



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Estudio de la cultura organizacional dominante, identificada según la metodología propuesta por los autores Cameron y Quinn, en la empresa Estructuras de acero ESACERO S.A., 2015**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**AUTORA:** Sailema Bustos, Mónica Paulina

**DIRECTOR:** Tutillo Carrillo, Marcelo Eduardo

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2015

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Ingeniero.

Marcelo Eduardo Tutillo Carrillo

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de Titulación, denominado: Estudio de la cultura organizacional dominante, identificada según la metodología propuesta por los autores Cameron y Quinn, en la empresa Estructuras de acero ESACERO S.A., 2015 realizado por Sailema Bustos Mónica Paulina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución; por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, julio 2015

---

**DIRECTOR**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo **Sailema Bustos Mónica Paulina** declaro ser autora del presente trabajo de Titulación: Estudio de la cultura organizacional dominante, identificada según la metodología propuesta por los autores Cameron y Quinn, en la empresa Estructuras de acero ESACERO S.A., 2015, de la Titulación de Magíster en Gestión Empresarial, siendo Marcelo Eduardo Tutillo Carrillo director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

---

**Sailema Bustos Mónica Paulina**

**050307748-9**

## AGRADECIMIENTO

*En primer lugar agradezco a Dios que me ha dado vida para poder ver cristalizado mi sueño y por ser el guiador de cada uno de mis pasos.*

*A mi esposo por su comprensión y apoyo, así como por cada una de sus palabras de aliento.*

*A la Universidad Técnica Particular de Loja, por cada una de las enseñanzas adquiridas, y por ser de generación en generación la pionera en la educación a distancia.*

*A mi director Marcelo Tutillo, por su valiosa ayuda para culminar con el trabajo de investigación, por aportar sus invaluable conocimientos académicos, así como por sus enseñanzas y paciencia en cada actividad realizada.*

*A los directivos de la empresa Estructuras de Acero ESACERO S.A. por brindarme la apertura, colaboración y facilidad necesaria para que el trabajo investigativo sea una realidad.*

*Mónica P. Sailema B.*

## DEDICATORIA

*Agradezco a Dios nuestro señor que me dio fuerza, paciencia y sobretodo fe para ver cumplido este sueño.*

*A mi maravilloso esposo Javier que ha sido mi mayor impulso para culminar la tesis con éxito, quien con su amor, comprensión y apoyo constante se ha convertido en mi pilar fundamental en consecución de las metas trazadas.*

*Un agradecimiento especial a mis queridos padres que han sido incondicionales en las buenas y en las malas, quienes me han enseñado a ser una mejor persona día a día, por ser un modelo de perseverancia y honestidad a seguir; mil gracias por su esfuerzo y dedicación para convertirme en lo que ahora soy.*

*A mi mejor amiga y hermana Alexandra, gracias por estar siempre conmigo, por apoyarme en cada una de mis decisiones, gracias por reír y llorar conmigo en cada situación que se ha presentado en mi vida.*

*A mis hermanos y hermanas por ser mi gran apoyo incondicional, a mis sobrinos porque llenan de alegría cada día de mi vida.*

**Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE HAN HECHO POSIBLE LA REALIZACIÓN DE ESTA TESIS MIL GRACIAS.**

*Mónica P. Sailema B.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	5
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 Planteamiento del Problema.....	6
1.2 Formulación del Problema.....	8
1.3 Sistematización del Problema .....	8
1.4 Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos .....	9
1.5 Justificación .....	9
CAPITULO II.....	11
MARCO REFERENCIAL .....	11
2.1 Marco teórico .....	12
2.1.1. Conceptualización y Características de las Organizaciones .....	12
2.1.2. La Cultura. Concepto.....	13
2.1.2.1. Las Cinco Dimensiones de la Cultura de Hofstede .....	14
2.1.3. La Cultura Organizacional .....	15
2.1.3.1. Características de la Cultura Organizacional .....	16
2.1.3.2. Los Elementos de la Cultura Organizacional.....	17
2.1.3.3. Funciones de la Cultura Organizacional.....	17

2.1.4. Modelo de Análisis Cultural de Cameron y Quinn .....	18
2.1.4.1. Los Cuatro Grandes Tipos de Cultura .....	18
2.2 Definición de Términos Básicos (Marco Conceptual) .....	20
2.2.1. Organización.....	20
2.2.2. Cultura .....	20
2.2.3. Cultura Organizacional .....	21
2.2.4. Recurso Humano.....	21
2.2.5. Liderazgo.....	21
2.2.6. Planificación.....	21
2.2.7. Compromiso Personal .....	22
2.2.8. Trabajo en Equipo .....	22
2.2.9. Motivación.....	22
2.2.10. Estrategia Empresarial .....	23
2.2.11. Actitud.....	23
2.2.12. Empowerment.....	23
2.2.13. Competencia.....	24
2.2.14. Comunicación .....	24
CAPITULO III.....	25
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
3.1 Hipótesis .....	26
3.1.1. Sistema de Hipótesis .....	26
3.2 Variables de Investigación .....	26
3.2.1. Variable Independiente.....	26
3.2.2. Variable Dependiente .....	26
3.3 Estrategia Metodológica .....	27
3.3.1. Diseño de Investigación.....	27
3.3.2. Tipo de Investigación.....	27
3.3.2.1. Investigación Descriptiva .....	28
3.3.2.2. Investigación Documental.....	28
3.3.2.3. Investigación de Campo .....	28
3.4 Unidad de Análisis .....	28
3.4.1. Población.....	28
3.4.2. Métodos de Investigación .....	29
3.4.2.1. Inductivo .....	29
3.4.2.2. Deductivo.....	29
3.4.2.3. Analítico .....	29
3.4.3. Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información .....	30



3.4.3.1. Fuentes.....	30
3.4.3.2. Técnica de Recolección de la Información.....	31
3.4.3.3. Tratamiento y Análisis de la Información.....	31
CAPITULO IV .....	32
DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	32
4.1 Diagnóstico Situacional de la Empresa .....	33
4.1.1. Antecedentes de la Empresa – Misión y Visión.....	33
4.2 Estudio del Ambiente Externo .....	33
4.3 Estudio del Ambiente Interno.....	35
4.4 Matriz FODA Estrategias Defensivas y Ofensivas .....	37
CAPITULO V .....	40
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	40
5.1 Tabulación y análisis de la encuesta .....	41
5.2 Hipótesis de Trabajo.....	55
5.3 Propuesta .....	55
CAPITULO VI .....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	61
6.1 Conclusiones .....	62
6.2 Recomendaciones.....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS.....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Identificación Variable Independiente .....	27
Tabla 2 Identificación Variable Dependiente .....	27
Tabla 3 Resultado OCAI - Características Dominantes .....	41
Tabla 4. Resultado OCAI - Liderazgo Organizacional.....	43
Tabla 5 Resultado OCAI - Estilo Gerencial .....	45
Tabla 6 Resultado OCAI - Fusión de la Organización.....	47
Tabla 7 Resultado OCAI - Énfasis Estratégico.....	49
Tabla 8 Resultado OCAI - Criterios de Éxito .....	51
Tabla 9 Resultado OCAI - Total del Personal de ESACERO S.A. ....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Las cinco dimensiones culturales de Hofstede .....	15
Figura 2 Modelo Competing Values Framework .....	18
Figura 3 Resultado OCAI - Características Dominantes .....	41
Figura 4. Resultado OCAI - Liderazgo Organizacional.....	43
Figura 5 Resultado OCAI - Estilo Gerencial .....	45
Figura 6 Resultado OCAI - Fusión de la Organización.....	47
Figura 7 Resultado OCAI - Énfasis Estratégico.....	48
Figura 8 Resultado OCAI - Criterios de Éxito .....	50
Figura 9 Resultado OCAI - Total del Personal de ESACERO S.A. ....	52

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario para la determinación del tipo de Cultura Organizacional .....	67
---	----

## RESUMEN

El propósito de esta investigación es diagnosticar la cultura organizacional de la empresa Estructuras de Acero ESACERO S.A., utilizando la metodología propuesta por los autores Cameron y Quinn (1999), basada en el modelo de Valores en competencia.

De igual manera se pretende determinar el grado de semejanza de esta cultura organizacional dominante, al identificar las culturas específicas que se asume en esta investigación.

El estudio planteado es de tipo descriptivo, utilizando para la recolección de la información y los datos el cuestionario propuesto por los autores Cameron y Quinn (1999), denominado Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI).

La población objeto de estudio estuvo conformada por el total de empleados de ESACERO S.A., tanto de la matriz ubicada en la ciudad de Quito como en su sucursal de ventas en Guayaquil.

Mediante los datos obtenidos, los resultados del diagnóstico, tanto para la cultura dominante en la organización como por las demás culturas identificadas dentro de la empresa, se expresan en base a cuatro clases de culturas genéricas: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía.

Las diferencias y congruencias identificadas entre los tipos culturales permiten aproximarse y describir la cultura dominante en la organización.

Palabras claves. Cultura Organización, Marco de Valores en Competencia, Cameron y Quinn.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to diagnose the organizational culture of the company ESACERO SA Steel Structures, using the methodology proposed by the authors Cameron and Quinn (1999), based on the model of competing values.

Likewise it is to determine the degree of similarity of the dominant organizational culture, to identify specific cultures it is assumed in this investigation.

The proposed study is descriptive, using the collection of information and data the questionnaire proposed by the authors Cameron and Quinn (1999), called Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

The study population consisted of the total employees of ESACERO SA, both the matrix in Quito as its sales branch in Guayaquil.

Using the data obtained, the diagnostic results for both the dominant culture in the organization as identified by other cultures within the company, are expressed on the basis of four kinds of generic cultures Clan, Adhocracy, Market and Hierarchy.

Identified the differences and consistencies between cultural types allow approach and describe the dominant culture in the organization.

Keywords. Culture Organization Competing Values Framework, Cameron and Quinn.

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional ha cobrado vida en la actualidad ya que ha logrado influenciar diferentes ámbitos como: político, económico, social, y cultural; esta influencia se debe a la mejora en las actitudes del Talento Humano que forma parte de las organizaciones mediante los cambios conductuales positivos; mediante los cuales se van erradicando problemas comunes como reducción del personal, inestabilidad laboral y en especial la falta de compromiso del personal, que a la vez generaban muchos otros problemas tanto internos en las organizaciones como externos en la sociedad.

Durante los últimos años empresas ecuatorianas como ESACERO S.A., EP Petroecuador, Conecel (Claro), Andes Petroleum Ecuador, Novacero; entre otras han ingresado a un proceso de cambios y reestructuraciones organizacionales con el único afán de lograr la eficacia y eficiencia ya sea en el ámbito interno como externo para ofrecer servicios de calidad. Estos cambios y transformaciones están básicamente orientados al mejoramiento del aspecto administrativo.

La cultura organizacional ha tenido un gran impacto en las empresas a nivel internacional convirtiéndose en uno de los pilares fundamentales para obtener el éxito empresarial; esta filosofía se encuentra relacionada directamente con el personal de la empresa para crear lazos de afinidad mediante la absoluta entrega a sus actividades diarias con eficacia y responsabilidad en miras a lograr un óptimo rendimiento, el objetivo a cumplir es que los integrantes de la misma unan esfuerzos para cooperar entre sí. Lo ideal es que todos tengan claro los objetivos planteados, para de esta manera garantizar el triunfo de la organización y de los trabajadores en forma general.

En consecuencia es importante que todo gerente establezca parámetros adecuados para conseguir una cultura organizacional acorde donde los trabajadores encuentren su punto de equilibrio y logren desarrollar sus actividades diarias de manera normal y eficiente.

El presente trabajo de investigación evaluará la cultura organizacional de la empresa Estructuras de Acero ESACERO S.A. en virtud que representa un factor clave para el éxito de la misma; esta se encuentra ubicada en la Ciudad de Quito Panamericana Norte Km 14 ½ y Pasaje Cenepa. La empresa tiene como objetivo

principal satisfacer las necesidades de construcción metálica con la adecuada orientación hacia el cliente.

Para llevar a cabo la investigación se ha tomado en cuenta manejar la metodología utilizada por Cameron y Quinn basado en el modelo Competing Values Framework CVA, que permitirá diagnosticar el cambio de la cultura organizacional, fijando sus cuatro tipos de culturas dominantes para que de esta manera se pueda establecer cuál es el tipo de cultura que se tiene en la actualidad y cuál es el tipo de cultura que se desea alcanzar.

Uno de los principales alcances en la realización de ésta investigación, es el interés que presentan los directivos para conocer la situación de su personal respecto de la empresa.



## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 Planteamiento del Problema

El estudio de la cultura organizacional tiene su origen desde los últimos cincuenta años cuando las principales escuelas de negocios comenzaron a estudiar la cultura basada en un contexto empresarial, teniendo como base que para poder entender al individuo era necesario principalmente observar cuál era su comportamiento en el medio en el que se desenvuelve, para de esta manera poder tener una visión amplia y objetiva a nivel organizacional.

La cultura organizacional representa un tema atractivo y de valiosa importancia para las organizaciones, especialmente desde los últimos tiempos que ha sido considerada como una mezcla de rasgos espirituales y afectivos que identifican a una sociedad o grupo humano con otro; hasta convertirse hoy por hoy en una cuestión de trascendencia efectiva para las organizaciones, sobre todo a partir de la vinculación de la cultura con la gestión empresarial. Ya en los trabajos de Lewin, Lippit y White (1939) usaron los conceptos de clima y normas de grupo, para de esta manera referirse al fenómeno de la cultura en las organizaciones. (Marin, 1997)

Muchas de las investigaciones originales sobre los fenómenos de la cultura en las organizaciones fueron realizadas por psicólogos y sociólogos, como el análisis de la estructura social de un restaurant realizado por White (1949) que presenta a la organización como un conjunto negociado de patrones de interacción. (Caldera, 2007)

Como se mencionó en párrafos anteriores, la cultura organizacional a partir de las últimas décadas ha dejado de ser un concepto basado en las características de los individuos de aquellos tiempos, experimentando un cambio significativo, debido a que sido adoptada por las organizaciones, considerándola como un componente integral en el proceso administrativo; razón por la que, se identifica a la organización como cultura ya que ésta tiene personalidad, pudiendo ser rigurosa o maleable e innovadora o conservadora.

Las organizaciones sin importar su tamaño al igual que los miembros que la conforman, llegan a adquirir una personalidad específica que la diferencia de las demás, empezando básicamente desde la forma en que realiza o lleva a cabo las actividades hasta como se manifiesta su comportamiento en un grupo de trabajo.

