadas:

#### **Respecto a las fortalezas (internas)**

- Resaltar y hacer evidente, a través de comunicación y marketing, el conocimiento técnico y experiencia de la empresa.
- Con el apoyo, coordinación y gestión de la administración (área financiera y contable), lanzar y concretar nuevos proyectos interno de la empresa, ejemplo: abrir una sucursal, invertir en nuevas maquinarias y herramientas del taller, crear un departamento comercial y fortalecer la logística.
- Utilizar el buen respaldo financiero y crediticio para apoyar la ejecución de proyectos internos.
- Abrir la sucursal en Rumiñahui / Pichincha, con el propósito de cubrir mercado de materiales, posicionar marca y propiciar la consecución de proyectos grandes y rentables. Buscar clientes claves.

#### **Respecto a las debilidades (internas)**

- Capacitación administrativa y liderazgo para los líderes de la organización.
- Incluir en la gestión una administración mediante procesos. Realizar mejoramientos continuos, con miras a obtener una ISO de calidad en principio y luego buscar certificaciones más técnicas.
- Incluir un técnico en el equipo de trabajo con orientación comercial, capaz de responder de manera ágil a las propuestas técnicas/comerciales.
- Contratar supervisores de campo o promover a personas que dentro de la compañía sean de la confianza de Ielectric
- Revisión de sueldo que permita elevar el nivel de compromiso con la empresa.
- Entregar responsabilidades de supervisión y diseño al personal operativo, para que el mentor pueda supervisar sus acciones.
- Invertir en talleres de capacitación enfocados a empowerment, liderazgo y trabajo en equipo.

- Tener un socio estratégico sobre temas informáticos que apoyen directamente a la gerencia antes de cualquier inversión en tecnología. Adicionalmente, colocar productos tipo CRM, ERP y BPM.
- Poner un pasante para que vaya desarrollándose como fuerza de ventas y maneje el comercio electrónico. A la vez hacer un plan de marketing y comunicación para ejecutar.
- Tener procesos de convocatoria y selección permanentes para personal técnico que trabaje en proyectos específicos.

#### **Respecto a las oportunidades (externas)**

- Generar esfuerzos comerciales orientados en una pequeña proporción al sector público, de manera que no se comprometa del todo a la empresa, comercial y financieramente.
- Poner personas especializadas en contratación pública con convenios bajo resultados, que posean hojas de vida y certificados que demuestren *expertise* en subasta inversa y en la consolidación de documentos necesarios para la presentación de ofertas al Estado.
- Concursar solamente en contratos públicos que permitan obtener, de acuerdo con los términos de referencia, el cobro de anticipos que puedan salvaguardar la integridad financiera de la compañía y del negocio.
- Considerar el segmento de ventas al sector público como autónomo en centro de costos, personal y actividades; para ser más rentables en el tiempo manteniendo un control total.
- De acuerdo a las necesidades específicas detectadas en la gestión diaria de la empresa, se considera necesario crear un área de Investigación + Desarrollo e Innovación (I+D+i), con recursos. De tal forma que se permita lanzar nuevos productos, con más rentabilidad, menos competencia y mayor preferencia de parte de los clientes.

#### **Respecto a las amenazas (externas)**

- Crear un proceso, presentaciones, contratos y socialización, para el manejo adecuado de distribuidores de confianza, previamente formado. Adicionalmente, establecer un convenio de exclusividad y confidencialidad para la información manejada entre las partes.
- Manejar criterios de innovación abierta y clientes fantasmas, a fin de recabar información de los competidores que salieron de ex trabajadores de la empresa.
- Generar un plan de innovación para lanzar productos que, en crisis económicas, los clientes requieran comprar siempre.
- Mantener conversaciones, reuniones y acuerdos con los competidores representativos a fin de mantener un precio razonable que preserve el mercado.

#### **Oportunidad de negocios**

IELECTRIC cuenta con alto conocimiento técnico y capacidad de ejecución. Su facilidad de conseguir materiales y equipos eléctricos y electrónicos para la industria ha hecho que la empresa pueda tener una visión completa de lo ofrecido a sus clientes.

La confianza de sus compradores le ha posicionado como una opción apetecible a la hora de pensar en soluciones de ingeniería eléctrica.

Los clientes de Ielectric aprecian su alto valor agregado, pronta y efectiva respuesta. De esta manera, se ha convertido en una opción segura para los sectores que requieren su oferta en diferentes industrias: procesadoras de alimentos y lácteos, industria textil, industria metalmecánica, industria de cosméticos, entre otras.

### **Estrategia de marketing y ventas**

Se analiza todos los niveles de comunicación y esfuerzos que realiza la empresa para poder promocionar sus productos o servicios, en este caso puntual podemos observar lo siguiente:

**Sitio web Ielectric:** <http://www.IELECTRIC.com.ec>

La empresa cuenta con su dominio propio, hosting y contenido informativo institucional donde se describen las principales características de la compañía, los servicios, productos, proyectos e información de contacto.

**Redes sociales:** <https://www.facebook.com/IELECTRIC-Proyectos-y-Suministros-Electricos-748606368600558/>

IELECTRIC tiene presencia en Facebook con publicaciones eventuales relacionadas a temas del sector donde se desarrolla , así como información de algunos productos que comercializa. Existe además información del horario de atención al público y el enlace hacia su sitio web.

**Material impreso publicitario:** Ielectric cuenta con diseño de papelería, tarjetas de presentación, volantes, cartas de presentación, roll up, entre otros; lo que evidencia el manejo de su marca con la presencia de logo y colores corporativos.

**Sala de exhibición y ventas:** la organización cuenta con un almacén donde exhibe y promociona sus diversos productos y servicios; adicionalmente, este espacio se emplea también para reuniones comerciales.

### **Estrategia de Recursos Humanos**

La estrategia utilizada nos indica que se mantiene a un cierto grupo de su recurso humano en relación de dependencia y a otra en contratación de servicios externos, lo cual podría generar en el tiempo excelentes resultados rentables para la compañía, siempre y cuando se pueda garantizar un adecuado nivel de calidad y profesionalismo de cada una de las personas contratadas, así como de las empresas tercerizadas.

Es importante considerar en esta estrategia, que debe existir un desarrollo excepcional de relaciones públicas, puesto que, al subcontratar servicios o personas, Ielectric puede verse expuesto a la pérdida de clientes ya ganados, por ser aquellos que realizan el proceso operativo los que determinen una oferta más rentable para el contratador de estos servicios.

Como un antecedente a destacar, la primera persona contratada se vinculó a la empresa en 2005, con el nacimiento del local comercial concebido para mejorar los precios y el margen de utilidad.

Respecto a los puntos clave de la Estrategia de Recursos Humanos, son:

- a) Generar planes de desarrollo para los trabajadores y plan de carrera.
  - Plan de carrera para los mejores trabajadores de Ielectric, con el fin de afianzar y fidelizar al mejor talento y utilizarlo en pro de la mejora tecnológica de los colaboradores de la empresa.
  - Plan de estudios que garantice que puedan contar con el mejor talento humano a lo largo del tiempo y generar colaboradores más íntegros en el desarrollo de la empresa.
  - Ofertar un plan de salida sustentable para el personal, en el caso de que este salga de la empresa luego de algunos años de trabajo, con el fin de que cada uno se esfuerce por lograr llegar a ese objetivo en lugar de buscar competir con Ielectric.
- b) Revisión y concurso de empresas o personas naturales a nivel nacional.
  - Llamar a concursos a varias empresas para lograr, no solo una opción por provinciasino algunas que permitan dar lugar a una mejor selección.
  - Firma de documentos y contratos que permitan establecer niveles de confidencialidad y multas en el caso de tratar con el cliente final de manera directa.
  - Considerar multas en el caso de eventuales grados de responsabilidad compartida por la instalación o posibles accidentes producto del trabajo entregado.
  - Considerar multas en el caso de no llegar a cumplir las fechas establecidas en el contrato.
- c) El canal indirecto deberá ser consolidado y ser expresado como centro de costos independiente.
  - Al ser un canal que depende del canal directo, el almacén debe contemplar un centro de costos independiente, con el fin de que pueda ser autosustentable y manejar una matriz acorde.
  - La contratación de una persona que pueda mantener y encargarse del canal, con el fin de aumentar su nivel comercial, ya que también estará a cargo de nuevas oportunidades de negocio y la venta por medio de canales online.
- d) Contratación de una empresa que permita tercerizar el diseño de página web, redes sociales y canal e-commerce.

- El hecho de trabajar con empresas privadas obliga a todos a ser más competitivos en el tiempo. Se vuelve indispensable el tratamiento a través de las redes sociales.
  - El canal indirecto deberá contar con un sistema e-commerce, para lograr de esta manera incrementar en mayor escala los resultados comerciales.
  - La página WEB debe ser mucho más comercial y deberá tener contenidos completos, de esta manera, los buscadores podrán observar de manera virtual la capacidad comercial de una empresa como Ielectric, fomentando así el crecimiento comercial y ampliando el portafolio de clientes.
- e) Implementación de un departamento comercial.
- Generación de un plan comercial (marketing, comunicación, ventas y servicio al cliente) apegado al cumplimiento de un presupuesto acorde al crecimiento esperado.
  - Selección de personal dependiente, así como aquellos que requieren prácticas pre profesionales de carreras de administración y afines.
  - Creación de un departamento de ventas con presupuestos, plan de ventas y metas de cumplimiento, para llegar más lejos como empresa.
- f) Creación de un plan de comunicación y relaciones públicas.

Potencializar términos como amigable con el medio ambiente, desarrollo de la provincia y apadrinamiento de plazas en las capitales donde se desarrollan los mejores niveles comerciales.

## Anexo 2. Formulario de Evaluación de Cultura Organizacional

### Encuesta de Cultura Organizacional - Ielectric

El objetivo de esta encuesta es identificar el tipo de Cultura Organizacional percibido por las personas que somos parte de Ielectric. Esta encuesta será realizada por todo el personal y sus resultados serán de utilidad para definir planes y acciones de mejora para beneficio de los trabajadores.

Esta encuesta es de resolución individual y sus resultados son confidenciales, fíjese que no se le solicita su nombre o ningún dato que pueda identificarlo de manera individual. Lo que nos interesa son los resultados por departamento y como Empresa. Es importante que responda el cuestionario con sinceridad y que considere que no existen respuestas positivas o negativas.

Por favor complete la siguiente información demográfica:

#### DATOS DEMOGRÁFICOS

ÁREA/DEPARTAMENTO	
-------------------	--

EDAD	
------	--

GÉNERO	
--------	--

#### INSTRUCCIONES:

A continuación, se presenta una escala de números negativos y otra de números positivos. En cada extremo tenemos la descripción del aspecto que se desea medir, al lado izquierdo un atributo limitante (negativo) y al lado derecho un atributo positivo. Marque con una X la respuesta que según su percepción corresponde a donde se encuentra Ielectric dentro de esta escala o a en qué medida se practica esto en nuestra empresa. Considere que 0 representa que ni se hace ni no se hace, los números negativos se refieren a la medida en que no se hace, y los números positivos se refiere a la medida en que se hace esto en la empresa.

A continuación, realizaremos un ejemplo:

En su opinión ¿en qué medida se hace o no esto en la Ielectric?

