



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Análisis del modelo de cultura organizacional que presenta la Empresa  
Industrias “ALES” en el año 2017**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Ortiz Rodríguez, Esteban Andrés

DIRECTORA: Costa Ruiz, Mónica Patricia, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

AÑO 2017



*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>*

*Septiembre, 2017*

## **APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magister.

Mónica Patricia Costa Ruiz

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Análisis del modelo de cultura organizacional que presenta la Empresa Industrias “ALES” en el año 2017 realizado por Esteban Andrés Ortiz Rodríguez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, diciembre de 2017

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Esteban Andrés Ortiz Rodríguez, declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Análisis del modelo de cultura organizacional que presenta la Empresa Industrias "ALES" en el año 2017 de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas, siendo la Mgtr. Mónica Patricia Costa Ruiz directora 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 que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

f.....  
Autor: Ortiz Rodríguez Esteban Andrés  
Cédula: 171367450-3

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado primero a Dios, ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera profesional.

A mi esposa July y mis hijos Juan Esteban, Camilita y Nicolasito por su apoyo incondicional, por sus palabras y por su confianza, por su amor y por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente y lograr mis objetivos, gracias por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más.

Esta tesis es un logro más que llevo a cabo y es gracias a mi esposa y mis hijos por su ayuda, compañía y amor.

Gracias por todo el apoyo brindado.

*Esteban Ortiz Rodríguez*

## **AGRADECIMIENTO**

Concluido el presente trabajo de investigación primeramente me gustaría agradecer a Dios por bendecirme y darme la fortaleza para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A mi esposa y mis hijos por ser una parte muy importante de mi vida, por haberme apoyado en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi directora de tesis, Mgtr. Mónica Patricia Costa Ruiz por el apoyo en la guía y enseñanza en la culminación de mi carrera.

Y a todos quienes fueron parte de mi logro profesional.

*Esteban Ortiz Rodríguez*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
CERTIFICACION.....	ii
DECLARACION DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>5</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
1.1 Cultura organizacional.....	6
1.1.1 Importancia de la cultura organizacional.....	7
1.1.2 Características de la Cultura Organizacional.....	10
1.1.3 Modelos metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional .....	11
1.1.4 Tipos de cultura organizacional.....	14
1.2 Método Competing Values Framework (CVF).....	16
1.2.1 Cuestionario OCAI.....	20
1.3 La competitividad.....	22
1.3.1 Estrategia competitiva.....	23
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>27</b>
<b>LA EMPRESA.....</b>	<b>27</b>
2.1 Industrias Ales C.A.....	28

2.2	Descripción de la empresa .....	31
2.2.1	Organización .....	31
2.3	Filosofía empresarial .....	32
2.3.1	Atributos de marca .....	33
2.3.2	Logotipo .....	34
2.4	Socios estratégicos .....	34
2.5	Actualidad de la empresa .....	35
2.5.1	Nuevos desafíos.....	35
2.5.2	Análisis de la empresa .....	36
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>42</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>		<b>42</b>
3.1	Técnicas e Instrumentos de la investigación .....	43
3.2	Identificación de la población .....	44
3.3	Cálculo de muestra .....	44
3.4	Aplicación de la herramienta OCAI .....	45
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>46</b>
<b>DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA EMPRESARIAL .....</b>		<b>46</b>
4.1	Resultados de la evaluación .....	47
4.1.1	Características dominantes .....	47
4.1.2	Liderazgo organizacional.....	49
4.1.3	Administración del recurso humano.....	50
4.1.4	Unión de la organización .....	51
4.1.5	Énfasis estratégico .....	53
4.1.6	Criterios de éxito .....	54
4.1.7	Resultados generales.....	55
4.1.8	Análisis entre la situación actual de la empresa y la preferencia de cultura organizacional .....	58
4.1.9	Características dominantes .....	60