Las organizaciones se caracterizan por tener culturas organizacionales propias y específicas. El formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades, desarrollar una carrera en ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. La forma en que las personas interactúan en una organización, las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. (Chiavenato, 2004) p164

Desde este enunciado, se determina la importancia y la necesidad que tienen las organizaciones de conocerse a sí mismas, de autodefinirse, de identificar sus fortalezas y sus potencialidades, sin dejar de lado el aspecto humano de los individuos que forman parte de ésta.

Los rápidos índices de globalización, los avances tecnológicos, la apertura económica y la necesidad de contar con estándares de empresas que sean eficientes y eficaces, son algunos de los factores que han ido presionando tanto a directivos como administradores a tomar conciencia y examinar la cultura que actualmente poseen para crear una cultura organizacional sana y flexible y promover de esta manera en el personal actitudes, conductas y valores ejemplares, que con el tiempo van a ser de gran beneficio tanto a los entes internos como externos de la empresa. (Luna & Pezo, 2005)

Es así que el punto primordial de la presente investigación se centra en determinar y evaluar la cultura organizacional dentro de la empresa Estructuras de Acero ESACERO S.A., ubicada en la ciudad de Quito, Parroquia de Calderón, Panamericana Norte Km 14 ½ y Pasaje Cenepa; este estudio permitirá conocer el cambio organizacional que ha ido dando la cultura dentro de los diferentes parámetros de la empresa para de esta manera saber cuáles son los factores que están afectando la cultura organizacional, puesto que se percibe la falta de actitud positiva para comprender que los valores antiguos ya no son tan eficientes en la era actual, siendo aún más complicado que los nuevos valores se encuentren arraigados dentro de la empresa, debido al mismo desinterés por parte de las autoridades que la conforman.

Otro de los puntos negativos observados en ESACERO S.A., está enmarcado en una cultura basada en desconfianza y falta de comunicación entre los diferentes departamentos en especial, en el de ventas donde cada individuo ve por su propio bienestar y no por trabajar en equipo y lograr las ventas planificadas durante un

determinado periodo para alcanzar el éxito tanto de manera individual como colectiva, entendiendo así que si tanto los directivos como los trabajadores no entienden esta realidad lo único que se logrará es generar problemas de desconfianza y desconexión.

El escaso desconocimiento por parte del personal en general sobre la misión, visión, principios y valores corporativos que se manejan dentro de la empresa, ocasiona que estos no se encuentren claramente empapados sobre lo que persiguen en si la empresa y lo que ella necesita de cada uno de los empleados para alcanzar el éxito deseado.

Es así que para las autoridades y directivos de la empresa la realización de esta investigación es de suma importancia e interés ya que permitirá conocer la situación real de cómo se encuentra la cultura organizacional dentro de la empresa con respecto a su personal tanto administrativo como de planta o producción, logrando con este estudio otorgar a los directivos una herramienta que les permita conseguir un alto mejoramiento de la actividad empresarial destacando el papel de los directivos como agentes de cambio y el trabajo en equipo de los empleados como agentes que aceptan los cambios que sean positivos para su bienestar individual y colectivo.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cuál es la cultura organizacional dominante, identificada según la metodología propuesta por los autores Cameron y Quinn (1999), en la empresa Estructuras de Acero ESACERO S.A.

## **1.3 Sistematización del Problema**

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa con respecto a la cultura organizacional?
- ¿Cuáles son los tipos de cultura que posee la organización?
- ¿Cuál es la diferencia de apreciación entre la cultura actual y la cultura deseada dentro de la empresa?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Realizar un estudio de la cultura organizacional dominante, identificada según la metodología propuesta por los autores Cameron y Quinn (1999), en la empresa Estructuras de Acero ESACERO S.A.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Definir el problema, estructurar el marco de referencia y la metodología que se aplicará en la investigación, a fin de tener un sustento metodológico, teórico y conceptual para la aplicación práctica de la investigación;
- Diagnosticar la situación actual de la empresa, para poder establecer los parámetros de la cultura organizacional a ser intervenidos con la metodología OCAI de Cameron y Quinn (1999).
- Determinar los tipos de cultura organizacional que posee la empresa Estructuras de Acero, ESACERO S.A. a fin de conocer si existe diferencias entre la cultura actual y la cultura deseada.

## **1.5 Justificación**

El estudio de la cultura organizacional permite contar con un vasto conocimiento para poder comprender los distintos métodos, procedimientos y principalmente el comportamiento humano dentro de la empresa, aspectos que se encuentran implicados en la actividad laboral; de ahí la necesidad de recurrir a su estudio, debido a que proporciona elementos claves para poder enfrentar los desafíos a los que se ve expuesta la organización.

El estudio de la cultura organizacional en ESACERO S.A. permitirá conocer aspectos comunes del ambiente de trabajo, la estructura en la que se desenvuelve; así como el sistema cultural conformado por normas, creencias, mitos, valores y costumbres, para de esta manera dar respuestas adecuadas a las distintas problemáticas que se viven en el interior de la empresa.

El presente trabajo busca dar relevancia a cada uno de los procesos empresariales de ESACERO S.A., para de esta manera impulsar su éxito y volverse competitiva.

La investigación tendrá un aporte específico para las autoridades de la organización para que estos puedan desarrollar en su personal diferentes capacidades de aprendizaje que les permita reunir, evaluar; reconocer los valores y creencias culturales que se ajusten al factor humano que la constituyen y lograr de esta manera ser empresas inteligentes y de éxito para lograr mantenerse como empresas de elite y supervivencia en un entorno que día a día va cambiando.

En base a la investigación se tratará de busca que las autoridades de la empresa cambien de mentalidad y de estrategia cultural, tomando en cuenta no únicamente el aspecto económico o social, sino más bien tratando de que la cultura de la organización sea el reflejo del equilibrio dinámico que se debe promover entre los diferentes sistemas de la empresa.

Este trabajo se enmarcará en la necesidad de responder a distintas exigencias; por una parte, la importancia de contar con una investigación propia, que sirva de guía para que ESACERO S.A. realice cambios que respondan a su propia realidad y de esta manera conseguir adelantos significativos para continuar siendo una de las empresas prestigiosas y competitivas dentro del mercado; por otro lado, hacer énfasis en la inserción del estudio de la cultura en el contexto empresarial, en los procesos de formación y crecimiento académico para generar un espacio de reflexión que permita conseguir cambios creativos en beneficio de los agentes internos y externos de la organización.

De lo expuesto en los párrafos anteriores se deduce que el estudio de la cultura organizacional es uno de los temas más importantes a aplicarse en todas las organizaciones sin distinción alguna, debido a que por medio de estudio se puede determinar el estado emocional y el compromiso del Talento Humano, obteniendo como resultado los comportamientos deseados.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

## **2.1 Marco teórico**

Al estudiar la cultura organizacional dentro de las empresas y la influencia que esta tiene en las personas que la conforman, es donde nace la necesidad de conocer principalmente lo que es la organización y la cultura, por lo que se estima adecuado empezar esta exposición definiendo y caracterizando lo que hasta el momento se ha dicho sobre las organizaciones y su cultura.

### **2.1.1. Conceptualización y Características de las Organizaciones**

Tenemos las definiciones que apuntan a la idea de las organizaciones como sistemas sociales.

Las organizaciones son como sistemas sociales y como tales, son además, “sistemas autopoiéticos de decisiones”. Esto quiere decir, que se trata de un sistema que produce en su operar los elementos que lo forman. (Rodríguez, 2005, pág. 44)

Las organizaciones se encuentran tomando decisiones a cada instante y por ende estas decisiones deben ser manejadas de manera consiente y responsable ya que en base a estas las empresas van construyendo su realidad y estableciendo nuevas y mejores necesidades dentro de ella.

Baztán, señala que “las organizaciones son formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que construyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, y articulado por un sistema de significados compartidos.” (Baztán, 1998, p.141 citando a Quijano 1993)

Las organizaciones son sistemas sociales conformadas por individuos y grupos que se encuentran dirigidas comunicadas y coordinadas por sus diferentes autoridades para alcanzar metas y objetivos; estas organizaciones pueden estar integradas por subsistemas relacionados entre sí para que cumplan funciones y tareas específicas.



El autor, quien se ha convertido en un clásico de la psicología organizacional, plantea una serie de ideas que tienen relación con el concepto de organización. Así, menciona y expone cuatro características comunes a toda organización:

1. Esfuerzo coordinado, para la ayuda mutua.
2. Logro de objetivos comunes, a través de la coordinación de actividades.
3. División del trabajo, que facilita el logro de los objetivos de un modo más eficiente.
4. Integración, que asegura que todos estén en la búsqueda del logro de los mismos objetivos. (Schein, 1982, págs. 11-13)

Las organizaciones se caracterizan porque:

1. Establecen condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas.
2. Ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas. (Rodríguez, 2005)

Las características que toda organización debe tener para alcanzar el éxito están encaminadas a lograr en los individuos ayuda mutua en cada una de las actividades realizadas es decir trabajo en equipo, busca del cumplimiento de los objetivos planteados para facilitar así la comunicación y mantener el liderazgo entre todos los que la conforman para lograr el cambio organizacional esperado.

### **2.1.2. La Cultura. Concepto**

En referencia a lo mencionado en los párrafos anteriores sabemos que las organizaciones están inmersas de una cultura organizacional que las distingue de las demás y que puede evaluarse como diferencial.

La cultura es la base y el fundamento de lo que somos en realidad, y existe desde el momento que nacemos surgiendo en primer lugar por el entorno que tenemos en nuestras familiar y de trabajo para seguidamente incurrir por el contexto social a lo largo de toda la existencia, para encontrarnos hoy por hoy en una cultura de cambios constantes.

A continuación se enuncian algunas definiciones del término cultura en su sentido más amplio:

“la cultura se considera la característica básica de una sociedad y viene definida como el comportamiento común por los miembros de una comunidad” (Marin, 1997, pág. 68),

Se hace una apreciación de lo que es la cultura un aquel aspecto que tiene que ver directamente con el comportamiento común que tienen los miembros de la empresa como son sus costumbres, hábitos.

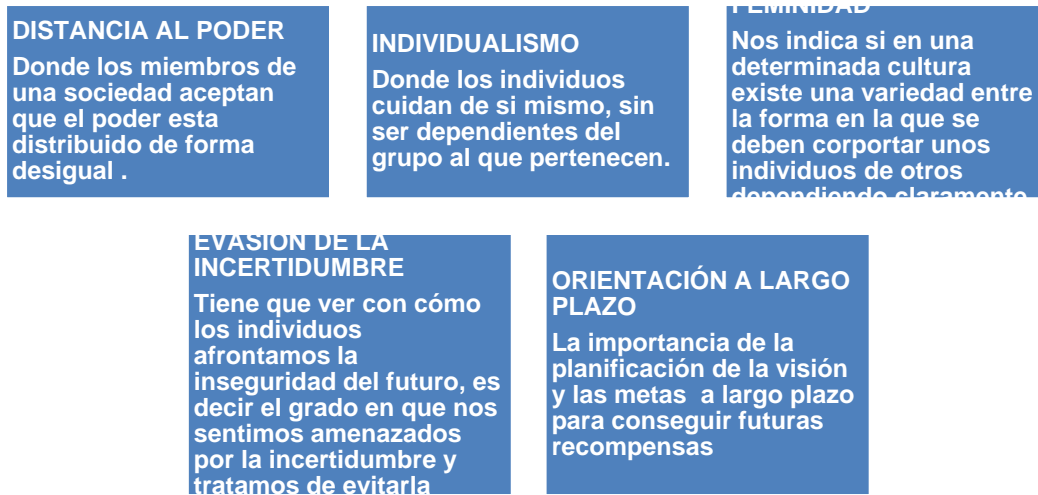
define a la cultura de una sociedad como “los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones”. (Chiavenato, 2004, pág. 158)

La cultura es básicamente la forma de expresarse y de interactuar de las personas, es decir sus diferentes actitudes como se integran con las demás personas ya sea dentro de la organización en la que laboran o fuera de ella.

#### ***2.1.2.1. Las Cinco Dimensiones de la Cultura de Hofstede***

Los estudios realizados por Hofstede sobre la cultura fue lo que le llevaron a establecer cinco dimensiones culturales para identificar los patrones culturales de cada grupo, siendo así un modelo de gran ayuda en la comunicación intercultural, estas dimensiones que serán descritas en la siguiente figura: (Gómez, 2014)

**Figura 1 Las cinco dimensiones culturales de Hofstede**



**Fuente:** Gómez (2014)

**Elaborado por:** Mónica Sailema. / 2014

### **2.1.3. La Cultura Organizacional**

En el afán de búsqueda de vías para entender de mejor manera a las organizaciones, no solamente de forma superficial sino más bien a fondo y su esencia en particular, así como aquellos aspectos que no se pueden observar de manera simple, de allí nace conocer el concepto de cultura organizacional.

Al estudiar algunas definiciones de cultura organizacional, se evidencia que existen aspectos comunes que son considerados por la gran mayoría de autores a considerarse:

Ralph D. Stacey, citado por Barón (2006) señala que la cultura organizacional es “el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo...A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos”. De esta manera se moldean los esquemas mentales de la empresa y su funcionamiento en cada uno de los colaboradores. (Marín, Cano, Zevallos, & Mora, 2009)

Ahora bien, Zapata (2007) define la cultura organizacional como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la

cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos”. (Marín, Cano, Zevallos, & Mora, 2009)

De lo expuesto se observa que la mayoría de autores coinciden en que la cultura organizacional es un aspecto que es compartido por todos los miembros de la organización, es un factor que influye en la manera de como los individuos se comportan identificando lo que diferencia a una organización de otra; siendo así la cultura organizacional las creencias, costumbres, hábitos, así como la manera de pensar de los individuos, lo que influye de diferente manera al momento de realizar sus actividades, son esquemas que determinan el comportamiento de las personas y su habilidad de compartir experiencias con otros grupos de trabajo logrando con esto que estos se adapten a diferentes escenarios. La cultura organizacional se convierte en la base del mismo clima laboral que existe dentro de la organización.

#### ***2.1.3.1. Características de la Cultura Organizacional***

Dentro de las características de la cultura organizacional se presentan seis principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias.
2. Normas: son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes: son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan.
4. Filosofía: son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas: son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
6. Clima de la organización: es la sensación que trasmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras.

Cada una de estas características se presenta en diversas medidas y en ciertas condiciones para cada organización (Chiavenato, 2004, pág. 167).