ATRIBUTO LIMITANTE	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	ATRIBUTO POSITIVO
Hay indiferencia frente al compromiso y el desempeño										Se valora el compromiso y el desempeño

PRINCIPIOS										
ATRIBUTO LIMITANTE	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	ATRIBUTO POSITIVO
Hay inconsistencia entre lo que se piensa, se dice y se hace										Hay coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace
El fin justifica los medios										Se mantiene un comportamiento ético en



Los clientes sirven únicamente para hacer negocios										Se establecen alianzas y relaciones ganar-ganar con los clientes
La gestión se basa en datos subjetivos y no sobre el mercado y la competencia										La gestión se basa en el conocimiento del mercado y de la competencia
La definición de los procesos se basa en satisfacer las necesidades internas y no las de los clientes										Los procesos se basan en poder satisfacer con eficiencia y efectividad las necesidades de los clientes
Hay maltrato y desinterés por los clientes										Se da un trato amable y se demuestra interés por los clientes
Las peticiones, quejas y reclamos son una molestia										Las peticiones, quejas y reclamos, se escuchan y atienden oportunamente

INNOVACIÓN										
ATRIBUTO LIMITANTE	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	ATRIBUTO POSITIVO
Las ideas que se presentan son una continuación del pasado										Se incentiva el aporte de ideas novedosas y creativas
Se trabaja con base en las suposiciones y lo conocido										Se desafían suposiciones y se cuestiona la realidad actual
Existe rigidez y deseo de mantener las cosas como están										Existe flexibilidad y capacidad de adaptación
Se busca la seguridad										Se asumen riesgos calculados
Las iniciativas y los nuevos proyectos provienen de unos pocos										Se promueve la iniciativa y proyectos en todos los niveles
Se castigan los errores y se buscan los culpables										Se reflexiona sobre proyectos pasados y se aprende de los errores
Se obedece y acatan las órdenes										Por medio del debate maduro y abierto se estimula la generación de nuevas ideas
Las decisiones se basan en teorías conocidas y se evita la experimentación										Se promueve la experimentación y la búsqueda de nuevas opciones

LOGRO										
ATRIBUTO LIMITANTE	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	ATRIBUTO POSITIVO
Hay confusión y falta de claridad en los objetivos y metas esperadas										Los objetivos y las metas han sido comunicados y son claros para todos
La calidad se sacrifica por el deseo de logro										Hay atención al detalle, se busca excelencia en calidad y es una prioridad para todos
Los procesos son complejos e ineficientes										Los procesos son simples y eficientes y contribuyen al logro
No hay reconocimiento ni se celebran los logros										Se reconocen y se celebran los logros
Se ignoran o no se buscan oportunidades de mejora continua										Se buscan oportunidades para la mejora continua
Los resultados financieros son importantes para pocas personas										Los resultados financieros son importantes para todos
Hay demora y resistencia al cambio										Hay agilidad y capacidad de respuesta ante los cambios
Se desperdicia tiempo y hay confusión en las prioridades										El tiempo se maneja efectivamente y las prioridades son claras

LIDERAZGO										
ATRIBUTO LIMITANTE	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	ATRIBUTO POSITIVO
La visión, misión y estrategia son desconocidas para algunos y/o hay falta de compromiso hacia ellas										La visión, misión y estrategia son claras y hay compromiso hacia ellas
Los líderes imponen sus decisiones										Los líderes involucran y escuchan a sus equipos para tomar decisiones
Hay desconfianza en los líderes										Hay confianza en los líderes
Los líderes se estresan y se confunden en el manejo de la crisis										Los líderes superan las crisis y se enfocan en encontrar soluciones
Los líderes no son responsables del desarrollo de las personas de su equipo										Los líderes apoyan y desarrollan a las personas de su equipo
Los líderes están distantes de sus equipos, dan poca retroalimentación y apoyo										Los líderes dan retroalimentación y apoyo de manera frecuente
Los líderes toman la mayoría de decisiones y mantienen el control										Se empodera a las personas por medio de la delegación autónoma y responsable
El control es reactivo, se orienta a la búsqueda de errores y culpables										Hay disciplinas de ejecución y seguimiento continuo

TALENTO										
ATRIBUTO LIMITANTE	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	ATRIBUTO POSITIVO
El desarrollo integral de las personas no es prioridad										Se promueve el desarrollo integral de las personas
El desarrollo de las personas es responsabilidad individual										Se impulsa y se apoya el desarrollo profesional y de carrera de las personas
El proceso de atraer, conservar y desarrollar a las personas es subjetivo										Se atrae, conserva y desarrolla a las personas competentes
Se espera que las personas se enfoquen en su vida laboral y trabajen muchas horas										Las personas tienen equilibrio entre su vida profesional y laboral
Se rechaza la diferencia y la diversidad; y se promueve la uniformidad										Se valora y celebra la diversidad y las diferencias
Hay indiferencia frente al compromiso y el desempeño										Se valora el compromiso y el desempeño
Se ignora o desconoce lo que motiva a las personas										Se conoce y da importancia a lo que motiva a las personas
La compensación y reconocimiento a las personas es insuficiente										Las personas son bien remuneradas y reconocidas por sus esfuerzos

RELACIÓN										
ATRIBUTO LIMITANTE	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	ATRIBUTO POSITIVO
Se establecen metas individuales y se premia el logro del individuo										Se establecen metas comunes y se premia el logro del equipo
Prima el individualismo y la competencia interna										La colaboración, la solidaridad y las buenas relaciones son valoradas
Existen preferencias en el trato a las personas o las oportunidades										Hay objetividad en el trato de las personas y las oportunidades
El conflicto no se maneja										Se maneja el conflicto y se busca la mejor solución o resultado

Se trabaja en silos, cada área de la Empresa, trabaja de manera independiente										Hay coordinación y colaboración entre las áreas de la Empresa
Las personas se tratan con descortesía e irrespeto										Las personas se tratan con cortesía y respeto
Hay cautela y desconfianza entre las personas										Existe un alto nivel de confianza entre personas
El conocimiento y las ideas se usan como poder										Se comparte conocimiento y hay aprendizaje entre las personas

COMUNICACIÓN										
ATRIBUTO LIMITANTE	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	ATRIBUTO POSITIVO
La información se estanca, se retiene y llega de manera inoportuna										La información fluye de manera directa, permanentemente y oportuna
Las personas creen siempre tener todas las respuestas										Se escucha a otros con atención e interés genuino
Hay temor a expresar										Hay libertad de expresión
Se mantiene el <i>status-quo</i>										Se valoran y agradecen las preguntas
Se defienden las opciones e ideas propias										Se promueve y mantiene el diálogo en busca de la mejor opción
La comunicación es confusa y ambigua										La comunicación es clara, transparente y consistente
En las interacciones las personas utilizan su propio lenguaje										En las interacciones hay un lenguaje apropiado y común
Hay un uso ineficiente de los medios de comunicación (reuniones, correos, etc.)										Hay un uso apropiado y oportuno de los medios de comunicación (reuniones efectivas, buen uso del correo, etc.)

Por favor entregue este cuadernillo al evaluador.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

### Anexo 3. Tabulación de resultados de los cuestionarios de evaluación de cultura organizacional

Tabla 19  
**Tabulación de resultados de los cuestionarios de evaluación de cultura organizacional**

TIPO CULTURA	DIMENSION	ATRIBUTO	T1	T2	T3	T4	T5	A1	A2	A3	MODA	MEDIANA	PROMEDIO	POSITIVOS	NEUTRO	NEGATIVOS	% POS	% NEU	% NEG	varianza indep	
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Coherencia	0	2	3	3	4	2	2	4	2,0	2,5	2,5	7	1	0	87,5%	12,5%	0,0%	1,71	
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Ética	0	3	2	3	4	1	2	4	3,0	2,5	2,4	7	1	0	87,5%	12,5%	0,0%	1,98	
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Cumplimiento	-2	3	3	3	3	3	2	1	3,0	3,0	2,0	7	0	1	87,5%	0,0%	12,5%	3,14	
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Rendición de cuentas	4	1	0	4	2	3	3	2	4,0	2,5	2,4	7	1	0	87,5%	12,5%	0,0%	1,98	
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Vivencia de Valores	0	0	0	3	3	2	2	0	0,0	1,0	1,3	4	4	0	50,0%	50,0%	0,0%	1,93	
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Verdad y sinceridad	4	0	2	2	2	2	2	4	2,0	2,0	2,3	7	1	0	87,5%	12,5%	0,0%	1,64	
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Decisiones conscientes	-2	3	1	3	2	1	2	2	0	3,0	1,5	1,3	6	1	1	75,0%	12,5%	12,5%	2,79
CULTURA RESPONSABLE	PRINCIPIOS	Ética en todo momento	0	0	0	4	4	2	2	2	0,0	2,0	1,8	5	3	0	62,5%	37,5%	0,0%	2,79	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Responsabilidad Social	0	0	0	2	4	1	3	0	0,0	0,5	1,3	4	4	0	50,0%	50,0%	0,0%	2,50	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Perspectiva de largo plazo	-1	4	4	3	4	2	4	3	4,0	3,5	2,9	7	0	1	87,5%	0,0%	12,5%	2,98	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Sentido Comunidad	0	1	0	3	4	0	2	4	0,0	1,5	1,8	5	3	0	62,5%	37,5%	0,0%	3,07	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Voluntariado	0	2	3	3	4	0	2	4	0,0	2,5	2,3	6	2	0	75,0%	25,0%	0,0%	2,50	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Bienestar Integral	0	-1	1	2	2	1	2	4	2,0	1,5	1,4	6	1	1	75,0%	12,5%	12,5%	2,27	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Medio Ambiente	0	0	2	3	3	2	3	4	3,0	2,5	2,1	6	2	0	75,0%	25,0%	0,0%	2,13	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Proveedores Responsables	0	3	2	3	3	3	2	-4	3,0	2,5	1,5	6	1	1	75,0%	12,5%	12,5%	6,00	
CULTURA RESPONSABLE	SOSTENIBILIDAD	Gobierno	0	0	4	2	3	4	4	4,0	2,5	2,4	6	2	0	75,0%	25,0%	0,0%	2,84		
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Foco en el cliente	0	4	4	2	4	3	3	4	4,0	3,5	3,0	7	1	0	87,5%	12,5%	0,0%	2,00	
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Necesidades del Cliente	0	3	3	3	4	3	4	4	3,0	3,0	3,0	7	1	0	87,5%	12,5%	0,0%	1,71	
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Visión del cliente	-1	0	4	3	3	2	3	4	3,0	3,0	2,3	6	1	1	75,0%	12,5%	12,5%	3,36	
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Trato al cliente	-2	-1	4	3	4	2	3	4	4,0	3,0	2,1	6	0	2	75,0%	0,0%	25,0%	5,55	
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Conocimiento del mercado	0	2	3	3	3	2	3	4	3,0	3,0	2,5	7	1	0	87,5%	12,5%	0,0%	1,43	
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Procesos diseñados hacia el cliente	-1	4	3	3	3	2	3	4	3,0	3,0	2,6	7	0	1	87,5%	0,0%	12,5%	2,55	
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Actitud de servicio	-2	-1	4	2	3	3	3	4	3,0	3,0	2,0	6	0	2	75,0%	0,0%	25,0%	5,14	
CULTURA RESPONSABLE	CLIENTES	Peticiones, quejas y reclamos.	0	1	2	2	3	2	2	4	2,0	2,0	2,0	7	1	0	87,5%	12,5%	0,0%	1,43	
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Creatividad	-1	2	2	3	3	2	2	4	2,0	2,0	2,1	7	0	1	87,5%	0,0%	12,5%	2,13	
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Cuestionar	0	1	2	2	4	-2	3	4	2,0	2,0	1,8	6	1	1	75,0%	12,5%	12,5%	4,21	
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Adaptabilidad	-1	-1	2	2	4	3	3	4	-1,0	2,5	2,0	6	0	2	75,0%	0,0%	25,0%	4,00	
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Propensión a aversión al riesgo	-2	4	2	2	3	-2	1	4	-2,0	2,0	1,5	6	0	2	75,0%	0,0%	25,0%	5,71	
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Inteligencia Colectiva	0	4	3	2	4	2	1	-1	4,0	2,0	1,9	6	1	1	75,0%	12,5%	12,5%	3,27	
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Aprendizaje del error	0	1	4	3	3	3	3	4	3,0	3,0	2,6	7	1	0	87,5%	12,5%	0,0%	1,98	
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Debate	2	3	2	3	3	1	1	-4	3,0	2,0	1,4	7	0	1	87,5%	0,0%	12,5%	5,41	
CULTURA COMPETITIVA	INNOVACIÓN	Experimentación	0	1	3	3	3	2	1	4	3,0	2,5	2,1	7	1	0	87,5%	12,5%	0,0%	1,84	
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Claridad	-1	-1	2	2	4	2	3	3	2,0	2,0	1,8	6	0	2	75,0%	0,0%	25,0%	3,36	
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Calidad	0	3	1	3	4	2	3	4	3,0	3,0	2,5	7	1	0	87,5%	12,5%	0,0%	2,00	
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Eficiencia de los procesos	0	-1	2	2	4	3	3	4	2,0	2,5	2,1	6	1	1	75,0%	12,5%	12,5%	3,27	
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Control Vs. Seguimiento	-4	1	1	1	4	-2	1	4	1,0	1,0	0,8	6	0	2	75,0%	0,0%	25,0%	7,36	
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Mejora Continua	0	-3	3	3	3	1	2	4	3,0	2,5	1,6	6	1	1	75,0%	12,5%	12,5%	5,13	
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Resultados Financieros	-2	4	1	3	3	3	3	4	3,0	3,0	2,4	7	0	1	87,5%	0,0%	12,5%	3,98	
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Velocidad	-4	1	1	2	4	2	2	4	2,0	2,0	1,5	7	0	1	87,5%	0,0%	12,5%	6,29	
CULTURA COMPETITIVA	LOGRO	Manejo del tiempo	-1	3	-2	2	3	-2	2	-1	-1,0	0,5	0,5	4	0	4	50,0%	0,0%	50,0%	4,86	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Comunicación de la estrategia	0	-2	-1	0	3	1	3	4	0,0	0,5	1,0	4	2	2	50,0%	25,0%	25,0%	4,57	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Concentración del poder	-3	0	1	2	2	-2	2	4	2,0	1,5	0,8	5	1	2	62,5%	12,5%	25,0%	5,36	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Confianza	-1	-1	3	2	3	3	3	4	3,0	3,0	2,0	6	0	2	75,0%	0,0%	25,0%	3,71	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Manejo de crisis	-2	-2	4	2	3	3	4	-1	-2,0	2,5	1,4	5	0	3	62,5%	0,0%	37,5%	6,84	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Desarrollo de otros	-1	4	4	3	2	2	2	-1	2,0	2,0	1,9	6	0	2	75,0%	0,0%	25,0%	3,84	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Retroalimentación	-2	4	4	3	2	1	2	4	4,0	2,5	2,3	7	0	1	87,5%	0,0%	12,5%	4,21	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Empoderamiento	-3	3	3	3	3	0	3	3	3,0	3,0	1,9	6	1	1	75,0%	12,5%	12,5%	4,98	
CULTURA COMPETITIVA	LIDERAZGO	Celebración	-3	2	1	2	-4	2	2	4	2,0	2,0	0,8	6	0	2	75,0%	0,0%	25,0%	7,64	

CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Desarrollo integral	0	3	3	2	4	-3	2	4	3,0	2,5	1,9	6	1	1	75,0%	12,5%	12,5%	5,55
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Desarrollo profesional	1	3	3	3	4	1	2	4	3,0	3,0	2,6	8	0	0	100,0%	0,0%	0,0%	1,41
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Gente competente	-1	3	0	3	4	2	2	3	3,0	2,5	2,0	6	1	1	75,0%	12,5%	12,5%	2,86
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Calidad de vida	-1	-4	2	3	3	3	3	3	3,0	3,0	1,5	6	0	2	75,0%	0,0%	25,0%	6,86
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Diversidad	-1	3	3	1	3	0	2	4	3,0	2,5	1,9	6	1	1	75,0%	12,5%	12,5%	2,98
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Compromiso	-2	4	2	3	4	2	2	4	4,0	2,5	2,4	7	0	1	87,5%	0,0%	12,5%	3,98
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Motivación	-1	4	2	3	4	2	2	3	2,0	2,5	2,4	7	0	1	87,5%	0,0%	12,5%	2,55
CULTURA HUMANISTA	TALENTO	Compensación	-2	3	0	2	4	0	2	4	0,0	2,0	1,6	5	2	1	62,5%	25,0%	12,5%	4,55
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Trabajo en equipo	0	3	0	0	4	3	2	-1	0,0	1,0	1,4	4	3	1	50,0%	37,5%	12,5%	3,41
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Colaboración	0	-1	-2	2	4	3	2	3	2,0	2,0	1,4	5	1	2	62,5%	12,5%	25,0%	4,55
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Equidad	-3	2	0	3	3	-2	2	4	2,0	2,0	1,1	5	1	2	62,5%	12,5%	25,0%	6,41
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Manejo del conflicto	0	2	-1	1	3	3	2	4	2,0	2,0	1,8	6	1	1	75,0%	12,5%	12,5%	2,79
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Coordinación entre áreas	-1	-1	1	3	3	3	3	4	3,0	3,0	1,9	6	0	2	75,0%	0,0%	25,0%	3,84
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Confianza	-1	0	1	3	2	3	3	4	3,0	2,5	1,9	6	1	1	75,0%	12,5%	12,5%	2,98
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Respeto	-1	3	1	3	3	-1	3	3	3,0	3,0	1,8	6	0	2	75,0%	0,0%	25,0%	3,36
CULTURA HUMANISTA	RELACIONES	Generosidad	0	0	1	3	4	2	3	4	0,0	2,5	2,1	6	2	0	75,0%	25,0%	0,0%	2,70
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Flijo de la información	0	0	2	2	4	2	3	3	2,0	2,0	2,0	6	2	0	75,0%	25,0%	0,0%	2,00
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Escuchar a los demás	0	0	1	2	4	-1	2	3	0,0	1,5	1,4	5	2	1	62,5%	25,0%	12,5%	2,84
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Expresión	-2	-1	0	3	4	2	2	-1	-1,0	1,0	0,9	4	1	3	50,0%	12,5%	37,5%	4,70
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Indagación	0	2	-2	3	4	2	3	3	3,0	2,5	1,9	6	1	1	75,0%	12,5%	12,5%	3,84
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Diálogo	1	2	1	2	3	2	2	3	2,0	2,0	2,0	8	0	0	100,0%	0,0%	0,0%	0,57
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Transparencia	0	0	2	3	4	2	3	4	0,0	2,5	2,3	6	2	0	75,0%	25,0%	0,0%	2,50
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Lenguaje	-1	3	0	3	4	3	2	4	3,0	3,0	2,3	6	1	1	75,0%	12,5%	12,5%	3,36
CULTURA HUMANISTA	COMUNICACIÓN	Medios	-1	4	-3	3	3	3	2	3	3,0	3,0	1,8	6	0	2	75,0%	0,0%	25,0%	5,93
<b>Varianza total</b>	-48	100	119	181	233	111	174	210												
									<b>k</b>	72							<b>sección 1</b>	1,014		
									<b>suma Vi</b>	258							<b>Sección 2</b>	0,967		
									<b>vt</b>	7773							<b>Absoluto S2</b>	0,967		
									<b>alfa cronbach</b>	0,980										

Fuente y elaboración propias

#### Anexo 4. Resultados de cultura actual por dimensión y atributo cultural

A continuación, se describen los atributos más significativos de cada dimensión.

Tabla 20  
Atributos de la dimensión “Innovación”

Innovación	2,25
Adaptabilidad	2,50
Aprendizaje del error	3,00
Creatividad	2,00
Cuestionar	2,00
Debate	2,00
Experimentación	2,50
Inteligencia Colectiva	2,00
Propensión a aversión al riesgo	2,00

Fuente y elaboración propias

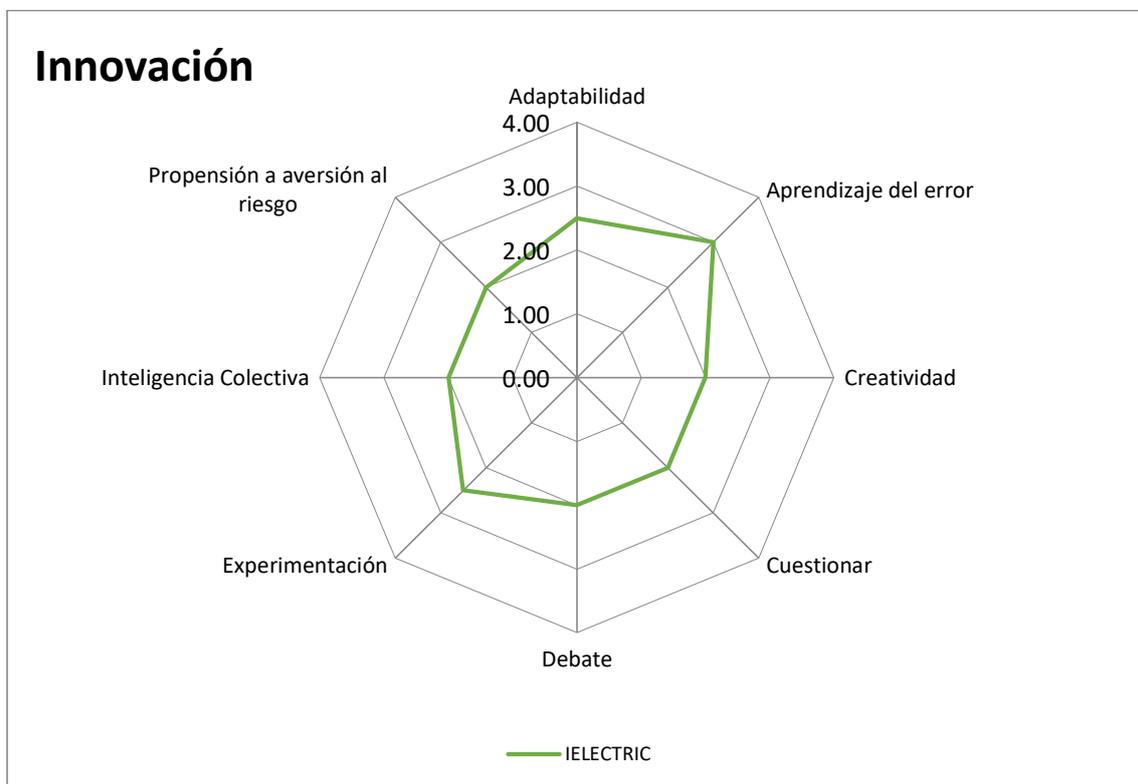


Figura 25. Atributos de la dimensión “Innovación”

Fuente y elaboración propias

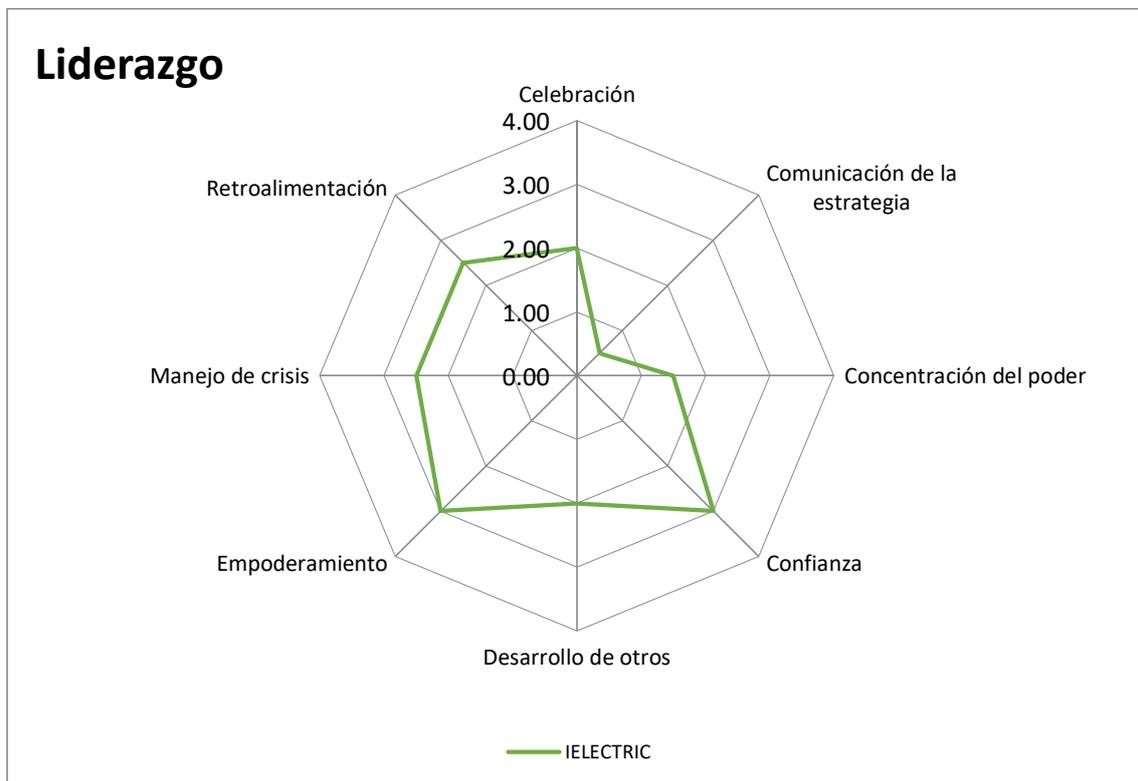
Respecto a la dimensión innovación podemos decir que el Aprendizaje del error es el atributo más importante percibido por los colaboradores, adicionalmente los miembros de la organización consideran que la cultura es adaptable, es decir que existe cierta rigidez y deseo de

mantener las cosas como están, también se destaca la experimentación, de tal manera que se promueve la misma, así como la búsqueda de nuevas opciones.

Tabla 21  
Atributos de la dimensión “Liderazgo”

<b>Liderazgo</b>	<b>2,13</b>
Celebración	2,00
Comunicación de la estrategia	0,50
Concentración del poder	1,50
Confianza	3,00
Desarrollo de otros	2,00
Empoderamiento	3,00
Manejo de crisis	2,50
Retroalimentación	2,50

Fuente y elaboración propias



Atributos de la dimensión “Liderazgo”

Fuente y elaboración propias

Respecto al liderazgo, los miembros de la organización consideran que la cultura valora el empoderamiento y la confianza, es decir que se promueve la autonomía con responsabilidad y existe un alto nivel de confianza entre las personas. El atributo considerado como de menor importancia es la comunicación de la estrategia, esto quiere decir que la visión, misión y estrategia no son entendidas por todos colaboradores de la organización.