4.1.10 Líderes de la organización.....	61
4.1.11 Administración del recurso humano.....	62
4.1.12 Unión de la organización .....	63
4.1.13 Énfasis estratégico .....	64
4.1.14 Criterios de éxito .....	65
4.1.15 Discusión de cultura y competitividad.....	68
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>71</b>
<b>PROPUESTA DE CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>71</b>
5.1 Propósito.....	72
5.2 Detalle de la propuesta .....	72
5.2.1 Gestión del cambio de cultura organizacional .....	72
CONCLUSIONES .....	88
RECOMENDACIONES .....	90
Bibliografía.....	91
Anexos .....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional .....	11
Tabla 2. Socios estratégicos .....	34
Tabla 3. Características dominantes .....	47
Tabla 4. Liderazgo organizacional .....	49
Tabla 5. Administración del recurso humano .....	50
Tabla 6. Unión de la organización .....	52
Tabla 7. Énfasis estratégico .....	53
Tabla 8. Criterios de éxito .....	54
Tabla 9. Resultados generales .....	55
Tabla 10. Resultados generales .....	57
Tabla 11. Análisis entre la situación actual y la preferencia de cultura .....	58
Tabla 12. Características dominantes .....	60
Tabla 13. Líderes de la organización .....	61
Tabla 14. Administración del recurso humano .....	62
Tabla 15. Unión de la organización .....	63
Tabla 16. Énfasis estratégico .....	64
Tabla 17. Criterios de éxito .....	65
Tabla 18. Análisis de cultura organizacional por Ítem .....	66

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Descripción del cuestionario OCAI .....	21
Gráfico 2. Industrias Ales .....	28
Gráfico 3. Industrias Ales .....	31
Gráfico 4. Logotipo .....	34
Gráfico 5. Características dominantes .....	48
Gráfico 6. Liderazgo organizacional .....	49
Gráfico 7. Administración del recurso humano .....	51
Gráfico 8. Unión de la organización .....	52
Gráfico 9. Énfasis estratégico .....	53
Gráfico 10. Criterios de éxito .....	55
Gráfico 11. Resultados generales .....	56
Gráfico 12. Resultados generales .....	57
Gráfico 13. Análisis entre la situación actual y la preferencia de cultura .....	59
Gráfico 14. Características dominantes .....	60
Gráfico 15. Líderes de la organización .....	61
Gráfico 16. Administración del recurso humano .....	62
Gráfico 17. Unión de la organización .....	63
Gráfico 18. Énfasis estratégico .....	64
Gráfico 19. Criterios de éxito .....	65
Gráfico 20. Análisis de cultura organizacional por Ítem .....	67

## RESUMEN

La investigación tiene como objetivo realizar un análisis del modelo de cultura organizacional que presenta la empresa ALES. Como metodología para la evaluación de la cultura organizacional se hace uso del método de Competing Values Framework que establece cuatro tipos de cultura: Clan, Ad-hoc, Jerarquizada y de Mercado, las cuales se miden a través de la herramienta OCAI, aplicada finalmente a 309 empleados. La investigación evidenció que existe una diferencia importante entre la cultura esperada por los trabajadores y la cultura existente en la empresa, generando inconformidades que pueden reflejarse en la disminución de la productividad. Ales tiene una mayor puntuación para la cultura jerarquizada, 27,5% jerarquizada, 26,8% Mercado, 23,4 % tipo Clan y 22,3% Adhocracia, existe una mayor inclinación a la jerarquizada y también en parte de mercado, y prácticamente no se orienta a una cultura tipo Clan o Adhocracia. Los hallazgos indican mayor preferencia de los trabajadores por las diferentes características de una cultura de clan y de adhocracia, mientras que en la realidad valorada en la empresa está mayormente orientada a una cultura jerárquica y de mercado.

**PALABRAS CLAVES:** Cultura organizacional, Industrias ALES, OCAI, competitividad.

## **ABSTRACT**

The research aims to perform an analysis of the organizational culture model presented by the company ALES. As a methodology for the evaluation of the organizational culture, the Competing Values Framework method is used, which establishes four types of culture: Clan, Ad-hoc, Hierarchical and Market, which are measured through the OCAI tool, finally applied to 309 employees. The research showed that there is a significant difference between the culture expected by the workers and the culture existing in the company, generating nonconformities that can be reflected in the decrease of productivity. Ales has a higher score for the hierarchical culture, 27.5% hierarchical, 26.8% Market, 23.4% Clan type and 22.3% Adhocracy, greater inclination to the hierarchical and also in part of market, and practically does not orient itself to a culture type Clan or Adhocracia. The findings indicate greater preference of workers for the different characteristics of a clan and adhocracy culture, while in the reality valued in the company is mostly oriented to a hierarchical and market culture.