Es así que estas seis características les dan una directriz y un claro sentido a lo que es la cultura organizacional y será de mucha ayuda en el momento de exponer como se desarrolla, conserva y cambian las culturas organizacionales.

### **2.1.3.2. Los Elementos de la Cultura Organizacional**

Son varios los atributos, propiedades y dimensiones que durante los tiempos se le han adjudicado a lo que es la cultura organizacional y sostienen que esto puede deberse a la magnitud de este concepto, y a la globalidad de elementos interrelacionados que este posee, razón por la cual resultaría casi imposible considerar todos los factores que se consideran relevantes en un diagnóstico. (Cameron & Quinn, 1999)

A continuación se presentan los cuatro principales elementos o rasgos que los investigadores señalan como importantes a la hora de evaluar la cultura organizacional:

1. Las técnicas: el uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el knowhow.
2. El código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje.
3. Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar.
4. El mundo normativo: conjunto de creencias, valores, normas y sanciones.

(Marin, 1997)

### **2.1.3.3. Funciones de la Cultura Organizacional**

“La cultura organizacional es una variable que esta interrelacionada con el comportamiento empresarial. Se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad. Por otra parte, permite que los micro motivos de los actores: necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos, entre otros, formen un macro comportamiento.” (Luna & Pezo, 2005)

La cultura cumple varias funciones en el ámbito de una organización:

1. Define los límites, es decir, los comportamientos diferenciales de unos a otros;
2. Transmite sentido de identidad a sus miembros;

3. Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo;
4. Incrementa la estabilidad del sistema social;
5. Vincula y ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir los empleados. Los autores (Luna & Pezo, 2005)

#### 2.1.4. Modelo de Análisis Cultural de Cameron y Quinn

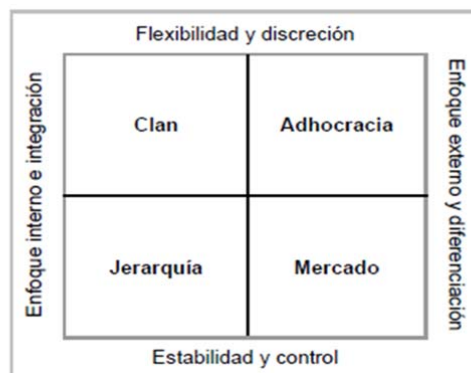
Para el estudio de la cultura organizacional es necesario basarse en el modelo llamado *Competing Values Framework*, que traducido al español se denomina “Modelo de Valores de Competencia” que tiene como objetivo diagnosticar y posibilitar el cambio de la cultura existente en una organización y conocer cuál es la postura de esta frente a los cambios expresados en el medio empresarial. (Cameron & Quinn, 1999)

Cameron & Quinn en su libro *Diagnosing and Changing Organizational Culture* resultados de estudios de un gran grupo de organizaciones en las que usaron un instrumento al que nominaban *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, instrumento que posibilita interpretar y medir determinadas manifestaciones organizacionales, así como cuál es la cultura actual y la que se desea alcanzar dentro de la organización. (Cameron & Quinn, 1999)

##### 2.1.4.1. Los Cuatro Grandes Tipos de Cultura

(Cameron & Quinn, 1999), describen las características de cada tipo de cultura propuesta por su modelo como se expresa en la siguiente figura:

**Figura 2 Modelo Competing Values Framework**



**Fuente:** Cameron y Quinn (1999)

**Elaborado:** Mónica Sailema.

### **a) Cultura Tipo Clan**

Este tipo de cultura concibe a la organización como una gran familia en donde sus integrantes comparten interactivamente creencias y valores. Los gerentes, autoridades y líderes se convierten en motores e incluso como referente inexcusable del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor, consejero y en ocasiones hasta padre de cada uno de los integrantes que forman parte de la organización, logrando con esto que los individuos se encuentren interesados en trabajar en equipo y armonía; considerando a la organización como un ente de unidad por la lealtad y tradición que se percibe dentro de ella. Es por todo ello que el éxito institucional se cimienta en el desarrollo y consideración de las personas.

### **b) Cultura Tipo Adhocracia**

Este tipo de cultura le da a la organización un sentido proactivo, dinámico y cambiante, brindando así rapidez de reaccionar a los retos que día a día ofrece el entorno, otorgando un carácter emprendedor a cada uno de los miembros que forman parte de ella. En esta cultura los empleados ven a la organización como un lugar eficiente y apto para trabajar de espíritu luchador y ambiente creativo un lugar donde se toman decisiones y se aceptan riesgos, a su vez, la organización estimula en sus integrantes la iniciativa individual y libertad de intelecto que permitan enfrentar nuevos desafíos, crear más oportunidades y lograr más utilidades.

La cultura de adhocracia busca en ESACERO S.A. el desarrollo individual, permitiendo que el personal realice su trabajo con mayor necesidad de crecimiento humano.

### **c) Cultura Tipo Mercado**

En este tipo de cultura la organización se encuentra orientada hacia la consecución de resultados y prioriza el control del trabajo bien realizado, el personal es competitivo y por consiguiente alcanza los objetivos planteados. Los líderes y dirigentes son estrictos y se pondera la estabilidad, participación, posicionamiento y bienestar de la organización.

### **d) Cultura Tipo Jerárquica**

Este tipo de cultura hace de la organización un lugar estructurado y establecido para trabajar. El interés de los líderes es ser excelentes coordinadores y mantener una organización enlazada y eficiente, donde las reglas y las políticas juegan un rol predominante, siendo preocupación principal de los directivos el lograr la estabilidad y el funcionamiento eficaz de la empresa con altos niveles de control.

## **2.2 Definición de Términos Básicos (Marco Conceptual)**

### **2.2.1. Organización**

“Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (Reyes, 2009)

Grupo social integrado por individuos que trabajan en forma coordinada en consecución de un objetivo colectivo logrando formar una estructura sistemática de relaciones entre los elementos humanos y materiales, destinada a producir bienes o servicios para poder satisfacer las diferentes necesidades de la sociedad en general.

### **2.2.2. Cultura**

“Esencial a la condición humana es la cultura, no solo en su sentido tradicional como resultado de un cultivo de nuestras facultades que culmina en conocimiento y capacidades desarrolladas, sino en el sentido antropológico de conjunto de ideas, creencias, actitudes, valores jerarquizados, tecnologías y sistemas de pensamiento y comunicación, de acuerdo con los cuales organizamos nuestras vidas como parte de grupos estructurados. Gran parte de lo que somos, es el resultado de los rasgos y complejos de la cultura a la que nos incorporamos luego y a aquello que introyectamos en nuestros seres como partes conformadas de nuestras personalidades”. (Malo, 2000)

Es todo patrón que rodea el conocimiento, las creencias, la ley, la moral, las costumbres, actitudes, valores y cada uno de los hábitos que el hombre ha ido adquiriendo en cada uno de sus entornos como miembro tal de una sociedad, ya que gran parte de lo que somos resulta de los rasgos y complejos de la cultura a la que nos incorporamos día a día.



### **2.2.3. Cultura Organizacional**

“Es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa”. (Serna, 1997)

Es el conjunto de creencias compartidas, normas, actitudes, experiencias, valores, sentimientos y las diferentes formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en cada uno de los niveles de la organización; aspectos que distinguen a una organización de otra.

### **2.2.4. Recurso Humano**

Se denomina recurso humano: “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización”. (Caldera, 2007)

Considerado como el factor más importante de una organización, debido a que de este depende el funcionamiento y desarrollo de la misma logrando con esto alcanzar los objetivos y metas trazados, para satisfacer sus necesidades tanto personales como grupales, a través del esfuerzo coordinado en todos los que conforman la organización.

### **2.2.5. Liderazgo**

Relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intensión, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores. (Richard, 2006)

Es el proceso en el cual influyen líderes sobre sus seguidores y viceversa, incentivándose unos a otros para que trabajen de manera entusiasta en la consecución de un objetivo y propósito en común.

### **2.2.6. Planificación**

“La planificación es decir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planificación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. La tarea de la planificación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades”. (Amador, 2003)

La palabra planificación implica para toda persona el pensar por antelación tanto en sus metas como en las diferentes actividades que va a ir logrando; estableciendo una estrategia general para no perderse o correr el riesgo de desviarnos del propósito trazado.

### **2.2.7. Compromiso Personal**

*“La fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”.* (Steers, 1977)

Una obligación inquebrantable que se ha contraído para hacer algo que nos hemos propuesto o que sencillamente se debe hacer para cumplir con una actividad o proyecto trazado.

### **2.2.8. Trabajo en Equipo**

“Es el número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida”. (Falcón & Méndez, 2008)

Implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada con una mutua colaboración donde cada uno hace parte activa por medio de sus esfuerzos para alcanzar de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas propuestas en la empresa u organización.

### **2.2.9. Motivación**

En una definición más amplia, la motivación es el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con

la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y, como consecuencia, regulan la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento, y se manifiestan como actividad motivada” (González , 2008)

La habilidad que tienen los directivos de una empresa para crear en ella un entorno en el cual sus empleados puedan y estén dispuestos a realizar sus diferentes actividades de manera responsable y entusiasta para conseguir el cumplimiento de las metas organizacionales.

#### **2.2.10. Estrategia Empresarial**

Según Menguzzatto y Renau: la estrategia empresarial “explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico” (Ronda, 2002)

Conjunto de pasos, acciones o actividades planificadas sistemáticamente que tienen como finalidad la consecución de un determinado objetivo, fin o misión, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

#### **2.2.11. Actitud**

Una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable ante un objeto o sus símbolos. La actitud está relacionada con el comportamiento que mantenemos en torno a los objetos a que hacen referencia. (Chiavenato, 2000)

En este caso la actitud es la forma como las personas toman de manera favorable una situación o circunstancia, relacionándola con el comportamiento para colaborar y cooperar con cada uno de sus compañeros de su lugar de trabajo.

#### **2.2.12. Empowerment**

“Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad (sin perder el control) a los empleados y de conferirles el sentimiento que son creadores de su propio trabajo y dueños de la empresa”. (Arroyo, 2012, pág. 233)

En este sentido el empoderamiento es otorgar la posibilidad a los empleados para adquirir un cierto poder y confianza para que puedan tomar ciertas decisiones y ser responsables de sus resultados, logrando que estos puedan ser más autónomos en sus lugares de trabajo.

### **2.2.13. Competencia**

Es un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo. (Pacheco, 2013)

Se las determina a las competencias como el proceso óptimo de las diferentes actitudes, cualidades, destrezas, habilidades y capacidades con las que cuenta una persona para poder desarrollar sus funciones dentro del ámbito profesional en el que se desenvuelven.

### **2.2.14. Comunicación**

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado. Generalmente, la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación (Martínez de Velasco & Nosnik, 2002)

La comunicación es uno de los factores más importantes de una organización para que el personal pueda relacionarse con sus compañeros y otras personas de manera eficaz y así transmitir y compartir lo que desea con aquellas personas que forman parte de su ambiente.

### **CAPITULO III**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Hipótesis**

“Suposición es el término general que designa una idea que presuponemos o formamos. Hipótesis y supuesto se emplean en el terreno de la investigación; la hipótesis sirve para explicar hechos o fenómenos y se admite provisionalmente mientras no surja otra mejor; el supuesto es la premisa de la que se parte en un razonamiento. Conjetura y presunción designan la idea acerca de cierta cosa, que se deduce de alguna señal o noticia”. (Steers, 1977)

#### **3.1.1. Sistema de Hipótesis**

Determinado la relación y afinidad entre la cultura actual que maneja la empresa Estructuras de Acero ESACERO S.A. y la cultura que desea alcanzar sus autoridades, conseguiremos planificar acciones con el fin de acoplar la cultura deseada por la que se tiene actualmente.

### **3.2 Variables de Investigación**

#### **3.2.1. Variable Independiente**

Cultura Organizacional

#### **3.2.2. Variable Dependiente**

Planificación de acciones

**Tabla 1 Identificación Variable Independiente**

Variable	Definición	Dimensiones	Preguntas	Indicadores
Cultura Organizacional	Conjunto de normas, actitudes, experiencias, valores, sentimientos que caracterizan el comportamiento del personal en cada uno de los niveles de la organización	Cultura Organizacional Actual	¿Cuál es su cultura dominante?	Resultado encuestas realizadas al personal
				Estudio OCAI
		Cultura Organizacional Deseada	¿Cuál es su cultura dominante?	Resultado encuestas realizadas al personal
				Estudio OCAI

**Fuente:** Estructuras de Acero ESACERO S.A.

**Elaborado:** Mónica Sailema B. / 2015

**Tabla 2 Identificación Variable Dependiente**

Variable	Dimensiones	Preguntas	Indicadores
Planificación de acciones	Estudio y procesamiento de la información	¿Qué acciones planificar en la cultura organizacional actual?	Problema identificado
			Información disponible
			Objetivos deseados

**Fuente:** Estructuras de Acero ESACERO S.A.

**Elaborado:** Mónica Sailema B. / 2015

### 3.3 Estrategia Metodológica

#### 3.3.1. Diseño de Investigación

El diseño de esta investigación puede clasificarse como no experimental.

“Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández, 2006, p.205)

En una investigación con diseño no experimental se entiende que dentro del objeto de estudio no se manipulará la realidad existente tanto en las personas como en la organización estudiada ya que ambos factores serán observados y analizados en su ambiente y contexto natural.

#### 3.3.2. Tipo de Investigación

Para efectuar la investigación objeto de estudio se ha utilizado los siguientes tipos de investigación:

### **3.3.2.1. Investigación Descriptiva**

Se aplicó el tipo de investigación descriptiva para conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la recolección de datos exactos por parte del objeto estudiado, para de esta manera poder identificar, describir e interpretar la cultura organizacional y obtener un informe final con los resultados establecidos.

### **3.3.2.2. Investigación Documental**

En la investigación documental se analizó fuentes primarias tales como: consultas, documentos académicos, bibliografía e información de Estructuras de Acero ESACERO S.A. de la Ciudad de Quito, y como fuentes secundarias se analizaron libros, revistas y publicaciones que permitieron conocer y fundamentar los diferentes enfoques, teorías y conceptualizaciones existentes.

### **3.3.2.3. Investigación de Campo**

La investigación de campo se realizará en las instalaciones de la empresa Estructuras de Acero ESACERO S.A. ubicada en la Ciudad de Quito, con el objetivo de recopilar toda la información necesaria de los empleados, siendo esta de suma importancia al momento de analizar la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio, con el fin de emplearla en la parte de desarrollo práctico de aplicación de la metodología OCAI.