Tabla 22  
Atributos de la dimensión “Logro”

Logro	2,06
Calidad	3,00
Claridad	2,00
Control vs. Seguimiento	1,00
Eficiencia de los procesos	2,50
Manejo del tiempo	0,50
Mejora continua	2,50
Resultados financieros	3,00
Velocidad	2,00

Fuente y elaboración propias

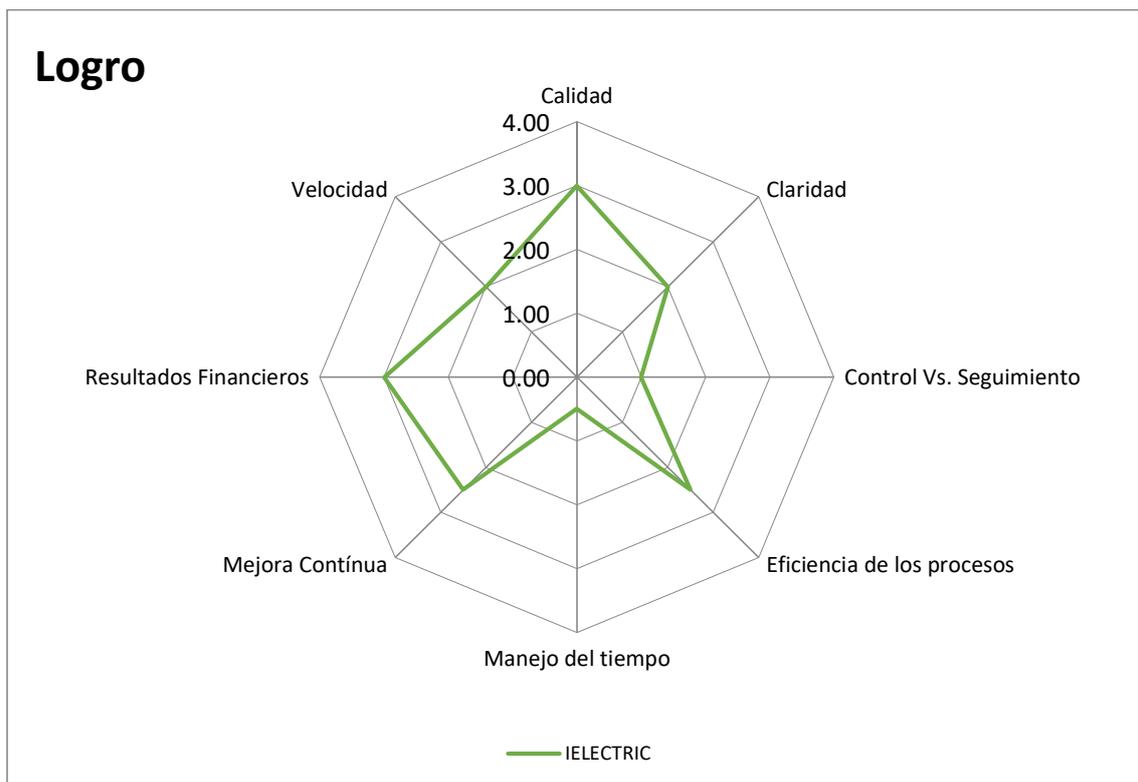


Figura 26. Atributos de la dimensión “Logro”

Fuente y elaboración propias

En relación al logro, se considera importante la calidad, es decir que se promueve la calidad de vida y se respeta el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. También se da especial importancia a la persecución de los resultados financieros de la organización, esto se contrapone con el manejo del tiempo, atributo con la menor puntuación dentro de esta dimensión, considerándose que se desperdicia en algunas ocasiones.

Tabla 23  
Atributos de la dimensión “Comunicación”

Comunicación	2,19
Diálogo	2,00
Escuchar a los demás	1,50
Expresión	1,00
Flujo de la información	2,00
Indagación	2,50
Lenguaje	3,00
Medios	3,00
Transparencia	2,50

Fuente y elaboración propias

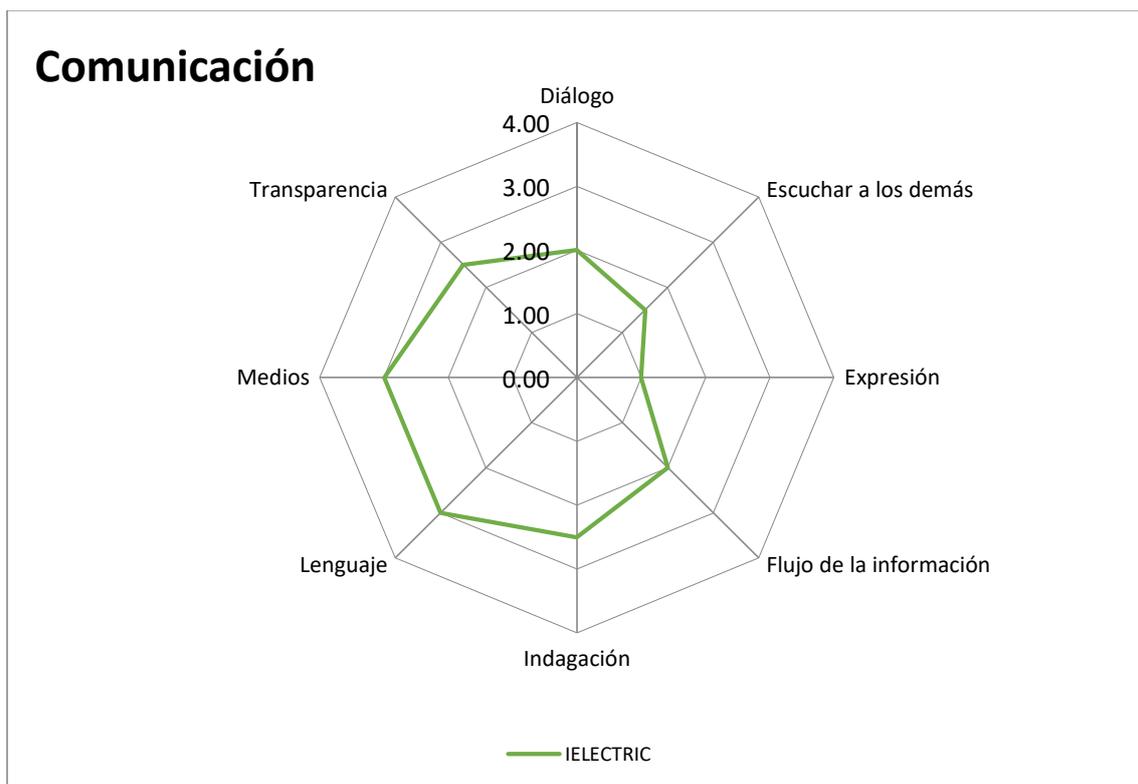


Figura 27. Atributos de la dimensión “Comunicación”

Fuente y elaboración propias

Sobre la comunicación a nivel de la organización se valora el lenguaje, mismo que es apropiado y común, y los medios, los cuales son considerados apropiados y son de uso oportuno. En contraposición, la libertad de expresión obtiene puntuaciones bajas por parte de la empresa en general.

Tabla 24  
Atributos de la dimensión “Relaciones”

Relaciones	2,25
Colaboración	2,00
Confianza	2,50
Coordinación entre áreas	3,00
Equidad	2,00
Generosidad	2,50
Manejo del conflicto	2,00
Respeto	3,00
Trabajo en equipo	1,00

Fuente y elaboración propias

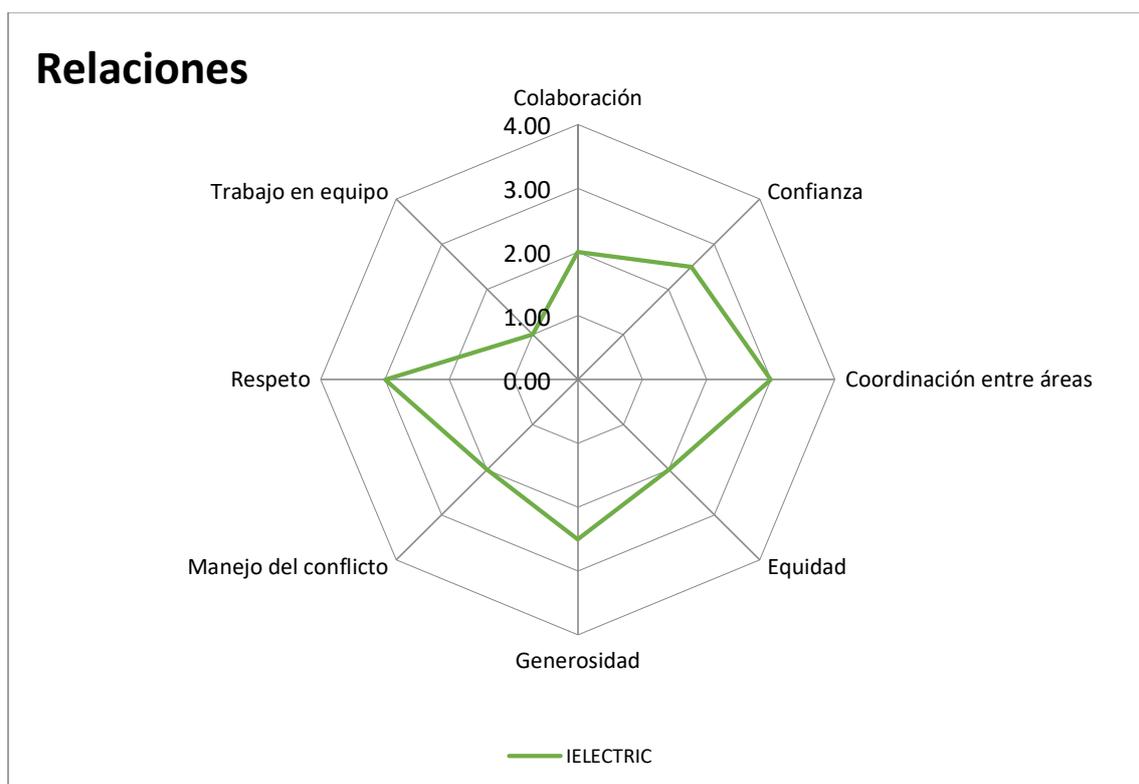


Figura 28. Atributos de la dimensión “Relaciones”

Fuente y elaboración propias

Sobre la dimensión relaciones, los colaboradores consideran que se valora el respeto a las personas, valores y acuerdos, así como el trabajo coordinado entre áreas. Otros atributos importantes son la generosidad y la confianza. No así el trabajo en equipo, debido a que los colaboradores perciben que se premia el logro individual.

Tabla 25  
Atributos de la dimensión “Talento”

Talento	2,56
Calidad de vida	3,00
Compensación	2,00
Compromiso	2,50
Desarrollo integral	2,50
Desarrollo profesional	3,00
Diversidad	2,50
Gente competente	2,50
Motivación	2,50

Fuente y elaboración propias

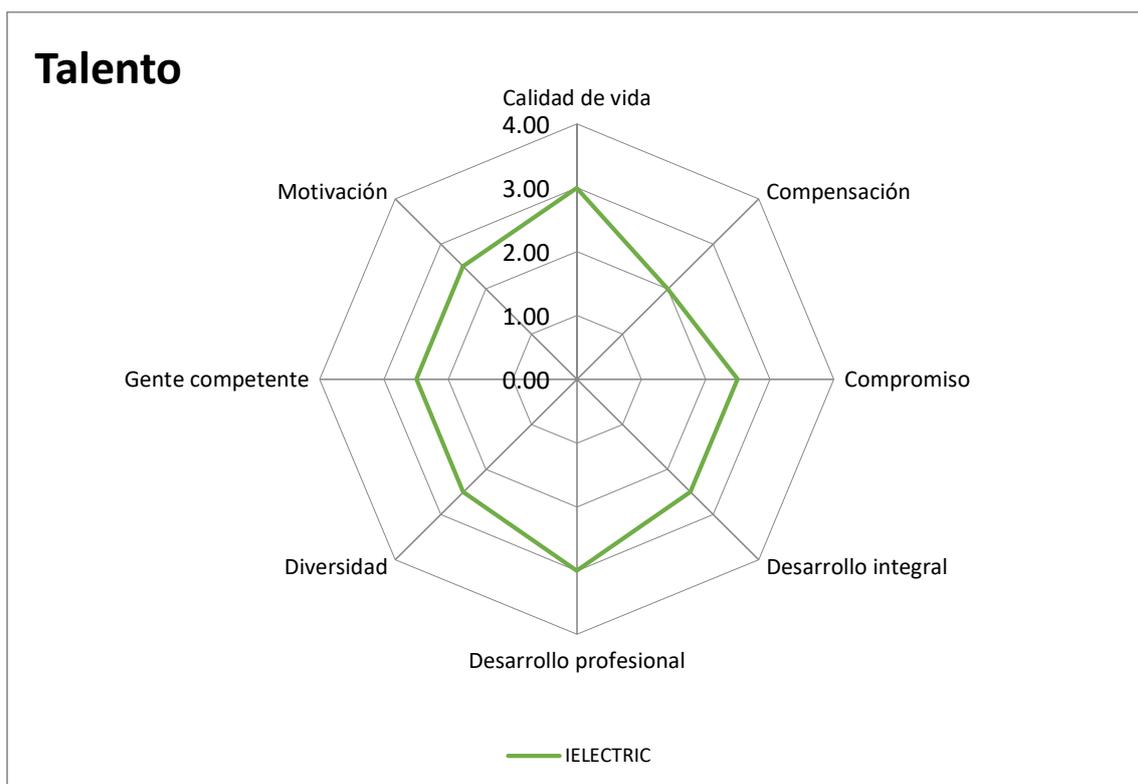


Figura 29. Atributos de la dimensión “Talento”

Fuente y elaboración propias

La dimensión talento es la más importante dentro del Área Técnica. Actualmente se percibe que la cultura se orienta hacia la calidad de vida de los trabajadores y el respeto sobre el equilibrio entre la vida laboral y personal. El desarrollo profesional es otro atributo percibido como cotidiano por los miembros de la organización, éstos sienten que se impulsa y se apoya su desarrollo profesional y de carrera.