**KEY WORDS:** Organizational culture, ALES Industries, OCAI, competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

La industria “ALES” es en la actualidad una empresa ecuatoriana transnacional con alianzas estratégicas acordadas con importantes empresas globales. Su trayectoria de más 70 años evolucionó desde ser una empresa local hasta una corporación de clase mundial, cuyos productos de consumo masivo son comercializados a más de 11 países de varios continentes. La oferta de sus productos abarca diversas líneas de negocio que van desde productos de consumo masivo hasta materias primas especializados para diversos sectores industriales y mercados.

Desde su fundación hasta la actualidad, el desempeño de la empresa se ha caracterizado por el empeño y el esfuerzo en la implementación y sostenimiento de estándares de calidad en los procesos fabriles de sus productos originales hasta los novedosos géneros ofertados actualmente. La infraestructura de la empresa pasó desde su lugar de origen en la ciudad de Manta hasta crecer, consolidarse en la producción y distribución en ciudades como Quito, Guayaquil, Machala, Manta, Quevedo, Cuenca, Loja, Ibarra, Ambato y Santo Domingo.

En tal sentido, una corporación de esta magnitud, enmarcada en un ambiente altamente productivo dentro de un mundo competitivo requiere identificar y estudiar si su cultura organizacional es un factor clave de su éxito empresarial, por ello es relevante e importante establecer parámetros de medición y control en relación a su cultura organizacional, considerada como uno de los pilares fundamentales del desempeño interno, así como de la competitividad de la empresa.

Ante esta situación, una de las dificultades para las empresas es poder medir o evaluar la cultura organizacional. Esto se origina por ser un tema complejo de medir porque existen muy pocos modelos que permiten este tipo de evaluación, en virtud de esta realidad se ha considerado realizar un diagnóstico a través del modelo Competing Values Framework (CVF), que permitan determinar el tipo de cultura organizacional que tiene “ALES” y cuáles son los requerimientos y ajustes necesarios que se deben realizar con miras a satisfacer las expectativas y necesidades de los colaboradores, clientes, proveedores, y demás grupos interesados que coadyuven en la obtención de los beneficios organizacionales.

Para el desarrollo de la presente investigación se requiere de metodología, la misma que estará alineada a la técnicas e instrumentos de investigación con lo cual se definirán las acciones de solución que se propondrán en el estudio en función de los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta OCAI.

En este orden de ideas, la propuesta derivada de la presente investigación pretende mejorar las condiciones actuales relativas a la cultura organizacional de la empresa con la finalidad de reestructurar probablemente el enfoque actual, ya que la cultura organizacional se considera la clave que genera valor agregado a la institución y permite que la diversa comunidad de interesados puedan apreciar y percibirlo desde sus perspectivas, otorgando así la preferencia necesaria para la sustentabilidad, crecimiento y posicionamiento de la corporación.

En base a lo planteado y con la finalidad de cumplir con las metas y objetivos de esta investigación se establecen los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se presenta la contextualización teórica del tema objeto de estudio y que permitirá la orientación necesaria para el constructo cognitivo y la cosmovisión del investigador generando las aproximaciones conceptuales necesarias sobre el tema objeto de estudio.

En el capítulo II, se describe a la empresa en estudio, donde se detalla aspectos como la historia, organización, estructura, filosofía corporativa, atributos de marca, entre otros puntos de importancia para la investigación.

En el capítulo III, se presenta la metodología y el tipo de investigación a seguir y el uso de los instrumentos esenciales para aplicar y obtener los hallazgos con miras a su presentación y generación de las propuestas que sean necesarias de acuerdo con las circunstancias.