## **3.4 Unidad de Análisis**

### **3.4.1. Población**

El universo o población para este estudio, está constituida por el Gerente General y el total del personal que conforman los diferentes grupos de trabajo de la empresa Estructuras de Acero ESACERO S.A., que corresponden a 215 empleados en total tanto en la Matriz ubicada en la Ciudad de Quito y su sede de ventas en la Ciudad de Guayaquil, quienes interpretan y adaptan la cultura organizacional según sus metas y necesidades.



En esta investigación no se efectuó el uso de una muestra, pues el programa OCAI propone no realizarla, motivo por el cual se realizó la encuesta a todo el personal tanto de la Matriz-Quito como de su sede de ventas en Guayaquil, la evidencia de la aplicación metodológica se encuentra en el desarrollo del caso práctico.

### **3.4.2. Métodos de Investigación**

Los métodos que se utilizan en el presente trabajo de investigación es el inductivo, deductivo y analítico con el único objetivo de establecer las diferentes herramientas de investigación a manejar con respecto a la cultura organizacional.

#### **3.4.2.1. Inductivo**

El método inductivo parte de los hechos particulares y llega a conclusiones generales; es decir que al iniciarla investigación se estudia el comportamiento organizacional así como las culturas predominantes existentes dentro de la empresa.

#### **3.4.2.2. Deductivo**

Este método relaciona hechos conocidos con otros desconocidos partiendo de la observación de situaciones particulares tomando en cuenta como referencia indicios o premisas que permitan comparar las diferentes situaciones encontradas en el problema de investigación; es así que en el presente estudio se concluye que en los resultados obtenidos se puede demostrar los indicios y obtener así una conclusión.

#### **3.4.2.3. Analítico**

Por medio de este método se descubren las causas, naturaleza y efectos del tema objeto de estudio, proporciona la recolección necesaria de información, y a su vez, el proceso de comparación de los indicadores que forman parte del problema con el fin de lograr un diagnóstico completo de la cultura organizacional dentro de la empresa objeto de la presente investigación.

### 3.4.3. Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información

Para identificar la cultura organizacional de la empresa Estructuras de Acero ESACERO S.A., se consideró usar el cuestionario "OCAI" propuesto por Cameron y Quinn (1999). Este instrumento nos permite evaluar de una manera más clara la cultura organizacional tal y como se encuentra en la empresa, así como definir de forma cuantitativa los tipos de cultura existentes y deseados en la organización. Mediante la ayuda de esta herramienta los involucrados evaluarán la cultura actual de su empresa y los directivos utilizando la misma herramienta definirán su cultura deseada.

#### 3.4.3.1. Fuentes

La recolección de la información necesaria para la presente investigación se realizara mediante fuentes primarias y secundarias, siendo las siguientes:

##### Fuentes Primarias

- Cuestionario OCAI: (Ejecutado al gerente general y al personal en general de la empresa Estructuras de Acero ESACERO S.A.)

##### Fuentes Secundarias

- Libros o artículos especializados que interpreten la investigación
- Internet
  - ( Pagina web especializada OCAI)
  - <http://bookboon.com/es/organizacin-ebooks>
  - <http://bookboon.com/es/organizacin-ebooks>
  - <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/236736/Libro-gratis-sobre-el-proceso-de-Desarrollo-Organizacional.html>
  - [https://books.google.com.ec/books/about/Desarrollo\\_organizacional.htm?id=YlebEiBx-swC](https://books.google.com.ec/books/about/Desarrollo_organizacional.htm?id=YlebEiBx-swC)
  - <http://es.scribd.com/doc/225522851/Libro-de-Desarrollo-Organizacional>

### **3.4.3.2. Técnica de Recolección de la Información**

#### **Cuestionario**

El cuestionario (Anexo 1), es un instrumento de diagnóstico propuesto por Cameron y Quinn (1999), este cuestionario por ser el más adecuado nos permite identificar las apreciaciones actuales y reales de los miembros y autoridades en relación a su organización para de esta manera conocer lo que precisa cambiar la organización para conservar su éxito establecido en el mercado actual, logrando con esto tener una base específica en el momento de planificar las acciones de cambio en consecución de la cultura que la organización desea alcanzar.

El cuestionario consta de seis preguntas cada una con cuatro opciones a responder, cada una relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante descritas en párrafos anteriores. La puntuación es de 100 puntos para cada opción de respuesta, fijándose que la suma de las 4 alternativas de cada pregunta dé en su total 100 puntos.

### **3.4.3.3. Tratamiento y Análisis de la Información**

Una vez alcanzados los resultados de los cuestionarios aplicados a los miembros de la organización objeto de la presente investigación, se procesarán los datos obtenidos, de tal forma que se logre un análisis de cada uno de ellos.

## **CAPITULO IV**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

## **4.1 Diagnóstico Situacional de la Empresa**

### **4.1.1. Antecedentes de la Empresa – Misión y Visión**

Hablar de ESACERO S.A. es referirse a una de las empresas más dinámicas de Ecuador. Sus modernas instalaciones ubicadas en la zona industrial de Calderón, Quito, reflejan la innovación, trabajo, desarrollo humano y técnico desde 1989, año de su fundación.

Se constituyó por iniciativa de dos jóvenes profesionales, que motivados por emprender su propia empresa apostaron al mercado de los productos de acero. Así, comenzaron con la fabricación de estructuras metálicas livianas y con el tiempo se especializaron e incursionaron con sus productos en sectores como el petrolero, industrial, comercial, eléctrico, con asesoría especializada al cliente. Actualmente se prepara para atender los requerimientos de la industria minera.

Hoy en día procesa 500 toneladas/mes de acero en la fabricación de estructuras metálicas tipo pesado (puentes) y/o 300 toneladas de acero en la fabricación de estructuras semipesados (edificios).

Uno de los ejes claves para su desarrollo es la calidad de sus productos, que cubre el diseño, fabricación y montaje, así como en la atención personalizada a cada uno de sus clientes. Fue la primera compañía ecuatoriana en alcanzar la certificación ISO 9001:2000 y cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad. (ESACERO)

#### **Misión**

“Proveer soluciones en productos estructurales de acero y aluminio, con cierto grado de dificultad y diversidad, asegurando las especificaciones técnicas de nuestros clientes, procurando la rentabilidad para los inversionistas, trabajadores y la sociedad; manteniéndonos enmarcados en la ética” (ESACERO)

#### **Visión**

“Ser líder en la industria de productos estructurales de acero y aluminio en los sectores de nuestro enfoque estratégico: minero, petrolero, metal ligero y construcción; fortaleciendo el relacionamiento con el cliente y la satisfacción de sus exigencias técnicas y logísticas, apalancados en nuestros trabajadores” (ESACERO)

## **4.2 Estudio del Ambiente Externo**

### **1. Oportunidades:**

## **Clientes**

El hecho de que el Estado ecuatoriano se encuentra enfocado a preservar el medio ambiente, está haciendo que las empresas grandes tengan que cumplir con lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador 2008, demás normativa existente; así como las directrices del Ministerio del Ambiente y de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (Parroquiales, Municipales y Provinciales), aplicando prácticas responsables con el medio ambiente y la sociedad, en ESACERO S.A., se trata día a día de mejorar los procesos a fin de no dañar el medio ambiente lo cual es muy bien visto por los clientes, ya que es un valor agregado que hace de la empresa más competitiva.

## **Proveedores**

Existen tres principales proveedores de materias primas directas que también poseen certificaciones en procesos de Calidad. Dada la relación que existe con el nivel gobernante de ESACERO S.A y los proveedores, incluso se pueden negociar períodos de crédito, lo cual beneficia a la empresa.

## **Regulación Estatal**

La empresa se encuentra regulada y acreditada técnicamente por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE, antiguo Organismo Ecuatoriano de Acreditación). Adicionalmente se encuentra legalmente constituida y registrada en SRI, Superintendencia de Compañías, y CONSEP., cuenta con todos los permisos y licencias de funcionamiento vigentes.

## **Enfoque a Competencia**

La mayor Oportunidad que tiene la empresa en cuanto al mercado, es que el nivel gobernante cuenta con una experiencia de más de 20 años de trayectoria, lo cual es un aval muy fuerte en el mercado.

## **Políticas Públicas**

El Estado es uno de los principales clientes de la empresa y las regulaciones benefician a la empresa porque obligan a ser mejor y cumplir lo que establece tanto el

SERCOP como la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas y su Reglamento.

## **2. Amenazas**

### **Proveedores**

Al tener la certificación ISO 9001:2000 y contar con un Sistema de Gestión de la Calidad, la empresa está obligada a contratar proveedores también calificados y certificados, lo cual limita el inventario y hay momentos en los que no abastecen los tres proveedores lo que da origen a demorar la entrega de los trabajos, con las consecuencias que esto conlleva.

### **Enfoque Competencia**

Por el posicionamiento en el mercado podría decirse que ESACERO tiene un sitio bien ganado, pero existen empresas que hacen lo mismo, con menos infraestructura y sin certificaciones lo cual origina que tengan precios más cómodos, a pesar que la calidad del producto no sea la misma, por lo que hay clientes que optan por la competencia.

## **4.3 Estudio del Ambiente Interno**

### **3. Fortalezas**

#### **Área Administrativa**

Cuenta con un sistema informático que respalda la acción administrativa y comercial, el cual se encuentra integrado a la contabilidad de la empresa y a todos los demás procesos.

#### **Organización**

Es una organización grande por la cantidad de empleados, y a la vez muy eficiente donde cada empleado es capacitado y evaluado constantemente, con ello se asegura la competencia técnica de cada persona y de la empresa.

### **Recursos Financieros**

La estructura de la empresa permite eficientemente generar beneficios financieros mediante una correcta asignación de recursos por proyecto. Su margen de rentabilidad permite al negocio un crecimiento sostenido durante su primer año de operaciones.

### **Recursos Humanos**

Recurso humano apto para cada clase de puesto, cumple con formación, capacitación y experiencia que avalan los servicios internos y los productos elaborados.

### **Localización**

La empresa cuenta con dos plantas:

Panamericana Norte Km 14 1/2 y Pasaje Cenepa. PBX: (593-2) 282 4046 - 202 2653.  
Quito

Juan Tanca Marengo Km 4 ½ CC Saibaba Local 13 PBX: (593-4) 2658 607 - 265  
8572. Guayaquil

Mismas que se encuentran en el sector industrial de las dos ciudades Quito y Guayaquil.

### **Instalaciones**

Todas las instalaciones son hechas a la medida del requerimiento de equipos y procesos, la plata industrial es muy grande con espacios diseñados de manera ergonómica, mobiliario y equipo de muy alta calidad, lo cual constituye una garantía de los productos elaborados en la empresa.

### **Tecnología**



La empresa ha invertido en equipos de última generación de firmas respaldadas o con trayectoria mundial.

#### **4. Debilidades**

##### **Organización**

La estructura organizativa es grande y eficiente. Sin embargo cuando se requiere una suplantación o reemplazo las cargas de trabajo no se distribuyen correctamente en los pares o mandos superiores.

##### **Recursos Humanos**

Existe un mal clima laboral, lo cual debe ser intervenido de manera inmediata, ya que está perjudicando tanto a los empleados administrativos como a la parte productiva de la organización.


La capacidad de contratar especialistas o personal técnico que labore en el laboratorio es una verdadera debilidad, no existe en el mercado laboral gente capacitada disponible para su contratación. Las pocas personas disponibles o no se encuentren correctamente capacitadas, y a su vez su requerimiento salarial es excesivamente alto.

##### **Marketing**

El departamento de Marketing no diseña un Plan estratégico acorde al tamaño de la empresa lo cual hace que no se generen las ventas esperadas en cada uno de los periodos.

#### **4.4 Matriz FODA Estrategias Defensivas y Ofensivas**

La matriz que a continuación se presenta, fue elaborada en base al Diagnostico Situacional anteriormente expuesto y en base a los Antecedentes de la Empresa expuestos en los primeros puntos de este capítulo.

<p>Factores internos</p>  <p>Factores externos</p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema Informático adecuado.</li> <li>2. Organización grande y eficiente.</li> <li>3. Estabilidad económica.</li> <li>4. Recurso humano apto para cada clase de puesto.</li> <li>5. Excelente localización.</li> <li>6. Excelentes instalaciones.</li> <li>7. Equipos de última generación.</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mala distribución de las cargas de trabajo.</li> <li>2. Mal clima laboral</li> <li>3. No existen muchos especialistas en el Ecuador para áreas críticas de producción.</li> <li>4. Inadecuado Plan de Marketing</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Más clientes que buscan empresas con compromiso ambiental y social.</li> <li>2. Proveedores certificados que ofrecen línea de crédito.</li> <li>3. Cumplir con todas las regulaciones estatales.</li> <li>4. 20 años de experiencia, posicionamiento de la empresa.</li> <li>5. Políticas Públicas que benefician a la empresa.</li> </ol>	<p><b>Estrategia O1</b>  <b>F1F2F3F4F5F6F7</b> Recurrir a la alta participación con la que cuenta la empresa dentro del mercado en relación a los competidores para establecer alianzas e incursionar en nuevos mercados.</p> <p><b>Estrategia F2</b>  <b>O1O2O3O4O5</b> Utilizar el liderazgo de la empresa orientada al logro de los resultados y el cumplimiento de los objetivos institucionales para incrementar las ventas frente a la competencia por el mismo hecho de disponer de líneas exclusivas de productos y servicios.</p>	<p><b>Estrategia D1D2D3O1O2O3O4O5</b>  Implementar la metodología OCAI a fin de mejorar el clima laboral de la empresa y encontrar mecanismos para superar los demás problemas de Talento humano que existen actualmente.</p> <p><b>Estrategia D1</b>  <b>O1O2O3O4O5</b>  Superar que el departamento de marketing no está poniendo suficiente atención para dar a conocer los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa a sus clientes, mediante el incremento de las ventas frente a la competencia por disponer de líneas exclusivas de productos y servicios, especialmente con el Estado Ecuatoriano.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tener muchos proveedores con certificación lo cual limita producciones grandes.</li> <li>2. Costos más económicos de la</li> </ol>	<p><b>Estrategia F5F6F7 A2</b> Acudir a la alta capacidad de innovación que dispone la empresa desarrollar productos y servicios</p>	<p><b>Estrategia D4A1A2</b> Utilizar los canales de distribución que posee la empresa para ofrecer a los clientes productos y servicios de</p>

competencia.	<p>diferenciados, y así hacer frente al fuerte aumento de competidores existentes en el mercado.</p> <p><b>Estrategia F5F6F7</b>  <b>A2</b> Superar la falta de estrategias adecuadas para la búsqueda de proveedores certificados que posee la empresa, debido a que si los productos y servicios son de excelente calidad y la capacitación otorgada es deficiente se va a crear un desequilibrio entre estos aspectos, evitando con esto que la competencia saque ventaja de estos inestabilidades.</p>	<p>calidad, y de esta manera poder enfrentarse a la fuerte competencia y superarla.</p> <p><b>Estrategia D1D2D3A1A2</b>  <b>D1D2D3A1A2</b> Controlar la capacidad de producción excedente, mediante el aprovechamiento de los amplios canales de distribución.</p>
--------------	--	--