Tabla 26  
Atributos de la dimensión “Clientes”

Cientes	2,94
Actitud de servicio	3,00
Conocimiento del mercado	3,00
Foco en el cliente	3,50
Necesidades del cliente	3,00
Peticiones, quejas y reclamos	2,00
Procesos diseñados hacia el cliente	3,00
Trato al cliente	3,00
Visión del cliente	3,00

Fuente y elaboración propias

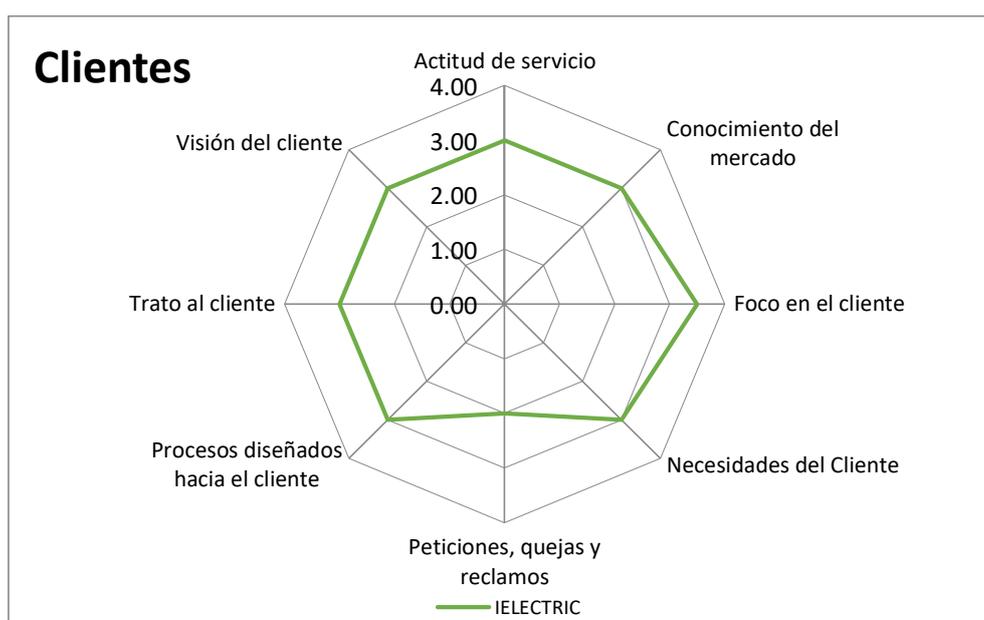


Figura 30. Atributos de la dimensión “Clientes”

Fuente y elaboración propias

Sobre los clientes, el atributo que sobresale es el foco en el cliente, es decir que existe claridad respecto a las necesidades del cliente. Cabe destacar que la dimensión clientes es la que tiene mayor puntaje en relación al resto de dimensiones, en esta se destacan de manera sobresaliente casi todos los atributos que le corresponden: foco en el cliente, necesidad del cliente, actitud de servicio, visión del cliente, conocimiento del mercado, procesos de diseño hacia el cliente y trato al cliente. Únicamente el atributo que hace referencia a lo oportuno de la atención a las peticiones, quejas y reclamos del cliente tiene un puntaje un poco más bajo que el resto de los atributos, pero sigue manteniéndose como atributo positivo en la organización.

Tabla 27  
Atributos de la dimensión “Principios”

Principios	2,13
Coherencia	2,50
Cumplimiento	3,00
Decisiones conscientes	1,50
Ética	2,50
Ética en todo momento	2,00
Rendición de cuentas	2,50
Verdad y sinceridad	2,00
Vivencia de valores	1,00

Fuente y elaboración propias

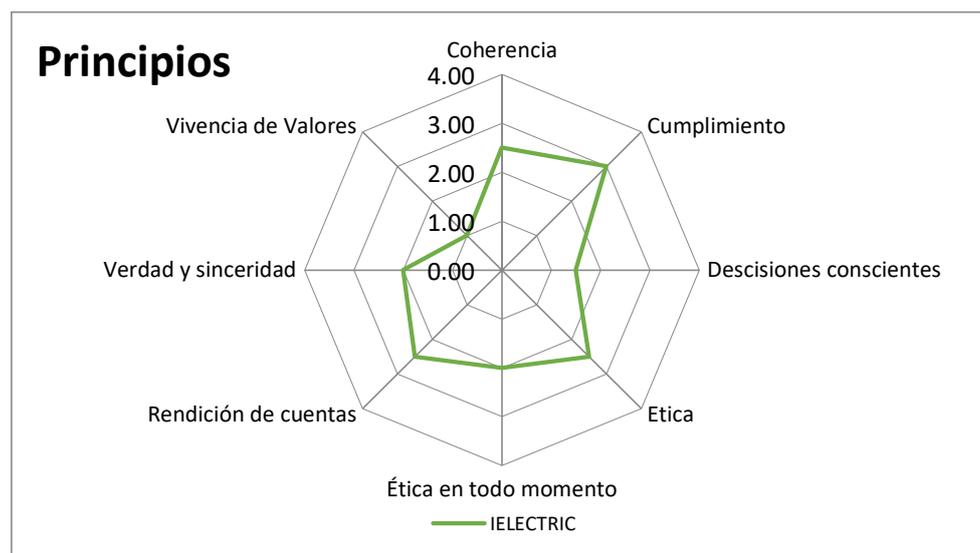


Figura 31. Atributos de la dimensión “Principios”

Fuente y elaboración propias

El atributo cumplimiento, que hace referencia al apego a normas y políticas, es el más sobresaliente de esta dimensión, seguido muy por detrás de la rendición de cuentas, la ética y la coherencia entre lo que se dice y se hace. El atributo con menor puntuación es la vivencia de los valores.

Tabla 28  
Atributos de la dimensión “Sostenibilidad”

<b>SOSTENIBILIDAD</b>	<b>2,13</b>
Bienestar Integral	1,50
Gobierno	2,50
Medio Ambiente	2,50
Proveedores Responsables	2,50
Responsabilidad Social	0,50
Sentido Comunidad	1,50
Voluntariado	2,50
Perspectiva de largo plazo	3,50

Fuente y elaboración propias

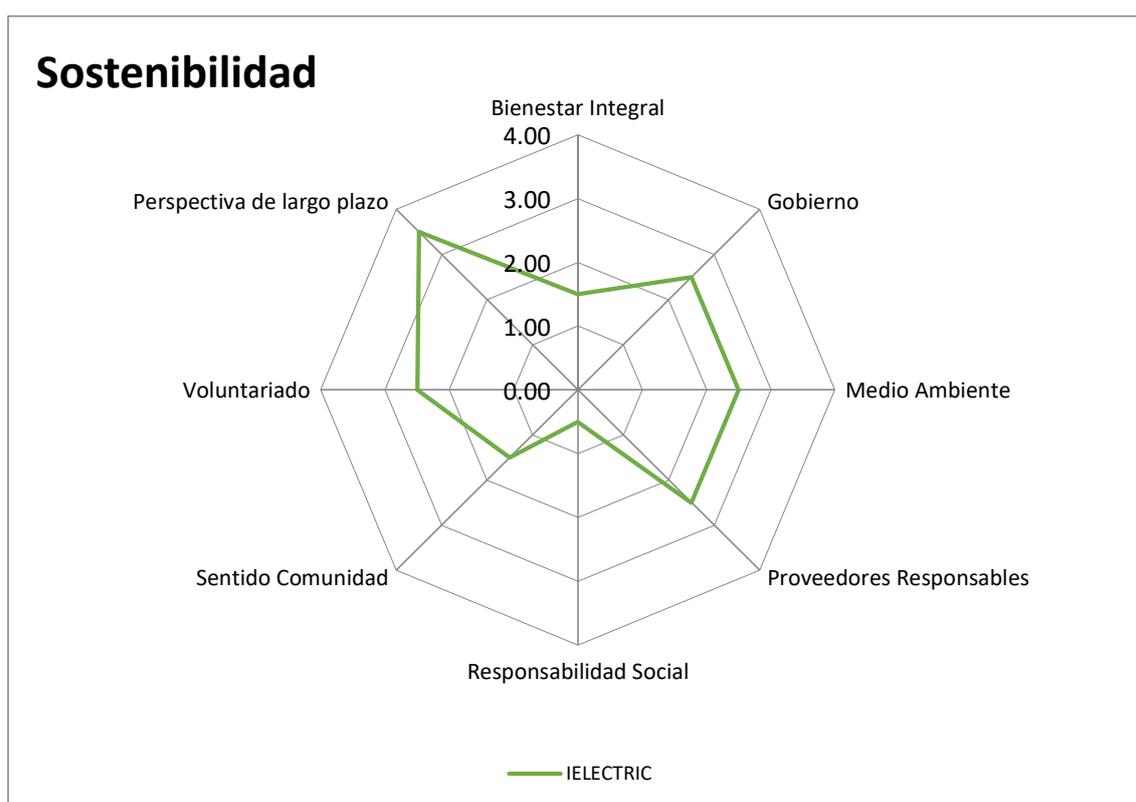


Figura 32. Atributos de la dimensión “Sostenibilidad”

Fuente y elaboración propias

En la dimensión sostenibilidad podemos observar que los colaboradores perciben que se trabaja para ser sostenibles en el largo plazo. Otros atributos sobresalientes son: el cumplimiento de los deberes y responsabilidades con el gobierno, la importancia del medio ambiente, y las alianzas con proveedores responsables. El atributo con menor valoración de parte de los empleados es la responsabilidad social, la cual hace referencia a las acciones que realiza la organización para la sociedad o comunidad en la cual desarrolla sus actividades.

## Anexo 5. Subculturas - Atributos más valorados por dimensión cultural

Tabla 29  
Atributos de la dimensión “Innovación”

Innovación	Área técnica	Área administrativa
<b>Atributos más valorados</b>	-Aprendizaje del error -Inteligencia colectiva -Experimentación -Debate	-Adaptabilidad -Aprendizaje del error -Cuestionar
<b>Atributos menos valorados</b>		-Debate -Inteligencia colectiva

Fuente y elaboración propias

En referencia a la dimensión innovación, se puede ver claramente que son 4 atributos importantes para los colaboradores que comprenden el área técnica: aprendizaje del error, inteligencia colectiva, experimentación y debate. Se debe señalar que, en la organización en general, el aprendizaje del error, la experimentación y búsqueda de nuevas opciones para hacer las cosas también son dominantes. En esta dimensión no contamos con ningún atributo con puntuación inferior al 75% del total. Mientras que en el área administrativa, se destacan los atributos referentes a la adaptabilidad al cambio, cuestionando la realidad actual y desafiando las suposiciones y lo conocido y valorando el aprendizaje obtenido de los errores pasados. Los atributos que valoran en menor medida los miembros de este grupo son el debate y la inteligencia colectiva. En general los miembros del área administrativa sienten que gozan de estabilidad y seguridad.

Tabla 30  
Atributos de la dimensión “Liderazgo”

Innovación	Área técnica	Área administrativa
<b>Atributos más valorados</b>	-Desarrollo de otros -Empoderamiento -Retroalimentación	- Comunicación de la estrategia -Confianza - Empoderamiento -Manejo de crisis
<b>Atributos menos valorados</b>	-Comunicación de la estrategia -Celebración	-Retroalimentación -Celebración

Fuente y elaboración propias

Respecto al liderazgo, los colaboradores del área técnica perciben que se valora la retroalimentación, que hace referencia al acompañamiento y apoyo que realizan los líderes, el empoderamiento o la autonomía con responsabilidad, y el desarrollo de los colaboradores por parte de los líderes de la organización. En esta área se califica con cero a la comunicación clara y completa de la estrategia de la organización, atributo que tiene una de las puntuaciones más bajas de los resultados globales.

En el área administrativa, se destacan el manejo de las crisis por parte de los líderes, el empoderamiento, la confianza y la comunicación de la estrategia. Es particular ver que, si bien

los colaboradores del área administrativa sienten que se les comunica claramente la visión, misión y estrategia de la compañía, es de las puntuaciones más bajas en los resultados generales de la organización. Adicionalmente, perciben que los líderes están distantes de sus equipos, dan poca retroalimentación y apoyo.