En el capítulo IV, se describe el planteamiento de una propuesta integral en la que se establecen lineamientos orientados a fortalecer la cultura organizacional de la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**



## 1.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional es parte fundamental de una empresa ya que se convierte en un patrón de directrices que se enlazan en valores, principios, creencias e ideología que se compartirán a los miembros de la organización.

Por su parte Schein (1984) manifiesta que:

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (pág.23).

Chiavenato (1989) define la cultura organizacional como “un sistema de creencia y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones” (pág. 42).

Peters y Waterman (1982), citados por Sepúlveda (2004) señalan que la cultura organizacional es un conjunto dominante y coherente de valores que son compartidos y divulgados a través de significados simbólicos tales como cuentos, mitos, leyendas, slogans y acontecimientos, mientras que Robbins (1999) considera que la cultura organizacional está referida a un sistema de valores y actitudes compartidos por un sector significativo de miembros de una organización, y que hacen viable diferenciarla unas de otras al margen de su misión y objetivos.

La cultura organizacional en la actualidad se ha convertido en un elemento esencial de la empresa, pues a través de ella se espera crear una identidad institucional orientada hacia el logro de objetivos, los cuales están relacionados y dirigidos a mejorar el entorno interno y externo. La cultura organizacional garantiza que las empresas trabajen por una sola ideología, involucrando principios y valores que condicionarán el pensamiento y comportamiento de los miembros dentro del ambiente laboral.

La cultura de una organización posibilita la comprensión de los diversos engranajes y articulaciones de poder que suceden al interior de la misma, los acuerdos no escritos, los

convencionalismos, todos los aspectos considerados y asumidos como verdades, que norman y regulan el comportamiento de los miembros. Así mismo permite dilucidar una serie de comportamientos calificados originalmente como obvios, favoreciendo la planeación del comportamiento en la dirección corporativa de forma coherente su realidad.

Ante esta realidad es necesario considerar lo planteado por Sepúlveda, (2004) cuando expresa que:

Estudiar la cultura es un medio que permite descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones, fuertemente influido por el avance tecnológico y por la globalización de los mercados en estos últimos tiempos. Así, la cultura actuaría también como un mecanismo catalizador en las personas al reducir la ansiedad e inquietud de los integrantes de una organización al cumplir con varias funciones tales como: - Transmitir identidad a los miembros de la organización - Facilitar el compromiso con la organización - Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Al estudiar los aspectos relativos a la cultura organizacional es importante concluir y advertir que no hay una cultura ideal, lógica perfecta y absoluta y en este sentido, la cultura lógica para cada empresa es aquella que garantice la satisfacción a sus necesidades intrínsecas y proporcione una adecuada gestión de su relación con el contexto empresarial de su entorno. Esta deducción conlleva al análisis de uno de los factores más relevantes de la cultura organizativa: su capacidad de adaptación o su flexibilidad para afrontar y abordar sus necesidades tanto internas como externas.

### **1.1.1 Importancia de la cultura organizacional**

La importancia de la cultura organizacional radica según Hernández - Sampieri, Méndez-Valencia, y Contreras-Soto(2014) y Adeyoyin, (2006) en que:

La cultura organizacional es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones. Las culturas corporativas moldean la manera en cómo las personas actúan y se relacionan e influye fuertemente las formas en que se hace el trabajo. Abarca las metas de la organización, normas de conducta y las ideologías dominantes. La cultura puede expresarse a través de los mitos de la organización, sus héroes, leyendas, historias, jerga, ritos y rituales(pág. 235).

De acuerdo a Luna y Pezo, (2005) la cultura organizacional:

Es una variable importante 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 comportan 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 (pág. 54).

Su importancia radica en la compañía, pues la cultura organizacional está presente en las funciones y acciones que realizan los miembros de la organización quienes forman parte del desarrollo empresarial. Por ello, Luna y Pezo (2005) indica que:

La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas para sus miembros, las cuales facilitan el comportamiento en las mismas. Tales conductas se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y de supervisión; de ahí que sea tan importantes conocer el tipo de cultura de una organización(pág. 56).