**Fuente:** Estructuras de Acero ESACERO S.A.

**Elaborado por:** Mónica Sailema B. / 2015

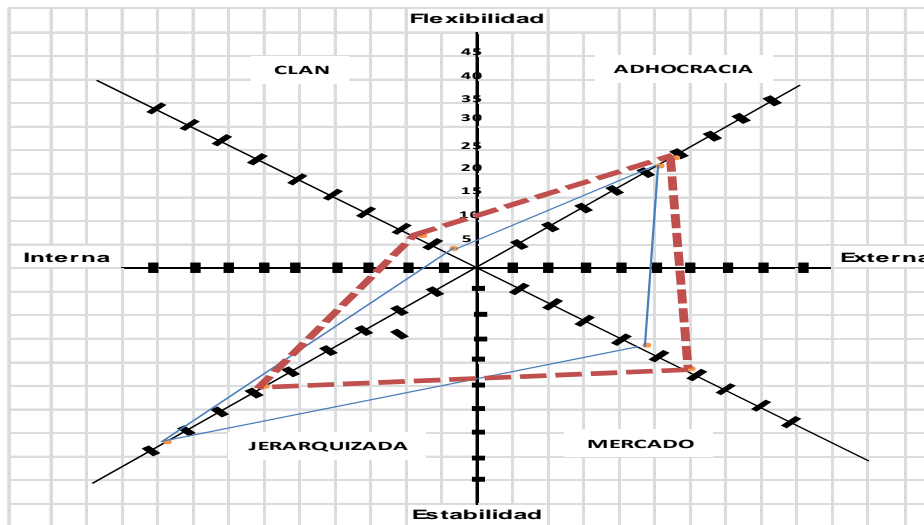
**CAPITULO V**  
**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

## 5.1 Tabulación y análisis de la encuesta

A continuación se exponen los perfiles culturales obtenidos para cada caso en Estructuras de Acero ESACERO S.A., identificada según la metodología propuesta por los autores Cameron y Quinn (1999).

### Análisis Individual

Figura 3 Resultado OCAI - Características Dominantes



Fuente: Estructuras de Acero ESACERO S.A.  
Elaborado por: Mónica Sailema B. / 2015

Tabla 3 Resultado OCAI - Características Dominantes

1.-	Gráfico de datos	Cultura Actual	Cultura Deseada
A	<b>Clan</b> (La organización es un lugar muy personal. Las personas son unidas y se convierten en un grupo familiar)	9	13,3
B	<b>Adhocracia</b> (La organización es un sitio dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a asumir y tomar riesgos)	26	28,3
C	<b>Mercado</b> ( La organización se orienta a los resultados, a realizar cada día mejor sus actividades y por ende ser competitivos)	22	29,2
D	<b>Jerarquía</b> (La organización es un lugar estructurado y controlado. Los procedimientos formales generalmente dicen a las personas que es lo se debe hacer)	43	29,2
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Estructuras de Acero ESACERO S.A.  
Elaborado por: Mónica Sailema B. / 2015

### **Interpretación:**

El personal encuestado opina que, en lo que respecta a la cultura actual en el aspecto de las características dominantes la cultura que mayor puntaje alcanzo fue la cultura de jerarquía con 43 puntos, seguida de la cultura de adhocracia con una valoración de 26 puntos, no muy alejada de la cultura de mercado con una apreciación de 22 puntos, y como ultima cultura la de clan con un puntaje de 9.

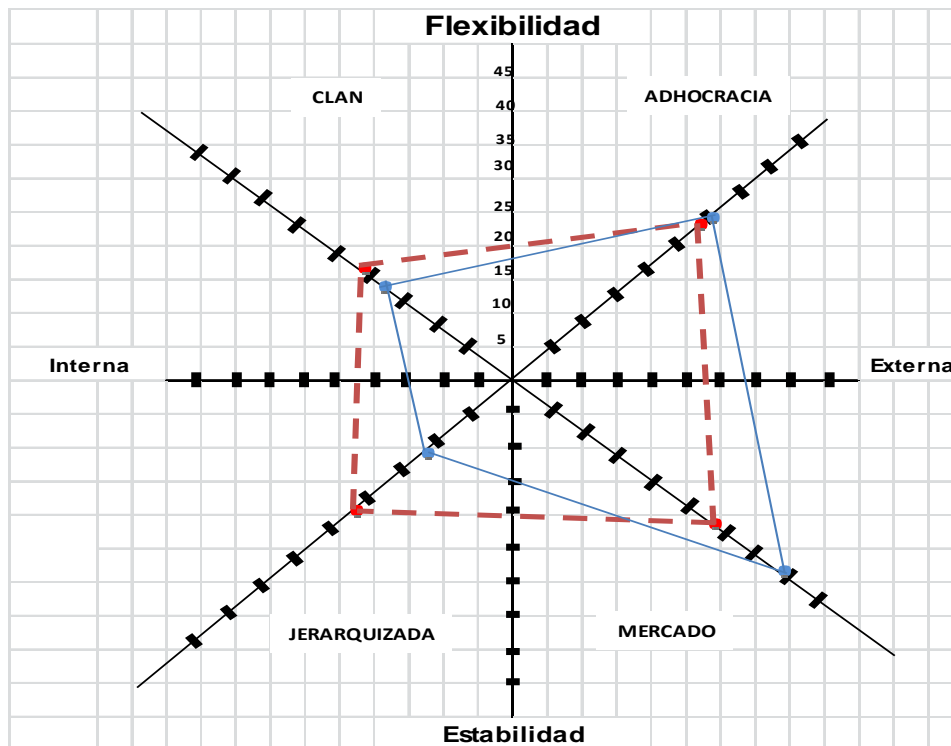
En lo que se refiere a la cultura deseada en relación a las características dominantes las culturas de mercado y de jerarquía fueron las que alcanzaron la mayor puntuación con 29.2 puntos respectivamente, seguida de la cultura de adhocracia con una valoración de 28.30 puntos, y la cultura de clan con una apreciación de 13.30 puntos.

### **Análisis:**

En lo que respecta a la cultura actual y considerando las características dominantes, los encuestados identifican a la organización como un lugar estructurado y controlado, donde las personas se guían por procedimientos formales; debiendo ser esta un tanto más flexible, dinámica y emprendedora en donde las personas estén dispuestas a asumir y tomar riesgos, así como ser responsables de cada una de las actividades que realizan en su lugar de trabajo, para de esta manera orientarse al logro de los resultados y por ende hacer de la organización en ente más competitivo, cabe señalar que para los encuestados en la organización las personas no son muy unidas y trabajan de manera individual punto que debe ser estudiado para que no se convierta en un aspecto que impida el adelanto de la empresa.

Se establece una comparación entre la cultura actual y la deseada entre los cuatro aspectos mencionados y se determina que las cultura de clan, adhocraciay de mercado tienen un incremento de 4.30, 2.30 y 7.20 puntos respectivamente, mientras que la cultura de jerarquía tiene una disminución de 13.80 puntos.

Figura 4. Resultado OCAI - Liderazgo Organizacional



Fuente: Estructuras de Acero ESACERO S.A.  
 Elaborado por: Mónica Sailema B. / 2015

Tabla 4. Resultado OCAI - Liderazgo Organizacional

2.-	Gráfico de datos	Cultura Actual	Cultura Deseada
A	<b>Clan</b> (El liderazgo en la organización es considerado generalmente como ente positivo, encargado de guiar y ser el principal motor para sus integrantes)	19	21
B	<b>Adhocracia</b> (El liderazgo en la organización es considerado como instrumento de innovación, emprendimiento y toma de riesgos)	30	29,5
C	<b>Mercado</b> (El liderazgo en la organización está orientado al logro de los resultados)	39	27
D	<b>Jerarquía</b> (El liderazgo en la organización se caracteriza en otorgar confianza al grupo de trabajo, a través de una coordinación, estabilidad y eficiencia efectiva)	12	22,5
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Estructuras de Acero ESACERO S.A.  
 Elaborado por: Mónica Sailema B. / 2015

**Interpretación:**

Las personas encuestadas opinan que, en lo que respecta a la cultura actual en el aspecto del liderazgo organizacional la cultura que mayor puntaje alcanzo fue la cultura de mercado con 39 puntos, no muy alejada de la cultura de adhocracia con una valoración de 30 puntos, seguida de la cultura de clan con una apreciación de 19 puntos, y como ultima cultura la de jerarquía con un puntaje de 12 puntos.

En lo que respecta a la cultura deseada en relación al liderazgo organizacional la cultura dominante es la de tipo adhocracia con una puntuación de 29.50 puntos, no muy apartada de la cultura de mercado con una valoración de 27 puntos, seguida de la cultura de jerarquía con una valoración de 22.50 puntos, y por último la cultura de clan con una apreciación de 21 puntos.

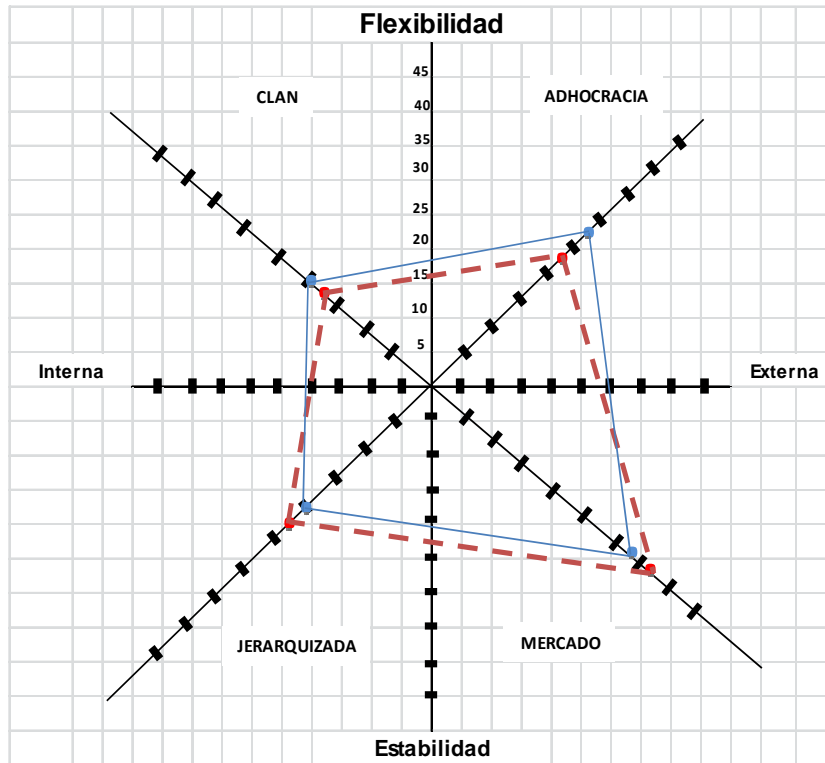
**Análisis:**

En lo que respecta a la cultura actual y considerando el liderazgo organizacional, los encuestados mencionan que uno de los aspectos más sobresalientes dentro de la empresa se enmarca en el liderazgo orientado hacia el logro de los resultados, considerando al liderazgo como un instrumento de innovación, emprendimiento, un ente positivo, encargado de guiar y ser el principal motor para cada uno de los integrantes que forman parte de la organización, para un grupo mínimo de encuestados el liderazgo en la organización es considerado como un ente que otorga confianza, estabilidad y eficiencia efectiva al grupo de trabajo, aspecto que deberá ser revisado para que no se presente problemas a futuro.

Se realiza una comparación entre la cultura actual y la deseada entre los cuatro aspectos y se determina que las cultura de clan y de jerarquía adquieren un aumento (2.00 y 10.50 puntos respectivamente) y las culturas de adhocracia y de mercado toman una disminución (0.50 y 12.00 puntos individualmente).



**Figura 5 Resultado OCAI - Estilo Gerencial**



Fuente: Estructuras de Acero ESACERO S.A.  
 Elaborado por: Mónica Sailema B. / 2015

**Tabla 5 Resultado OCAI - Estilo Gerencial**

3.-	Gráfico de datos	Cultura Actual	Cultura Deseada
A	<b>Clan</b> (El manejo del recurso humano se encuentra identificado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación)	20	18
B	<b>Adhocracia</b> (El manejo del recurso humano está basado en los riesgos individuales, la innovación y la libertad)	27	23
C	<b>Mercado</b> (El manejo del recurso humano se identifica por la alta competitividad y exigencias)	33	36
D	<b>Jerarquía</b> (El manejo del recurso humano se basa en dar seguridad en los puestos de trabajo así como la estabilidad en las diferentes relaciones humanas)	20	23
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Estructuras de Acero ESACERO S.A.  
 Elaborado por: Mónica Sailema B. / 2015

**Interpretación:**

Las personas encuestadas consideran que, en lo que respecta a la cultura actual referente al estilo gerencial la cultura dominante es la cultura de mercado con 33 puntos, no muy alejada de la cultura de adhocracia con una apreciación de 27 puntos, y contando por ultimo con las culturas de clan y de jerarquía con un puntaje de 20 puntos.