De manera general los colaboradores del área técnica y administrativa perciben que el control es reactivo, se orienta a la búsqueda de errores y culpables.

Tabla 31  
Atributos de la dimensión “Logro”

Innovación	Área técnica	Área administrativa
<b>Atributos más valorados</b>	-Calidad * -Mejora Continua -Resultados Financieros *	-Calidad -Claridad -Eficiencia de los procesos -Resultados financieros
<b>Atributos menos valorados</b>	-Velocidad -Control vs seguimiento	-Manejo del tiempo -Control vs seguimiento

Fuente y elaboración propias

En referencia al logro se puede decir que en el área técnica se valora la calidad del trabajo, los resultados financieros y los procesos de mejora continua; no así la velocidad y agilidad para hacer las cosas. Otro aspecto importante es que los colaboradores de esta área consideran que los mecanismos de control se orientan a la búsqueda de errores y culpables.

Para el área administrativa, en relación al logro se destacan la orientación a la calidad, la claridad, la eficiencia de los procesos y los resultados financieros. Dentro de este atributo se cuenta con el primer antivalor del área y posiblemente de la organización, el manejo del tiempo, el cual se considera desperdiciado en el trabajo que se realiza en el día a día. En el cuadro de resultados generales, se puede notar que el atributo manejo del tiempo tiene un número negativo.

Tabla 32  
Atributos de la dimensión “Comunicación”

Innovación	Área técnica	Área administrativa
<b>Atributos más valorados</b>	-Lenguaje -Medios	-Flujo de información -Indagación -Lenguaje -Medios -Transparencia
<b>Atributos menos valorados</b>	-Expresión -Escuchar a los demás	-Escuchar a los demás -Diálogo

Fuente y elaboración propias

Al igual que en la organización en general, los atributos valorados por el área técnica respecto a la comunicación son los medios eficaces para la difusión de la información y el lenguaje apropiado para las relaciones entre los colaboradores. En relación a los puntos negativos, se calificó con cero al atributo que hace referencia a la libertad de expresión, en el área técnica. Respecto al atributo comunicación, en el Área Administrativa se valora la transparencia, el uso

adecuado de los medios, el lenguaje apropiado y común, las preguntas y la fluidez de la información. Adicionalmente se valora en menor proporción, el dialogo abierto, la libertad de expresión y la escucha activa. Cabe mencionar que la comunicación en general es de las dimensiones de la cultura más importantes para el área.

Tabla 33  
Atributos de la dimensión “Relaciones”

Innovación	Área técnica	Área administrativa
<b>Atributos más valorados</b>	-Respeto	-Colaboración -Confianza -Coordinación entre áreas -Generosidad -Manejo de conflictos -Respeto
<b>Atributos menos valorados</b>	-Confianza -Coordinación entre áreas -Generosidad -Manejo de conflictos - Trabajo en equipo -Colaboración	

Fuente y elaboración propias

Sobre la dimensión relaciones, se debe señalar que es la peor puntuada en el área técnica, por la puntuación que obtuvo (1,13), se la considera como un aspecto negativo de la subcultura de los miembros del área.

La equidad y el respeto a las personas, los valores y los acuerdos son los únicos atributos positivos dentro de esta dimensión, a diferencia de la confianza, coordinación entre áreas, generosidad y manejo de conflictos. Incluso contamos con dos puntuaciones de cero en los atributos de colaboración y trabajo en equipo, esta última es una de las puntuaciones más bajas a nivel de organización en general.

Esta dimensión es una de las más importantes para el grupo de colaboradores del área administrativa, en esta se destacan el manejo de conflictos orientado a la solución de los problemas, la confianza y el respeto por las personas, valores y acuerdos. La generosidad, colaboración y coordinación entre personas y áreas de la organización.

Tabla 34  
Atributos de la dimensión “Talento”

Innovación	Área técnica	Área administrativa
<b>Atributos más valorados</b>	-Compromiso -Desarrollo integral -Desarrollo profesional -Diversidad -Gente competente -Motivación	-Calidad de vida
<b>Atributos menos valorados</b>	-	-

Fuente y elaboración propias

La dimensión talento es la más importante dentro del Área Técnica, esta cuenta con puntuaciones positivas en todos sus atributos. En general, en el área se da importancia a las personas y sus motivaciones; se atrae, conserva y desarrolla a la gente competente, se valora el compromiso, la diversidad y las diferencias, se impulsa y se apoya el desarrollo profesional y de carrera, así como el desarrollo integral de las personas. Otros atributos importantes hacen referencia a la calidad de vida y la apreciación de percibir una adecuada compensación.

Hablando de las personas, o el talento humano del área administrativa, sobresale la orientación hacia la calidad de vida y el respeto, al equilibrio entre la vida laboral y personal. En general, los colaboradores del área se sienten cómodos en relación a la motivación, compensación, compromiso, desarrollo integral y profesional, etc.

Tabla 35  
Atributos de la dimensión “Clientes”

Innovación	Área técnica	Área administrativa
<b>Atributos más valorados</b>	-Foco en el cliente -Conocimiento del mercado -Necesidades del cliente -Procesos diseñados hacia el cliente -Trato al cliente -Visión del cliente	-Necesidades del cliente -Actitud de servicio -Conocimiento del mercado -Foco en el cliente -Procesos diseñados hacia el cliente -Trato al cliente -Visión al cliente
<b>Atributos menos valorados</b>	-Peticiónes, quejas y reclamos	-Peticiónes, quejas y reclamos

Fuente y elaboración propias

En relación a los clientes, se considera que lo más importante para los colaboradores del área técnica es que cuentan con un foco claro en el cliente. Adicionalmente se valoran atributos como la visión del cliente para establecer alianzas y relaciones ganar – ganar, tratar de forma amable al cliente, y contar con procesos bien diseñados para conocer las necesidades del cliente, así como el mercado en general.

La dimensión clientes es la más importante dentro del Área Administrativa, habiendo obtenido el puntaje más alto en lo referente a las dimensiones de cultura del área. En referencia a esta dimensión se puede decir que se valora el conocimiento y entendimiento de las necesidades de los clientes. Otros atributos que se valoran por este grupo de colaboradores es la actitud de servicio y trato al cliente, los procesos diseñados con foco en el cliente y el conocimiento del mercado y sus necesidades.

Los colaboradores de las dos áreas le dan menor valor a la existencia de peticiónes quejas y reclamos por parte de los clientes, sin dejarlos desatendidos.

Tabla 36  
Atributos de la dimensión “Principios”

Innovación	Área técnica	Área administrativa
<b>Atributos más valorados</b>	-Coherencia -Cumplimiento -Ética	-Rendición de cuentas
<b>Atributos menos valorados</b>	-Ética en todo momento -Vivencia de valores	-Decisiones conscientes

Atributos de la dimensión “Principios”

Fuente y elaboración propias

Si bien los principios como la ética, la coherencia y el cumplimiento de las normas y políticas son considerados importantes para los colaboradores del área técnica, esto contrasta con la puntuación obtenida respecto a que las mismas se practique en todo momento o que se estén realmente viviendo los valores. Otros atributos importantes para los colaboradores son la toma de decisiones conscientes, la rendición de cuentas y la sinceridad.

Respecto a los principios, los colaboradores del área administrativa perciben que la organización se orienta hacia la rendición de cuentas, a las decisiones tomadas y al curso de los procesos. A pesar de esto, la toma de decisiones no es percibida como realizada conscientemente. En general, otros atributos que se valoran son la ética, la sinceridad, el cumplimiento y la coherencia, entre otras.

Tabla 37  
Atributos de la dimensión “Sostenibilidad”

Innovación	Área técnica	Área administrativa
<b>Atributos más valorados</b>	-Perspectiva de largo plazo - Proveedores responsables -Voluntariado	-Gobierno -Medio ambiente -Perspectiva de largo plazo
<b>Atributos menos valorados</b>	-Responsabilidad social	- Responsabilidad social

Fuente y elaboración propias

Respecto a la sostenibilidad se considera que la perspectiva a largo plazo es lo que más valoran los miembros de esta subcultura (área técnica). Otros aspectos importantes son el voluntariado en la comunidad y la generación de alianzas que sean socialmente responsables y sostenibles con proveedores responsables. La responsabilidad social es el atributo menos valorado por esta área.

En referencia a la sostenibilidad de la organización, el área administrativa percibe que existe un principal interés en cumplir con las exigencias del gobierno. La perspectiva de largo plazo, la orientación hacia el cuidado y respeto al medioambiente también son atributos valorados. La responsabilidad social es el atributo menos valorado por esta área.

## Anexo 6. Brechas culturales entre tributos más valorados por dimensión cultural

Tabla 38  
Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Innovación

	Actual	Requerida	Brecha
<b>Innovación</b>	<b>2,25</b>	<b>2,25</b>	<b>0,00</b>
Adaptabilidad	2,50	2,50	0,00
Aprendizaje del error	3,00	3,50	-0,50
Creatividad	2,00	2,00	0,00
Cuestionar	2,00	2,00	0,00
Debate	2,00	2,00	0,00
Experimentación	2,50	2,00	0,50
Inteligencia Colectiva	2,00	2,00	0,00
Propensión a aversión al riesgo	2,00	2,00	0,00

Fuente y elaboración propias

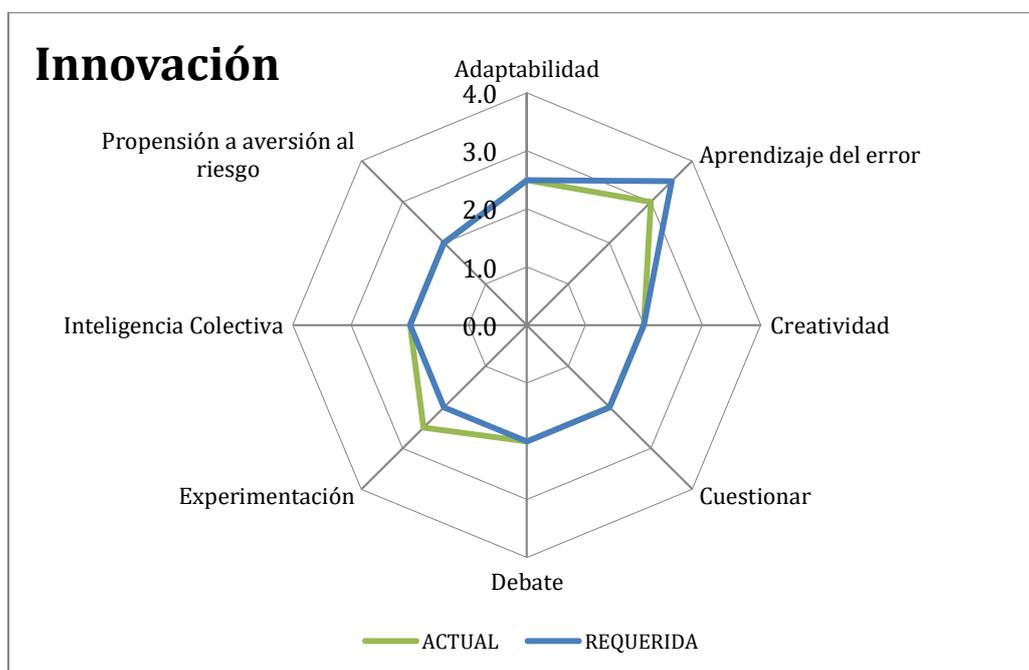


Figura 33. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Innovación  
Fuente y elaboración propias

Tabla 39  
Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Liderazgo

	Actual	Requerida	Brecha
<b>LIDERAZGO</b>	<b>2,13</b>	<b>2,75</b>	<b>-0,63</b>
Celebración	2,00	2,00	0,00
Comunicación de la estrategia	0,50	3,50	-3,00
Concentración del poder	1,50	2,50	-1,00
Confianza	3,00	3,50	-0,50
Desarrollo de otros	2,00	2,50	-0,50

Empoderamiento	3,00	2,00	1,00
Manejo de crisis	2,50	3,50	-1,00
Retroalimentación	2,50	2,50	0,00