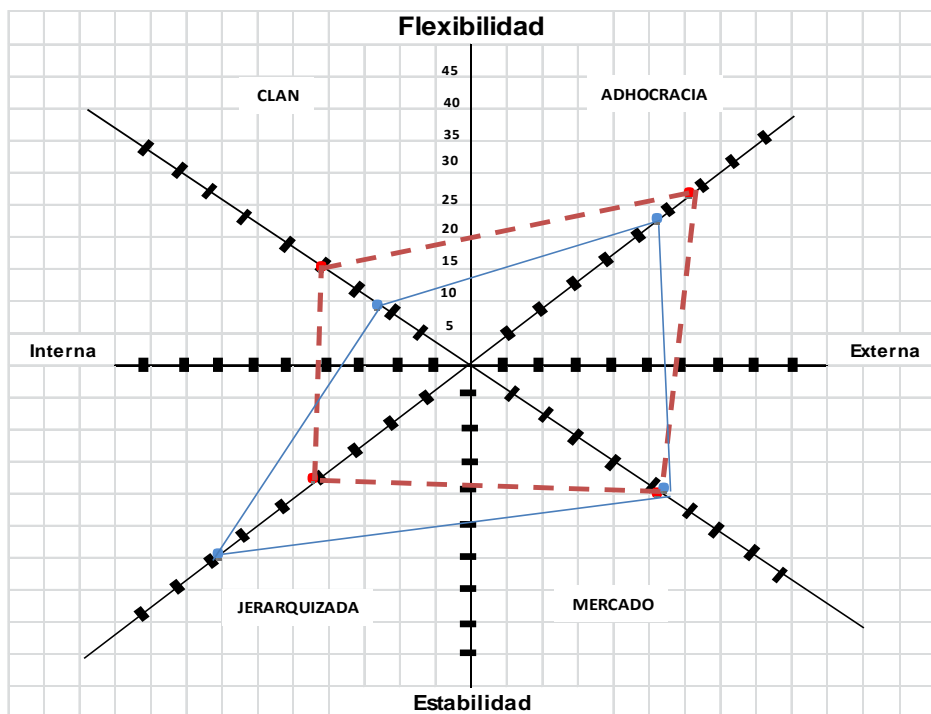
En lo que respecta a la cultura deseada en relación al estilo gerencial la cultura dominante es la de mercado con una puntuación de 36 puntos, seguida de la cultura de adhocracia y de jerarquía con una valoración de 23 puntos, y por último la cultura de clan con una apreciación de 18 puntos.

**Análisis:**

En lo que respecta a la cultura actual y considerando el estilo gerencial, los encuestados mencionan que en la organización el buen manejo del recurso humano se ve identificado por la alta competitividad y exigencias en cada una de las actividades que se ejecutan en la misma, se considera de igual manera que el personal tiene un grado de libertad para asumir riesgos individuales, por otro lado indican que existe un equilibrio entre el trabajo en equipo, la seguridad y estabilidad que se les otorga en sus lugares de trabajo, lo que ocasiona en cada uno de sus integrantes relaciones humanas efectivas.

El punto de diferencia entre la situación actual y la deseada entre los aspectos estudiados indica que las culturas de mercado y de jerarquía adquieren un aumento de 3.00 puntos para ambos casos, mientras que con respecto a la cultura de clan expresa una disminución de 2.00 puntos y en la cultura de adhocracia disminuye con 4.00 puntos.

**Figura 6 Resultado OCAI - Fusión de la Organización**



Fuente: Estructuras de Acero ESACERO S.A.  
 Elaborado por: Mónica Sailema B. / 2015

**Tabla 6 Resultado OCAI - Fusión de la Organización**

4.-	Gráfico de datos	Cultura Actual	Cultura Deseada
A	<b>Clan</b> (Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua)	11	20
B	<b>Adhocracia</b> (Lo que mantiene unida a la organización es el desarrollo, la innovación. Existe énfasis en estar a la vanguardia)	29	34
C	<b>Mercado</b> (Lo que mantiene unida a la organización es la consecución de las metas y lograr el éxito)	26	26
D	<b>Jerarquía</b> (Lo que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas. Conservar a la organización en marcha es lo importante)	34	20
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Estructuras de Acero ESACERO S.A.  
 Elaborado por: Mónica Sailema B. / 2015

**Interpretación:**

Las personas encuestadas consideran que, en lo que respecta a la cultura actual referida a la fusión de la organización la cultura dominante es la de jerarquía con 34 puntos, seguida de la cultura de adhocracia con una apreciación de 29 puntos, no muy alejada de la cultura de mercado con una puntuación de 26 puntos, y contando por ultimo con la cultura de clan con una valoración de 11 puntos.

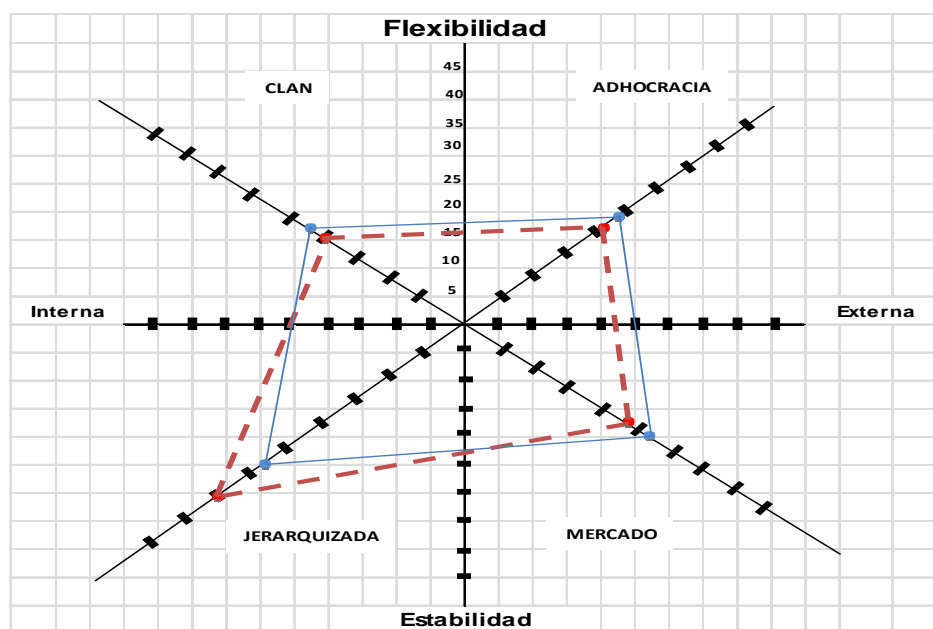
En lo que respecta a la cultura deseada en relación a la fusión de la organización la cultura dominante es la de adhocracia con una puntuación de 34 puntos, seguida de la cultura de mercado con una apreciación de 26 puntos, y por último contando con la cultura de clan y de jerarquía con una valoración de 20 puntos.

**Análisis:**

En lo que respecta a la cultura actual y considerando la fusión de la organización, los encuestados consideran que el cumplimiento de las reglas y políticas es lo que mantiene unida a la organización, siendo lo más importante mantener a la empresa en marcha, estar a la vanguardia es primordial en busca de conseguir las metas y lograr el éxito, se debe poner mayor interés en buscar la lealtad por parte de cada una de las personas que forman parte de la empresa para que así se pueda inyectar esa confianza que hace falta de unos hacia otros.

En lo que respecta a la diferencia de puntos existente entre la cultura actual y la deseada las culturas de clan y de adhocracia han obtenido un aumento (9 y 5 puntos respectivamente), mientras que en la cultura de mercado la puntuación se ha mantenido en igualdad de puntajes, concluyendo con la cultura de jerarquía con una disminución de 14.00 puntos.

**Figura 7 Resultado OCAI - Énfasis Estratégico**



**Fuente:** Estructuras de Acero ESACERO S.A.  
**Elaborado por:** Mónica Sailema B. / 2015

**Tabla 7 Resultado OCAI - Énfasis Estratégico**

5.-	Gráfico de datos	Cultura Actual	Cultura Deseada
A	<b>Clan</b> (La organización hace hincapié al desarrollo humano. La apertura, confianza y participación son altas)	23	20
B	<b>Adhocracia</b> (La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El incentivar a conseguir nuevas oportunidades es valorada)	24	21
C	<b>Mercado</b> (La organización hace hincapié en conseguir acciones competitivas y ganar un lugar en los mercados)	26	24
D	<b>Jerarquía</b> (La organización hace hincapié en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y las operaciones correctas del trabajo son claves importantes)	27	35
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Estructuras de Acero ESACERO S.A.

Elaborado por: Mónica Sailema B. / 2015

### Interpretación:

Las personas encuestadas consideran que, en lo que respecta a la cultura actual referida al énfasis estratégico la cultura dominante es la de jerarquía con 27 puntos, no muy alejada de la cultura de mercado con una apreciación de 26 puntos, seguida de la cultura de adhocracia con una puntuación de 24 puntos, y contando por último con la cultura de clan con una valoración de 23 puntos.

En lo que respecta a la cultura deseada en relación al énfasis estratégico la cultura dominante es la de jerarquía con una puntuación de 35 puntos, seguida de la cultura de mercado con una apreciación de 24 puntos, continuando con la cultura de adhocracia con 21 puntos, y por último la cultura de clan con una valoración de 20 puntos.

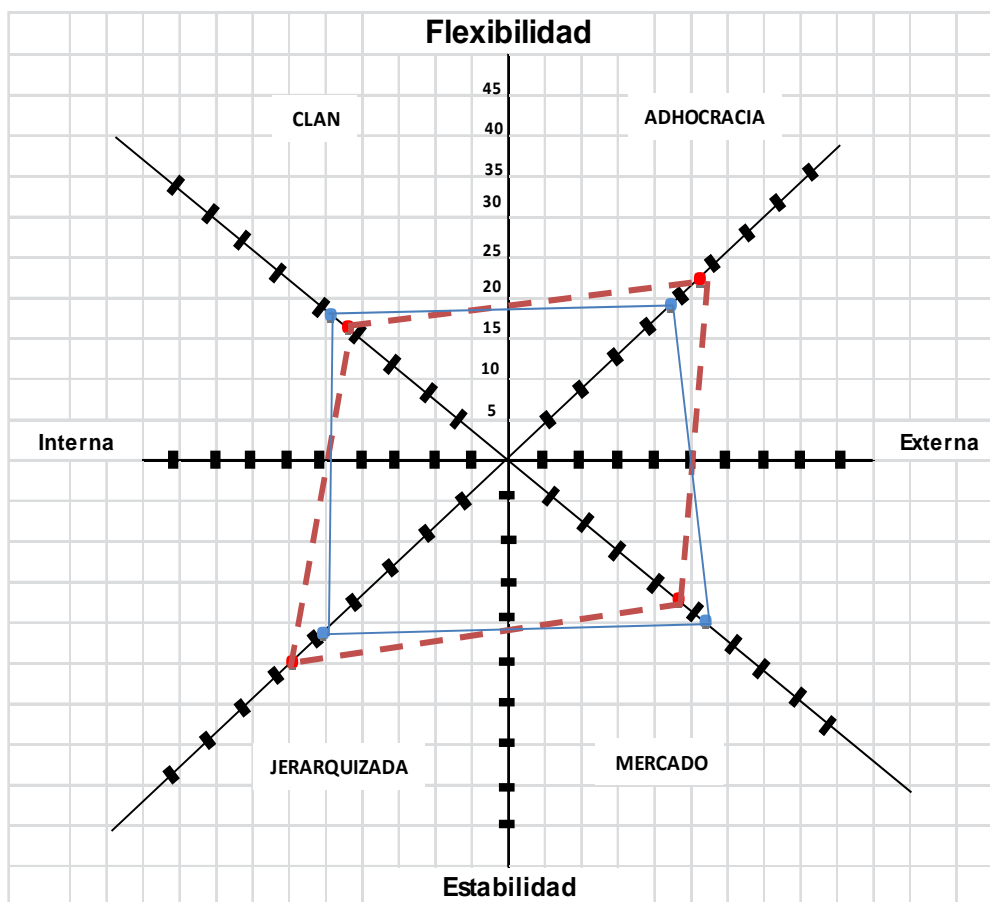
### Análisis:

En lo que respecta a la cultura actual y considerando el énfasis estratégico, los encuestados consideran que en este aspecto existe un equilibrio debido a que la organización hace hincapié en la permanencia y la estabilidad, en que la organización se gane un lugar en los mercados y por ende sea competitiva, consideran que la

empresa busca nuevos desafíos, así como lograr una participación eficiente en el ámbito que se desarrolla.

La diferencia entre la cultura actual y la cultura deseada está enmarcada en que la cultura de jerarquía ha logrado un aumento de 8.00 puntos, mientras que, en lo que respecta a la cultura de clan, de adhocracia y de mercado estas tres han obtenido una disminución de (3, 3 y 2 puntos respectivamente)

**Figura 8 Resultado OCAI - Criterios de Éxito**



**Fuente:** Estructuras de Acero ESACERO S.A.  
**Elaborado por:** Mónica Sailema B. / 2015

**Tabla 8 Resultado OCAI - Criterios de Éxito**

6.-	Gráfico de datos	Cultura Actual	Cultura Deseada
A	<b>Clan</b> (La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, las relaciones personales, el trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por las personas)	24,6	21
B	<b>Adhocracia</b> (La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único e innovador. Buscando ser líderes en productos innovadores)	24,6	28
C	<b>Mercado</b> (La organización define el éxito sobre la participación de mercado frente a sus competidores. La clave es mantener el liderazgo en el mercado)	26,1	23
D	<b>Jerarquía</b> (La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de las tareas y entrega confiable)	24,7	28
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estructuras de Acero ESACERO S.A.

**Elaborado por:** Mónica Sailema B. / 2015

### Interpretación:

Las personas encuestadas consideran que, en lo que respecta a la cultura actual relacionada a los criterios de éxito la cultura dominante es la de mercado con 26.10 puntos, seguida de la cultura de jerarquía con una valoración de 24.70 puntos, separada solamente por una décima de la cultura de clan y adhocracia con una estimación de 24.6 puntos.

En lo referente a la cultura deseada haciendo relación a los criterios de éxito la cultura dominante se enmarca en dos tipos de culturas siendo estas la de tipo adhocracia y la de jerarquía con una puntuación de 28 puntos, seguida de la cultura de mercado con una apreciación de 23 puntos, y por último la cultura de clan con una valoración de 21 puntos.

### Análisis:

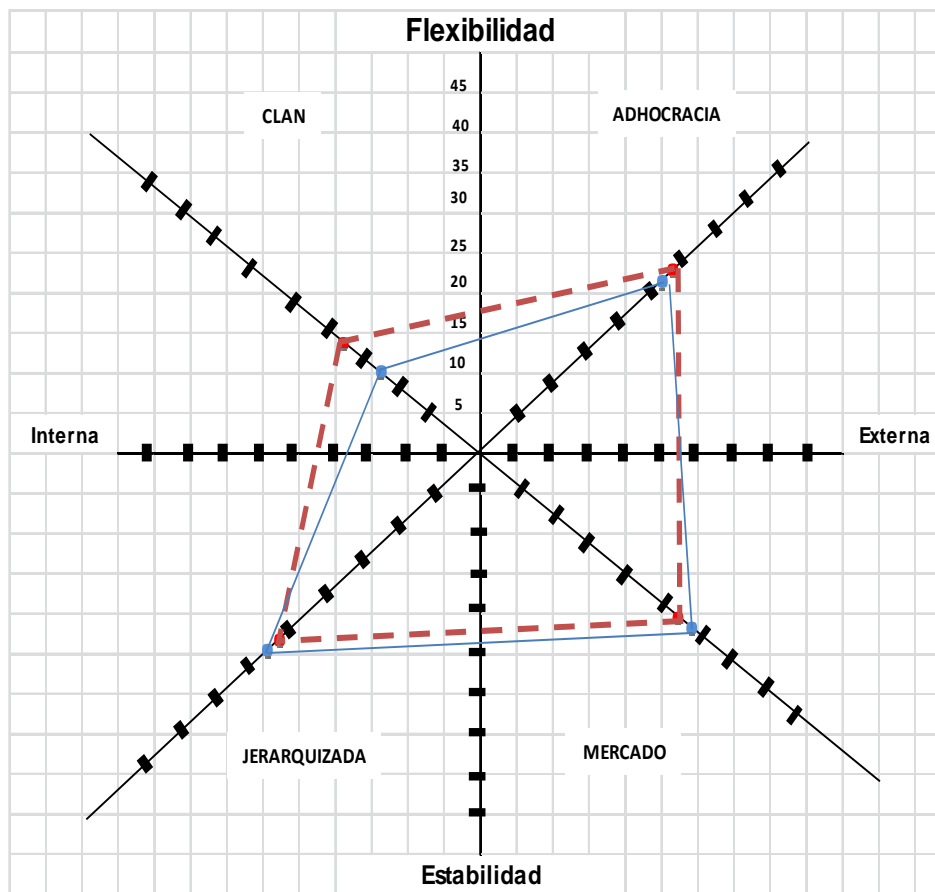
En lo que respecta a la cultura actual y considerando los criterios de éxito, los encuestados consideran que el éxito de la organización se enmarca en hacer frente a la competencia manteniendo el liderazgo en el mercado, así como en la entrega efectiva y eficiente de cada uno de los productos y servicios de los que dispone la

empresa, de igual manera consideran que contar con productos innovadores es la base de su éxito empresarial.

En lo que respecta a la diferencia de puntos entre la cultura actual y la deseada se obtuvo un aumento en la cultura de adhocracia y de jerarquía (3.40 y 3.30 puntos respectivamente), mientras que en la cultura de clan y de mercado se identificó una disminución (3.6 y 3.10 puntos individualmente).

### Análisis General

Figura 9 Resultado OCAI - Total del Personal de ESACERO S.A.



Fuente: Estructuras de Acero ESACERO S.A.  
Elaborado por: Mónica Sailema B. / 2015.



**Tabla 9 Resultado OCAI - Total del Personal de ESACERO S.A.**

1.-	Gráfico de datos	Cultura Actual	Cultura Deseada
A	Clan	17,8	18,9
B	Adhocracia	26,8	27,3
C	Mercado	28,7	27,5
D	Jerarquía	26,8	26,3
<b>Totales</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estructuras de Acero ESACERO S.A.

**Elaborado por:** Mónica Sailema B. / 2015

### **Interpretación:**

Las personas encuestadas consideran que, en lo que respecta a la cultura actual de manera general la cultura dominante es la de mercado con 28.70 puntos, seguida de las culturas de adhocracia y jerarquía con una valoración de 26.80 puntos respectivamente, contando por ultimo con la cultura de clan con un valor de 17.80 puntos.

En lo referente a la cultura deseada de manera general la cultura dominante se direcciona a la cultura de mercado con 27.50 puntos, muy seguida de la cultura de adhocracia con una apreciación de 27.30 puntos, continuando con la cultura de jerarquía con una valoración de 26.30 puntos, y por último la cultura de clan con un puntaje de 18.90 puntos.

### **Análisis:**

En un análisis general la cultura de mercado es considerada la más importante debido a que esta se encuentra encaminada al logro de los resultados, a la alta competitividad, a la consecución de las metas y el logro de los objetivos para en base a esto se pueda llegar al éxito, sin desmerecer a la cultura de adhocracia y de jerarquía que son las que permiten que la organización sea dinámica, emprendedora, e innovadora al momento de contar con un producto único para seguir a la vanguardia, sin incumplir las reglas, políticas y procedimientos establecidos por la empresa y las entidades externas, se debe poner atención en la cultura de clan ya que sin el buen funcionamiento de esta cultura la empresa podría atravesar por problemas tales como la desconfianza, el individualismo y la falta de compromiso.

La discrepancia entre los resultados obtenidos en la cultura actual y la deseada nos indica que esta no es muy notoria como se puede identificar en la cultura de tipo de clan y de adhocracia, que han adquirido un aumento (1.10 y 0.50 puntos respectivamente). Posteriormente, la cultura de mercado con una disminución de 1.20 puntos y finalmente la cultura de jerarquía con una disminución de 0.50 puntos.

Cabe indicar que en el análisis realizado según la diferencia existente en cada una de las culturas no se tiene mayor problema como para que se demande o se requiera tomar acciones y medidas urgentes dentro de la organización.

### **Conclusión General**

Mediante el análisis realizado a Estructuras de Acero ESACERO S.A. se evidencia que de los seis aspectos estudiados en lo que se refiere a las características dominantes, la cultura que prevalece actualmente es la de tipo jerarquía que considera a la organización como un lugar estructurado y controlado, donde los procedimientos formales generalmente dicen a las personas que es lo que se debe hacer; en cambio con relación a la cultura deseada por el gerente general y directivos de forma equitativa las culturas de mercado y de jerarquía son las que predominan considerando que la organización es un sitio estructurado y controlado orientado a la consecución de los resultados.

En lo que se refiere al aspecto del liderazgo organizacional en la cultura actual, la cultura dominante es la de mercado que considera a este aspecto de liderazgo importante ya que está orientado al logro de los resultados que la organización persigue, por otra parte en lo que respecta a la cultura deseada la cultura que predomina es la de adhocracia que considera al liderazgo en la organización como instrumento de innovación, emprendimiento y toma de riesgos.

El aspecto de estilo gerencial determina que tanto la cultura actual como la deseada tienen como cultura dominante a la cultura de mercado que indica que el manejo del recurso humano en la organización se ve identificado por la alta competitividad y exigencias.

La fusión de la organización en la cultura actual indica que la cultura de jerarquía es la que predomina e indica que lo que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas, donde conservar a la empresa en marcha es lo importante, por otra parte en la cultura deseada por el gerente general y directivos la cultura

dominante es la de adhocracia que señala que lo que mantiene unida a la organización es el desarrollo, la innovación y estar a la vanguardia.

El aspecto de énfasis estratégico en la cultura actual y la deseada consideran que la cultura dominante es la de tipo jerarquía donde la organización hace hincapié en la permanencia y la estabilidad; la eficiencia, el control y las operaciones correctas del trabajo son claves importantes para el buen desarrollo productivo de la empresa.

Los criterios de éxito en la cultura actual tienen como cultura dominante a la cultura de mercado donde la organización define el éxito sobre la participación de mercado frente a sus competidores, siendo su clave primordial mantener el liderazgo en el mercado, en cambio en la cultura deseada predominan dos tipos de culturas la de adhocracia y la de jerarquía que definen al éxito de la organización sobre la base de contar con un producto único e innovador, así como mantener el cumplimiento de las tareas y una entrega confiable de sus productos y servicios.

Cabe señalar que en el análisis de cada uno de los seis aspectos con cada una de las culturas, cada una de estas ha ido formando parte de la organización de manera integral a excepción de la cultura de clan que de manera evidente en cada uno de los aspectos ha sido considerada la menos importante tanto para la cultura actual como para la deseada, cultura que debe ser revisado y mejorado por parte de todos y cada uno de conforman la organización, para de esta manera evitar posibles problemas dentro de la misma.

## **5.2 Hipótesis de Trabajo**

### **Título de la investigación**

Estudio de la cultura organizacional dominante, identificada según la metodología propuesta por los autores Cameron y Quinn, en la empresa Estructuras de Acero Esacero S.A., 2015.

### **Hipótesis**

Por medio del estudio de la cultura organizacional dominante identificada según la metodología propuesta por los autores Cameron y Quinn, en la empresa estructuras de Acero ESACERO S.A.; se podrán identificar los factores críticos a ser intervenidos a fin de mejorar la cultura organizacional en esta empresa?

## **5.3 Propuesta**

## Introducción

La propuesta en general tiene como propósito principal fortalecer la cultura deseada por el Gerente de la organización. Siendo así importante desarrollar acciones que admitan transferir de forma interpersonal y segura la cultura que se desea conseguir en mencionada empresa. Se especifica que la programación neurolingüística otorgará a ESACERO S.A. excelentes resultados como parte de una técnica de capacitación para una comunicación efectiva.

La propuesta se realizará en base a dos parámetros fundamentales investigados y desarrollados en la Tesis: Primero en función del Diagnostico Situacional que nos proporcionó los insumos para estructurar las estrategias y desarrollar la primera parte de la propuesta; adicional a ello una vez examinado los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario de OCAI al total del personal que conforman Estructuras de Acero ESACERO S.A., se propone planificar un conjunto de acciones con el fin de armonizar la cultura actual con la cultura deseada por parte la alta gerencia, cuya actividad principal serán las capacitaciones en PNL.

Con esta pequeña introducción la Propuesta en base al Diagnostico Situacional se enmarca en los siguientes puntos:

- Recurrir a la alta participación con la que cuenta la empresa dentro del mercado en relación a los competidores para establecer alianzas e incursionar en nuevos mercados.
- Utilizar el liderazgo de la empresa orientada al logro de los resultados y el cumplimiento de los objetivos institucionales para incrementar las ventas frente a la competencia por el mismo hecho de disponer de líneas exclusivas de productos y servicios.
- Dar a conocer los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa a sus clientes, mediante el incremento de las ventas frente a la competencia por disponer de líneas exclusivas de productos y servicios, especialmente con el Estado Ecuatoriano.
- Acudir a la alta capacidad de innovación que dispone la empresa desarrollar productos y servicios diferenciados, y así hacer frente al fuerte aumento de competidores existentes en el mercado.
- Desarrollar e Implementar estrategias adecuadas para la búsqueda de proveedores certificados que posee la empresa, debido a que si los productos

y servicios son de excelente calidad y la capacitación otorgada es deficiente se va a crear un desequilibrio entre estos aspectos, evitando con esto que la competencia saque ventaja de los clientes inestabilidades.

- Utilizar los canales de distribución que posee la empresa para ofrecer a los clientes productos y servicios de calidad, y de esta manera poder enfrentarse a la fuerte competencia y superarla.
- Controlar la capacidad de producción excedente, mediante el aprovechamiento de los amplios canales de distribución.

Una vez analizados los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario de OCAI al total del personal que conforman Estructuras de Acero ESACERO S.A.; la segunda propuesta se enmarcaría principalmente en planificar un conjunto de acciones con el fin de armonizar la cultura actual con la cultura deseada por parte de la alta Gerencia.

Siendo importante desarrollar acciones que admitan transferir de forma interpersonal y segura la cultura que se desea conseguir en la empresa. Se espera que la programación neurolingüística otorgue a ESACERO S.A. excelentes resultados como parte de una técnica de capacitación para una comunicación efectiva.

## **Programación Neurolingüística (PNL)**

### **¿Qué es PNL?**

La PNL es una herramienta altamente eficaz en la mejora de los procesos humanos organizacionales al permitir incrementar un desarrollo de inteligencia emocional en las figuras claves de una estructura. Estas figuras se encuentran en todos los niveles jerárquicos, desde los vendedores o empleados en contacto con el cliente hasta las altas gerencias. En este proceso de desarrollo se debe tener alto grado de comunicación entre partes y una excelente capacitación de estas figuras claves en la transmisión de conocimientos y sentimientos a través de la PNL. Qué es PNL

[[http://www.academia.edu/6529863/Propuesta\\_de\\_implementaci%C3%B3n\\_del\\_modelo\\_de\\_programaci%C3%B3n\\_neuroling%C3%BC%C3%ADstica\\_conjuntamente\\_con\\_e\\_l\\_modelo\\_SDI\\_de\\_empoderamiento\\_de\\_personas\\_en\\_sus\\_relaciones](http://www.academia.edu/6529863/Propuesta_de_implementaci%C3%B3n_del_modelo_de_programaci%C3%B3n_neuroling%C3%BC%C3%ADstica_conjuntamente_con_el_modelo_SDI_de_empoderamiento_de_personas_en_sus_relaciones)].

## **Propuesta**

Tomando como referencia el análisis realizado a la cultura actual de la organización objeto de estudio, se plantea usar la Programación Neurolingüística como herramienta para mejorar la cultura organizacional.

En el Ecuador actualmente existen organizaciones dedicadas a impartir cursos de PNL, tomando como referencia a la organización cuyo nombre es José Torres & Asociados. La Primera Escuela Ecuatoriana de PNL y coaching avalada por Richard Bandler y TheSociety of NLP. El fundador de esta gran idea el DR. José Torres. Ph.D. fue el primer ecuatoriano que consiguió ser certificado como Trainer en PNL por el Dr. Richard Bandler, convirtiendo a su organización (José Torres & Asociados) en la única autorizada en certificar en los niveles: Practitioner y Master Practitioner en PNL avalados por Richard Bandler® y TheSociety of NeuroLinguisticProgramming™ (La Organización de PNL más importante del mundo y la Original).

Siendo una organización líder en el país menciona que ha logrado capacitar a más de 150.000 personas y ejecutivos de más de 1.500 empresas y organizaciones tanto nacionales como internacionales en el campo de la PNL y sus aplicaciones.

### **Objetivos de la Propuesta**

La presente propuesta de trabajo aspira mediante los cursos y seminarios que imparte la organización José Torres & Asociados, enriquecer la interrelación entre el gerente general y el personal que conforma ESACERO S.A., con el fin de mejorar la cultura organizacional.

Mejorar las relaciones interpersonales, la confianza y lealtad organizacional y el liderazgo directivo, así como disminuir las presiones administrativas, las exigencias laborales y la rigidez en los procedimientos formales.