Fuente y elaboración propias

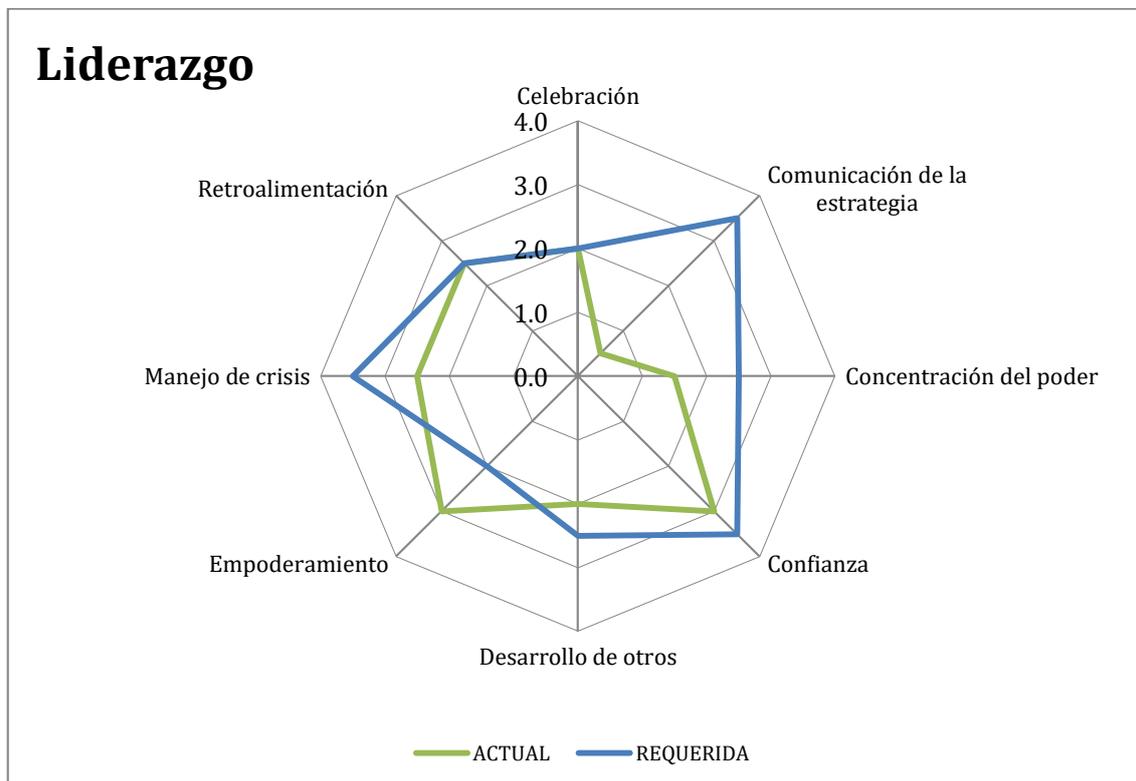


Figura 34. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Liderazgo

Fuente y elaboración propias

Tabla 40

### Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Logro

	Actual	Requerida	Brecha
<b>Logro</b>	<b>2,06</b>	<b>3,06</b>	<b>-1,00</b>
Calidad	3,00	4,00	-1,00
Claridad	2,00	3,50	-01,50
Control Vs. Seguimiento	1,00	3,00	-2,00
Eficiencia de los procesos	2,50	2,00	0,50
Manejo del tiempo	0,50	3,50	-3,00
Mejora Continua	2,50	3,50	-1,00
Resultados Financieros	3,00	3,00	0,00
Velocidad	2,00	2,00	0,00

Fuente y elaboración propias

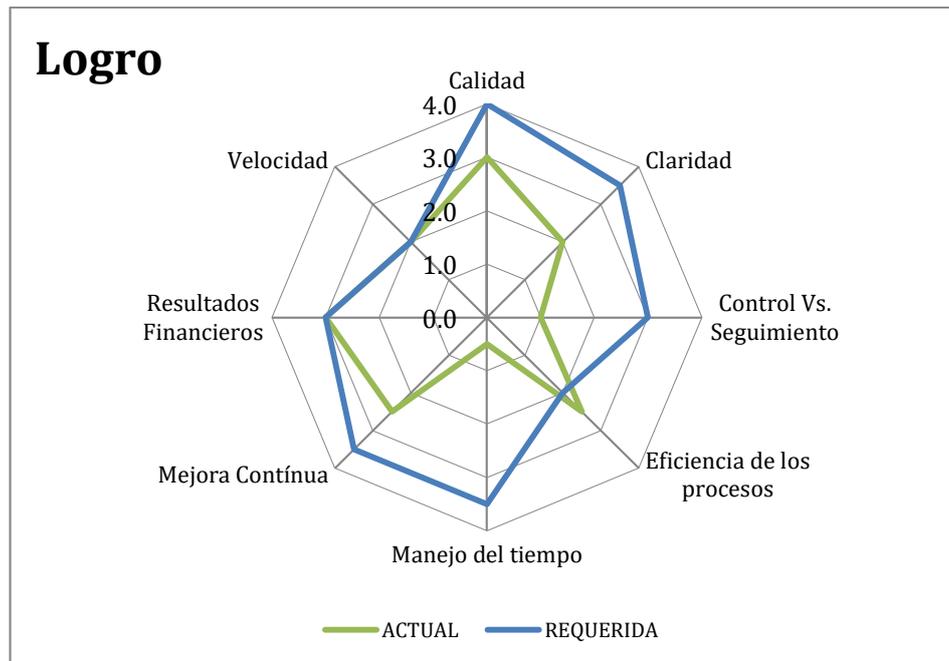


Figura 35. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Logro  
Fuente y elaboración propias

Tabla 41  
**Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Comunicación**

	Actual	Requerida	Brecha
<b>Comunicación</b>	<b>2,19</b>	<b>2,44</b>	<b>-0,25</b>
Diálogo	2,00	3,00	-1,00
Escuchar a los demás	1,50	2,00	-0,50
Expresión	1,00	2,00	-1,00
Flujo de la información	2,00	2,50	-0,50
Indagación	2,50	2,00	0,50
Lenguaje	3,00	2,50	0,50
Medios	3,00	2,50	0,50
Transparencia	2,50	3,00	-0,50

Fuente y elaboración propias

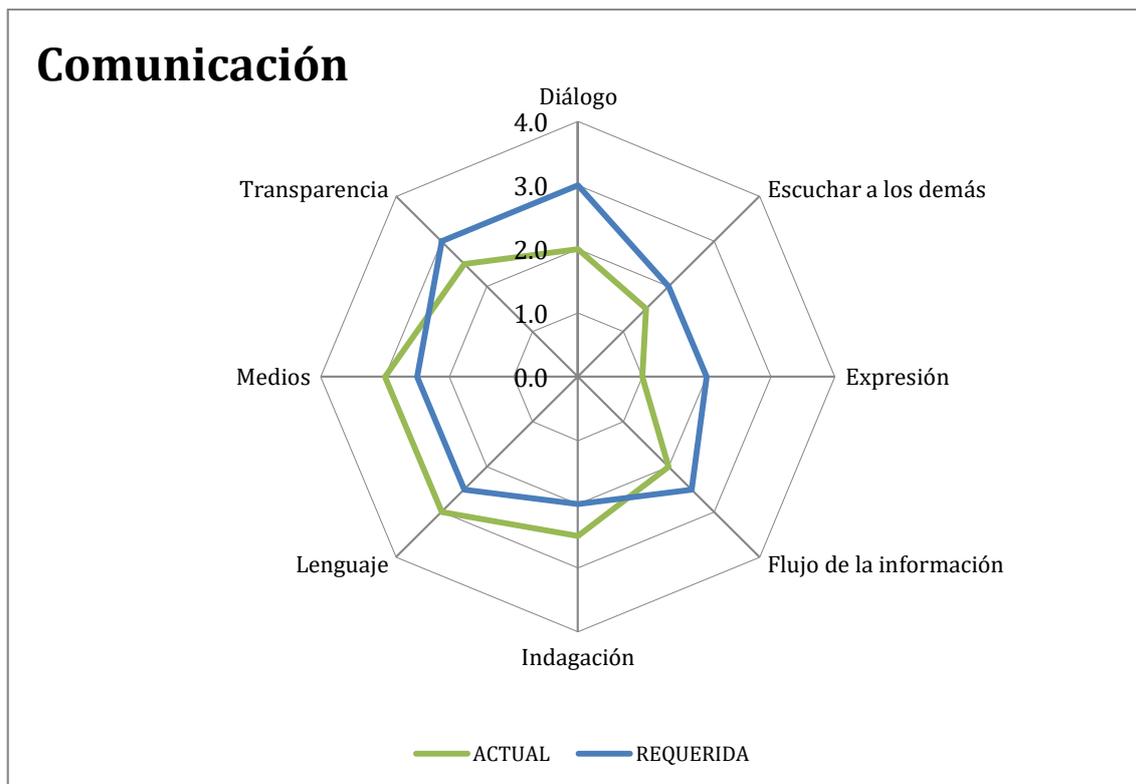


Figura 36. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Comunicación  
Fuente y elaboración propias

Tabla 42  
**Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Relaciones**

	Actual	Requerida	Brecha
<b>Relaciones</b>	<b>2,25</b>	<b>2,94</b>	<b>-0,69</b>
Colaboración	2,00	2,00	0,00
Confianza	2,50	3,00	-0,50
Coordinación entre áreas	3,00	3,00	0,00
Equidad	2,00	3,00	-1,00
Generosidad	2,50	3,00	-0,50
Manejo del conflicto	2,00	3,00	-1,00
Respeto	3,00	3,00	0,00
Trabajo en equipo	1,00	3,50	-2,50

Fuente y elaboración propias

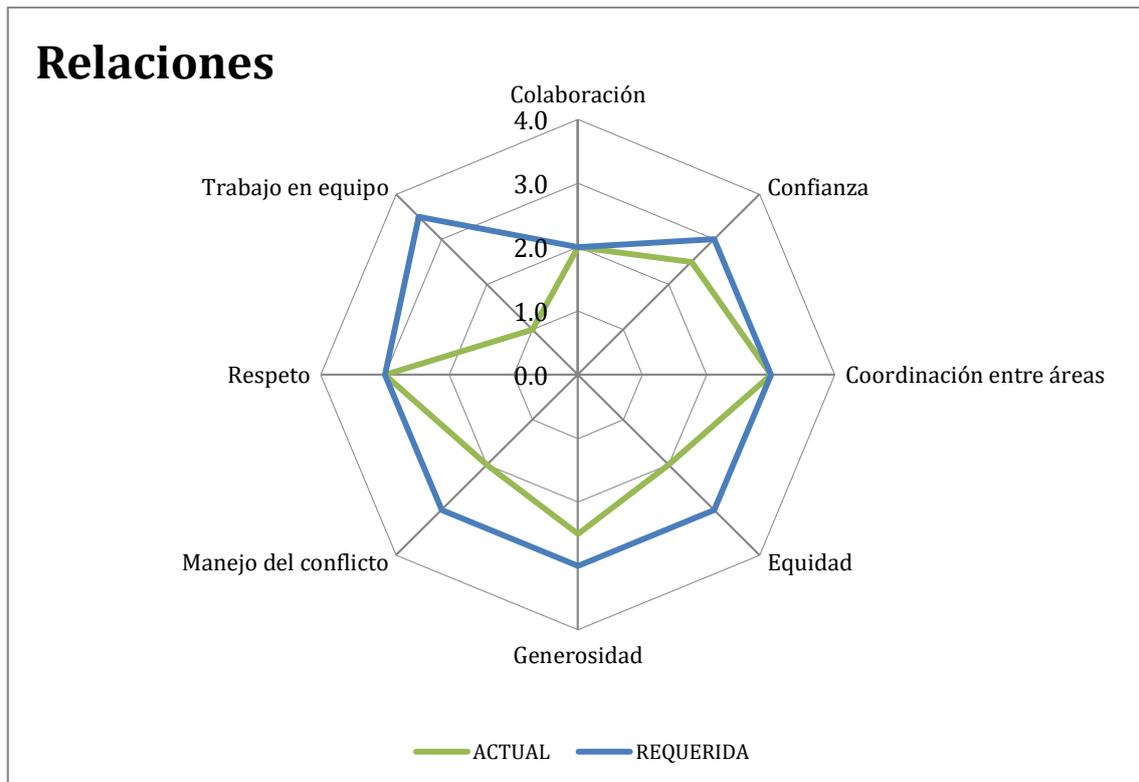


Figura 37. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Relaciones  
Fuente y elaboración propias

Tabla 43  
Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Talento

	Actual	Requerida	Brecha
<b>Talento</b>	<b>2,56</b>	<b>3,83</b>	<b>-0,81</b>
Calidad de vida	3,00	3,50	-0,50
Compensación	2,00	4,00	-2,00
Compromiso	2,50	4,00	-1,50
Desarrollo integral	2,50	3,00	-0,50
Desarrollo profesional	3,00	2,50	0,50
Diversidad	2,50	3,50	-1,00
Gente competente	2,50	3,50	-1,00
Motivación	2,50	3,00	-0,50