### **Beneficios esperados del seminario - taller:**

- Podrá liderar efectivamente grupos humanos.
- Podrá comunicarse de forma más precisa y efectiva.
- Aprenderá a motivarse y motivar a los demás.
- Aprenderá a relacionarse con los diferentes grupos de trabajo.
- Aprenderá técnicas efectivas para eliminar el estrés.

### Cronograma de estudios PNL 1er Nivel

<b>Licenciado Practicante en PNL</b>			
<b>Módulos</b>	<b>Fechas</b>	<b>Costos sin IVA</b>	<b>Fechas de pago</b>
Inscripción		150	cancela en octubre
I	14 y 15 de noviembre 2015	150	hasta el 1ero de noviembre
II	5 y 6 de diciembre 2015	150	hasta el 1ero de diciembre
III	16 y 17 de enero 2016	150	hasta el 1ero de enero
IV	20 y 21 de febrero 2016	150	hasta el 1ero de febrero
V	5 y 6 de marzo 2016	150	hasta el 1ero de marzo
<b>Certificación</b>		200	hasta el 25 de marzo

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Mónica Sailema B./ 2015

### Cronograma de estudios PNL 2do Nivel

<b>Máster - Practitioner en PNL</b>			
<b>Módulos</b>	<b>Fechas</b>	<b>Costos sin IVA</b>	<b>Fechas de pago</b>
I	28 y 29 de mayo 2016	168	hasta el 1ero de mayo
II	25 y 26 de junio 2016	150	hasta el 1ero de junio
III	23 y 24 de julio 2016	150	hasta el 1ero de julio
IV	20 y 21 de agosto 2016	150	hasta el 1ero de agosto
V	24 y 25 de septiembre 2016	150	hasta el 1ero de septiembre
<b>Certificación</b>		200	hasta el 25 de septiembre

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Mónica Sailema B./ 2015

### Beneficios que tendrían los empleados de ESACERO S.A.

- Conocerán de forma profunda y a la vez práctica el funcionamiento del cerebro y la mente y multiplicar los resultados profesionales.

- Se despojarán de creencias limitadoras y estados negativos, para así dar paso a la establecimiento de nuevas habilidades que llevarán por nuevos caminos, llenos de esperanza, optimismo, pasión, motivación, confianza y nuevas oportunidades.
- Podrán comunicarse de forma más precisa, exquisita y efectiva, e influir y persuadir positivamente a los demás.
- Aprenderán a Auto Motivarse y Motivar a los demás.
- Podrán liderar efectivamente grupos humanos de cualquier tamaño, desde pequeños, medianos, grandes y muy grandes, convirtiéndose en un coach de alto impacto.
- Aprenderán a manejar y solucionar conflictos de forma efectiva, aprendiendo nuevos enfoques, valorando los puntos de vista de los involucrados, y orientándose hacia soluciones positivas.
- Experimentarán técnicas efectivas para eliminar estrés, depresión, miedos, ansiedad, eliminar malos hábitos, y ayudar a otros a hacerlo.
- Aprenderán hipnosis Ericksoniana y auto hipnosis desde la PNL.
- Conocerá lo más práctico y necesario del comportamiento humano para poder aplicarlo.
- Diseñarán de forma precisa y coherente el futuro, los más grandes sueños y metas para hacerlos realidad.

Todas estas competencias necesarias de ser desarrolladas de acuerdo al estudio realizado en los capítulos anteriores de la tesis.



## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 Conclusiones

En base a los resultados obtenidos durante la investigación se puede concluir lo siguiente:

1. Fue posible la realización de un estudio de la cultura organizacional dominante, identificada según la metodología propuesta por los autores Cameron y Quinn (1999), en la empresa Estructuras de Acero ESACERO S.A.
2. En el primer, segundo y tercer capítulo fue posible definir el problema, estructurar el marco de referencia y la metodología aplicada en la investigación, que dio sustento metodológico, teórico y conceptual para la aplicación práctica de la investigación.
3. En el desarrollo del cuarto capítulo se realizó el Diagnosticar la situación actual de la empresa, por medio del cual se establecieron los parámetros de la cultura organizacional a ser intervenidos con la metodología OCAI.
4. Fue posible determinar los tipos de cultura organizacional que posee la empresa Estructuras de Acero, ESACERO S.A. por medio de la que se conocieron las diferencias entre la cultura actual y la cultura deseada, detectándose principalmente:
  - La cultura que predomina en Estructuras de Acero ESACERO S.A., es la cultura de mercado enmarcada en la consecución de resultados y la alta competitividad.
  - La segunda cultura con mayor peso y predominio es la cultura de tipo adhocracia, misma que al igual que la cultura de mercado, sigue siendo la deseada por el gerente general, existiendo en ambos casos un equilibrio.
  - La cultura de tipo clan en los resultados es aquella que obtuvo el menor interés tanto para el personal como para el gerente general.
  - La cultura organizacional está claramente orientada o encaminada hacia el logro de resultados, a la alta competitividad, la consecución de las metas y el logro de los objetivos para de esta manera poder ganar un lugar en los mercados.
  - Dentro de los seis aspectos analizados de manera individual existe un predominio y equilibrio entre la cultura de mercado y la de jerarquía

refiriéndose a la cultura que actualmente se maneja, mientras que en lo que respecta a la cultura deseada por el gerente existe una inclinación variada entre los cuatro tipos de culturas.

- A pesar de que la cultura de mercado es la que el gerente general considera como predominante se tiene muy claro que el mantener una cultura dinámica, emprendedora y encaminada a conseguir nuevos desafíos sigue siendo también muy importante para estar a la vanguardia y conseguir el éxito.
- Aunque la cultura de tipo clan es, a criterio del gerente general, la menos influyente, se reconoce el empeño puesto al desarrollo de los recursos humanos, las relaciones personales, así como la preocupación por los empleados considerándolos con el principal motor de la organización.

## **6.2 Recomendaciones**

Considerando los resultados obtenidos durante la presente investigación se recomienda lo siguiente:

1. Toda vez que fue posible la realización del estudio de la cultura organizacional dominante, identificada según la metodología propuesta por los autores Cameron y Quinn (1999), en la empresa Estructuras de Acero ESACERO S.A., se recomienda adoptar la propuesta realizada en base al Diagnostico Situacional y en base a los resultados obtenidos en el estudio.
2. Realizar estudios periódicos a fin de retroalimentar constantemente los resultados obtenidos por medio de la investigación, teórica y conceptual para la aplicación práctica de la metodología planteada.
3. Implementar las estrategias y propuesta en base al Diagnostico Situacional de la empresa, de igual manera aplicar este Diagnóstico de manera periódica, a fin de establecer otros parámetros de la cultura organizacional a ser intervenidos con la metodología OCAI.
4. En base a la determinación de los tipos de Cultura existentes en la empresa, por medio de la que se conocieron las diferencias entre la cultura actual y la cultura deseada, se recomienda que:
  - El Gerente General adopte la cultura de tipo Adhocracia

- Se considere factible la aplicación de una propuesta basada en la programación neurolingüística para de esta manera mejorar la cultura organizacional.
- Disminuir la rigidez en los procedimientos formales, como también las presiones y exigencias laborales.
- Mejorar las relaciones interpersonales, el liderazgo directivo, así como la confianza y lealtad hacia la organización.
- Seguir manteniendo por parte del gerente general la alta competitividad en consecución al logro de los objetivos y metas organizacionales.
- Perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección del personal, considerando de sobremanera el perfil del aspirante, así como la cultura organizacional de ESACERO S.A.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amador, J. P. (2003). *Proceso Administrativo*. Recuperado el 28 de 01 de 2015, de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales*. Bogota: Eco. Ediciones.
- Caldera, R. (2007). *El recurso humano en las empresas*. Recuperado el 22 de 12 de 2014, de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>
- Cameron, k., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing organizational culture: based on the competing values Framework*. San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill, 5ta Ed.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana 7ma Ed.
- ESACERO. (s.f.). <http://www.esacero.com/index.php/empresa-29>.
- Falcón, O., & Méndez, A. (09 de 2008). *El trabajo en equipo, una necesidad para las empresas productoras de software*. Recuperado el 28 de 01 de 2015, de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos64/trabajo-equipo-empresas-software/trabajo-equipo-empresas-software2.shtml>
- Gómez, C. (16 de 4 de 2014). *Las 5 dimensiones culturales de Hofstede*. Recuperado el 22 de 12 de 2014, de <http://www.cesarpiquerias.com/comunicacion-intercultural-dimensiones-de-hofstede/>
- González , D. J. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Luna, V., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la Innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos y el desarrollo productivo*. Colombia: Edición del Convenio Andrés Bello.
- Malo. (s.d. de s.m. de 2000). *SECURED*. Recuperado el 22 de 12 de 2014, de Definición de Cultura: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/berzunza\\_g\\_ac/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/berzunza_g_ac/capitulo2.pdf)
- Marín, D., Cano, C., Zevallos, M., & Mora, R. (s.d. de 11 de 2009). *Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional*. Recuperado el 22 de 12 de 2014, de Cultura Organizacional: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/CULTURA%20ORGANIZACIONAL.htm>
- Marin, L. A. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. España: S.A. Bosch.
- Martínez de Velasco, A., & Nosnik, A. (2002). *Comunicación organizacional práctica. Manual Gerencial*. México, D.F:Trillas.
- Pacheco, E. M. (08 de 09 de 2013). *Definiciones de competencias según diferentes autores*. Recuperado el 27 de 02 de 2015, de <http://es.slideshare.net/elsamariapacheco/definiciones-de-competencia-segn-diferentes-autores>
- Reyes, A. (2009). *Administración de Empresas*. México D.F.: Limusa.
- Richard, L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. 3era Edición.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A. 3era Edición.
- Ronda, G. A. (03 de 11 de 2002). *Un concepto de estrategia*. Recuperado el 28 de 01 de 2015, de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice - Hall.
- Serna, H. (1997). *Gerencia Estrategia* . Colombia: 3era Editores LTD.

Steers, R. M. (1977). "*Antecedents and outcomes of organizational commitment*",  
*Administrative Science*. Recuperado el 28 de 01 de 2015, de  
<http://www.joseacontreras.net/rechum/CompromisoPersonal.htm>  
Tylor, E. B. (1995,1871). "*La ciencia de la cultura*". Barcelona.

## ANEXOS

### Anexo 1 Cuestionario para la determinación del tipo de Cultura Organizacional

El siguiente es un cuestionario para determinar el tipo de cultura organizacional de la empresa Estructuras de Acero ESACERO S.A y forma parte del proceso de graduación de la Maestría en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Le solicito, comedidamente, responder con veracidad y responsabilidad; la información será totalmente anónima y confidencial.

Información Demográfica			
Sexo:		Edad:	
Femenino...		Menos de 20 años....	
		20 a 35 años.....	
Masculino...		36 a 45 años.....	
		46 a 55 años.....	
		56 años o más.....	

**Aclaratoria:** El cuestionario consta de 6 preguntas cada una con 4 opciones a responder con 100 puntos para cada opción de respuesta, otorgando un mayor número de puntos a la opción que más semejanza tenga con su organización y menos o cero puntos en la opción que sea de menos semejanza a su organización. Fijarse que la suma de las 4 alternativas de cada pregunta dé en su total 100 puntos.

<b>1.</b>	<b>Características Dominantes</b>	<b>Estado Actual</b>
<b>A</b>	La organización es un lugar muy personal. Las personas son unidas y se convierten en un grupo familiar.	
<b>B</b>	La organización es un sitio dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a asumir y tomar riesgos.	
<b>C</b>	La organización se orienta a los resultados, a realizar cada día mejor sus actividades y por ende ser competitivos.	
<b>D</b>	La organización es un lugar estructurado y controlado. Los procedimientos formales generalmente dicen a las personas que es lo se debe hacer.	
<b>TOTAL PUNTOS</b>		<b>100</b>

<b>2. Liderazgo Organizacional</b>		<b>Estado Actual</b>
<b>A</b>	El liderazgo en la organización es considerado generalmente como ente positivo, encargado de guiar y ser el principal motor para sus integrantes.	
<b>B</b>	El liderazgo en la organización es considerado como instrumento de innovación, emprendimiento y toma de riesgos.	
<b>C</b>	El liderazgo en la organización está orientado al logro de los resultados.	
<b>D</b>	El liderazgo en la organización se caracteriza en otorgar confianza al grupo de trabajo, a través de una coordinación, estabilidad y eficiencia efectiva.	
<b>TOTAL PUNTOS</b>		<b>100</b>
<b>3. Estilo Gerencial</b>		<b>Estado Actual</b>
<b>A</b>	El manejo del recurso humano se encuentra identificado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
<b>B</b>	El manejo del recurso humano está basado en los riesgos individuales, la innovación y la libertad.	
<b>C</b>	El manejo del recurso humano se identifica por la alta competitividad y exigencias.	
<b>D</b>	El manejo del recurso humano se basa en dar seguridad en los puestos de trabajo así como la estabilidad en las diferentes relaciones humanas.	
<b>TOTAL PUNTOS</b>		<b>100</b>
<b>4. Fusión de la Organización</b>		<b>Estado Actual</b>
<b>A</b>	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	
<b>B</b>	Lo que mantiene unida a la organización es el desarrollo, la innovación. Existe énfasis en estar a la vanguardia.	
<b>C</b>	Lo que mantiene unida a la organización es la consecución de las metas y lograr el éxito.	
<b>D</b>	Lo que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas. Conservar a la organización en marcha es lo importante.	
<b>TOTAL PUNTOS</b>		<b>100</b>
<b>5. Énfasis Estratégico</b>		<b>Estado Actual</b>



<b>A</b>	La organización hace hincapié al desarrollo humano. La apertura, confianza y participación son altas.	
<b>B</b>	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El incentivar a conseguir nuevas oportunidades es valorada.	
<b>C</b>	La organización hace hincapié en conseguir acciones competitivas y ganas un lugar en los mercados.	
<b>D</b>	La organización hace hincapié en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y las operaciones correctas del trabajo son claves importantes.	
<b>TOTAL PUNTOS</b>		<b>100</b>
<b>6.</b>	<b>Criterios de Éxito</b>	<b>Estado Actual</b>
<b>A</b>	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, las relaciones personales, el trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.	
<b>B</b>	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único e innovador. Buscando ser líderes en productos innovadores.	
<b>C</b>	La organización define el éxito sobre la participación de mercado frente a sus competidores. La clave es mantener el liderazgo en el mercado.	
<b>D</b>	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de las tareas y entrega confiable.	
<b>TOTAL PUNTOS</b>		<b>100</b>

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