Fuente y elaboración propias

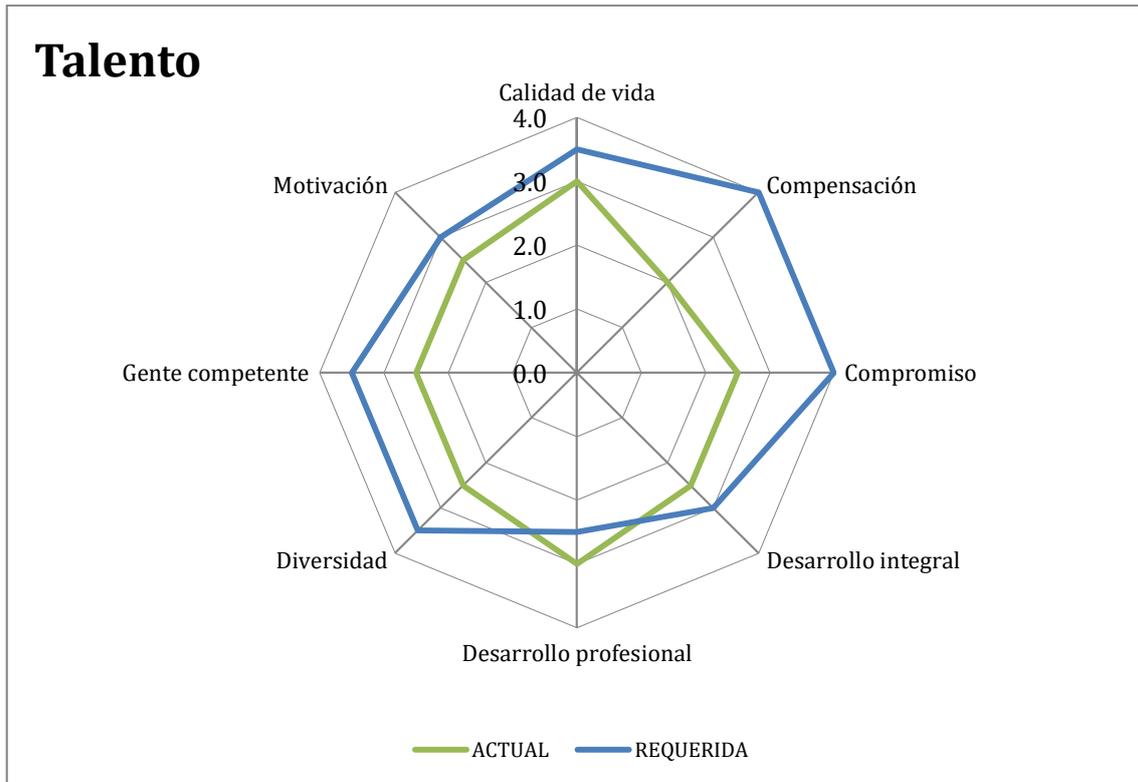


Figura 38. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Talento  
Fuente y elaboración propias

Tabla 44  
Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Clientes

	Actual	Requerida	Brecha
<b>Clientes</b>	<b>2,94</b>	<b>3,13</b>	<b>-0,19</b>
Actitud de servicio	3,00	2,00	1,00
Conocimiento del mercado	3,00	2,50	0,50
Foco en el cliente	3,50	4,00	-0,50
Necesidades del Cliente	3,00	3,50	-0,50
Peticiones, quejas y reclamos	2,00	2,50	-0,50
Procesos diseñados hacia el cliente	3,00	4,00	-1,00
Trato al cliente	3,00	3,50	-0,50
Visión del cliente	3,00	3,00	0,00

Fuente y elaboración propias

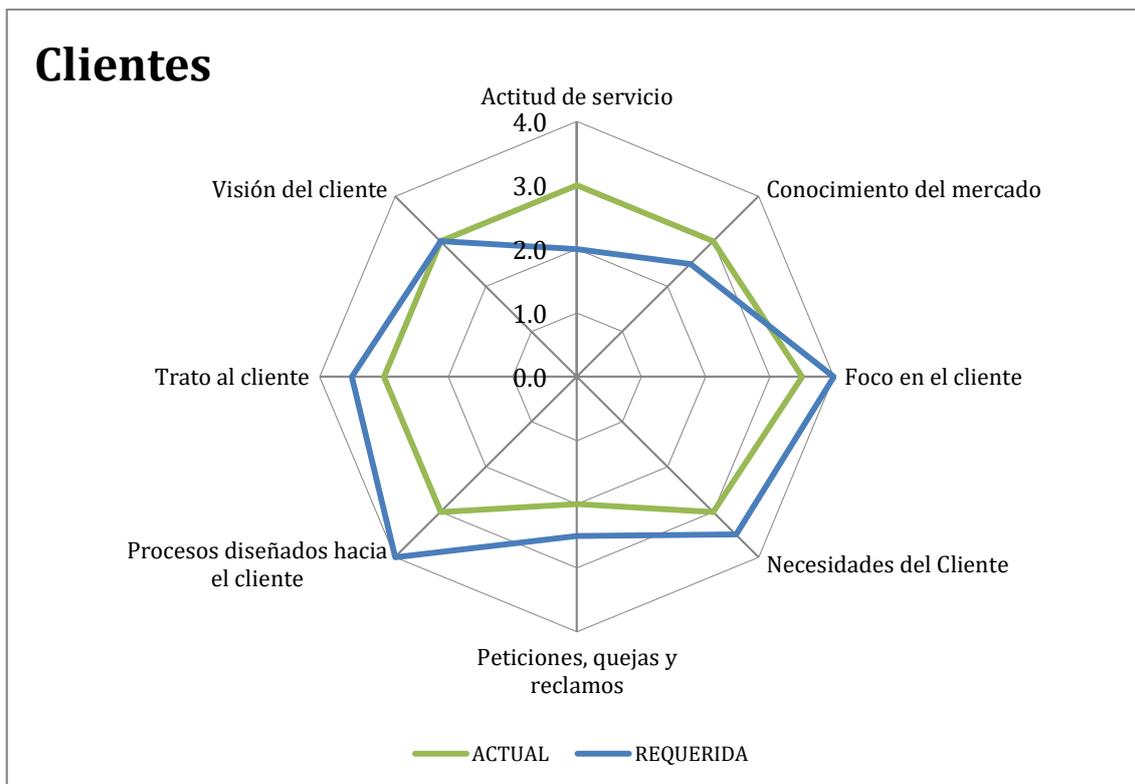


Figura 39. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Clientes  
Fuente y elaboración propias

Tabla 45  
**Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Principios**

	Actual	Requerida	Brecha
<b>Principios</b>	<b>2,13</b>	<b>3,00</b>	<b>-0,88</b>
Coherencia	2,50	3,50	-1,00
Cumplimiento	3,00	4,00	-1,00
Decisiones conscientes	1,50	2,50	-1,00
Ética	2,50	3,00	-0,50
Ética en todo momento	2,00	3,00	-1,00
Rendición de cuentas	2,50	3,00	-0,50
Verdad y sinceridad	2,00	2,00	0,00
Vivencia de Valores	1,00	3,00	-2,00

Fuente y elaboración propias

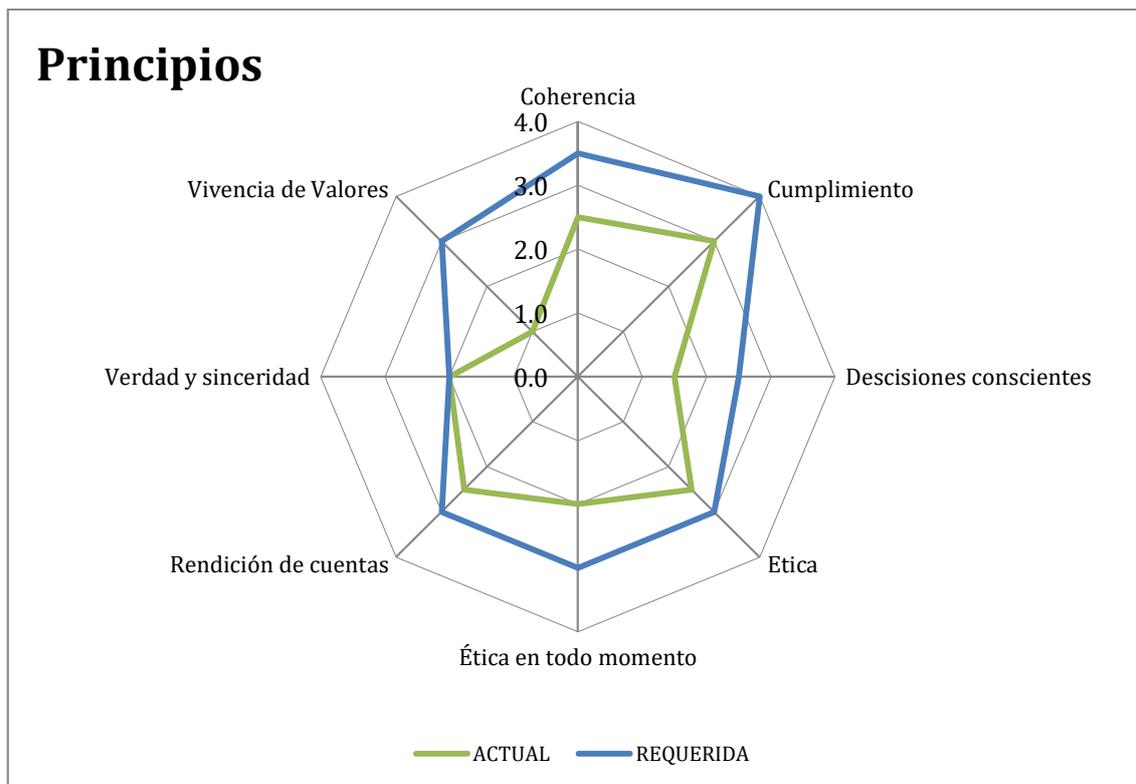


Figura 40. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Principios  
Fuente y elaboración propias

Tabla 46  
**Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Sostenibilidad**

	Actual	Requerida	Brecha
<b>Sostenibilidad</b>	<b>2,13</b>	<b>2,56</b>	<b>-0,44</b>
Bienestar Integral	1,50	3,50	-2,00
Gobierno	2,50	4,00	-1,50
Medio Ambiente	2,50	2,00	0,50
Perspectiva de largo plazo	2,50	3,00	-0,50
Proveedores Responsables	0,50	2,00	-1,50
Responsabilidad Social	1,50	2,00	-0,50
Sentido Comunidad	2,50	2,00	0,50
Voluntariado	3,50	2,00	1,50

Fuente y elaboración propias

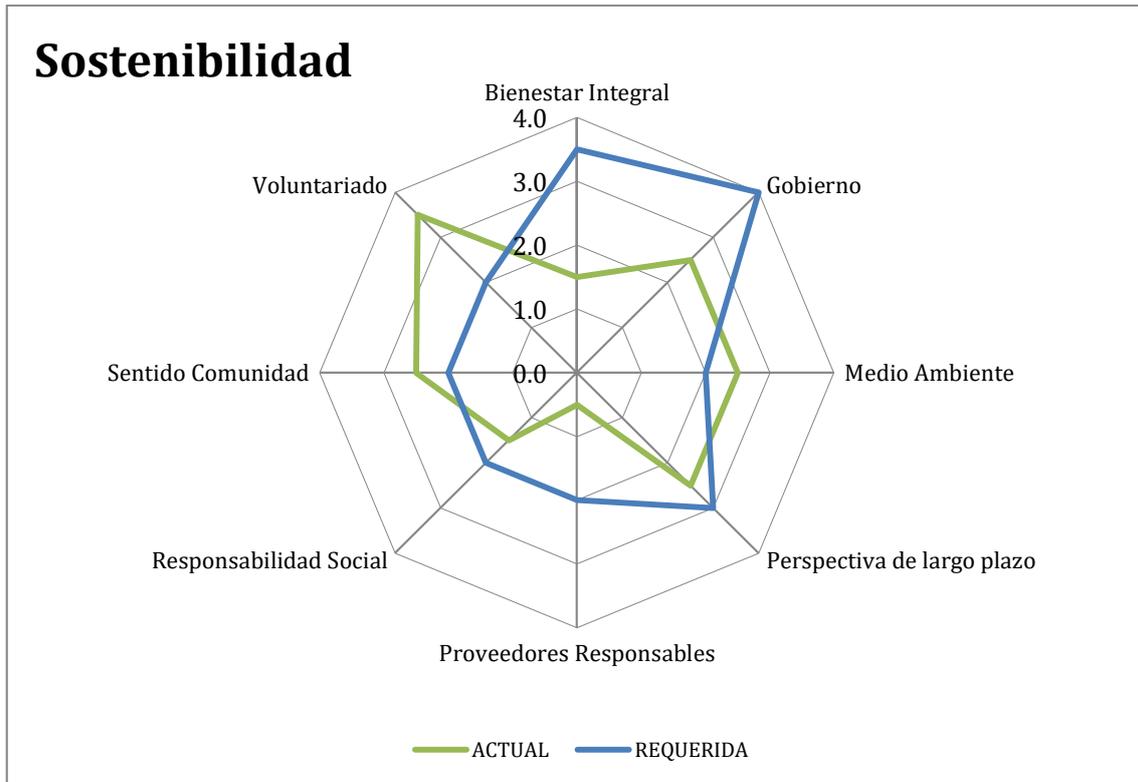


Figura 41. Brechas culturales entre los atributos – dimensión: Sostenibilidad  
Fuente y elaboración propias