El tipo de cultura organizacional es el mecanismo que utilizan las compañías para establecer un modelo de identidad organizacional, con el cual se puedan generar directrices y objetivos. Siendo todos los integrantes de la empresa debidamente identificados con ella los que se comprometen con la filosofía empresarial, y que de cierta forma trabajarán para el bien común.

Según Berumen (2006) la cultura organizacional permite generar una serie de aspectos beneficiosos entre otros:

- Identificar cada uno de los problemas internos para formular soluciones a los problemas.
- Integrar al personal al cumplimiento de cada objetivo organizacional.
- Identificar cada una de las necesidades del personal con el fin de satisfacerlos y motivar su desarrollo laboral (pág. 278).

La importancia de comprender la cultura organizacional permite identificar los problemas internos con la finalidad de integrar los objetivos hacia el cumplimiento de las necesidades que en muchas ocasiones están relacionadas a un ambiente laboral óptimo con lo cual se asegura la productividad y eficiencia de la empresa.

En general se puede mencionar que la cultura organizacional es importante ya que determina la forma de como es el funcionamiento de la organización reflejando la estructura, los sistemas y las estrategias; siendo este la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción (Berumen, 2006).

También es importante señalar que en virtud de su función, la cultura organizacional cobra importancia y en este aspecto Robbins (2004) citando a O'Reilly (1996) sostiene que:

- La cultura organizacional puntualiza los límites estableciendo diferencias entre una organización y las otras.
- Transfiere un sentimiento de identidad a sus miembros
- Favorece la aprobación y aceptación de una responsabilidad con algo que trasciende los límites personales.
- Incrementa el equilibrio del sistema.
- Crea sentido de pertenencia, facilitando el control, orientando y dando forma a la conducta de los trabajadores

Una aproximación del autor de la presente investigación a este respecto, una vez considerados los aportes de los teóricos estudiados, permite mencionar que la cultura organizacional es importante pues:

- Ayuda a que los trabajadores estén bien identificados con los objetivos estratégicos de la organización y partiendo de esta premisa la organización los capacitará e informará para desenvolverse laboralmente adheridos a su filosofía estratégica de gestión.
- Propone, plantea y afianza valores positivos y compartidos por todos los miembros de la institución, fomentando relaciones interpersonales armónicas y saludables entre los trabajadores y todos los grupos de interesados de la empresa.
- Fomenta la comunicación entre los trabajadores (descendente, ascendente y horizontal).
- Los estímulos y recompensas se convierten en algo apreciablemente normal asignando el justo valor y el reconocimiento laboral por la participación en el alcance de los objetivos de la corporación.

- Favorece la claridad de los procesos a seguir y la importancia de los mismos para alcanzar un trabajo de calidad.

### **1.1.2 Características de la Cultura Organizacional**

En este sentido es necesario considerar los elementos que caracterizan la cultura organizacional y al respecto Salazar (2008) considera que ésta tiene seis características principales, las cuales son:

- Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con las conductas y las diferencias.
- Normas: son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a las maneras de hacer las cosas.
- Valores dominantes: son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan.
- Filosofía: son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- Reglas: son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
- Clima de la organización: es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras. (págs. 18-19)

Estas características son asumidas en las organizaciones en diferentes proporciones y condiciones de acuerdo a las circunstancias.

A pesar de estas características, es necesario considerar también todas las sintomatologías o características de una cultura organizacional problemática, entre estas particularidades pueden observarse debilidades tales como:

- Falta de creencias y valores que tengan la suficiente claridad de cómo se alcanzará el éxito.
- A pesar de compartir creencias, no existe un consenso para dar prioridad y jerarquizar las más relevantes.

- No existe unidad de criterio en las creencias en las diversas partes de la corporación.
- Los fundadores o héroes de la cultura no son reconocidos como tales de manera formal pues no están conscientes de esa realidad pues no fundamentan su rol en lo que debe ser comúnmente aceptado de su liderazgo.
- Los aspectos considerados como rituales organizacionales observan contradicción y desorden.

### 1.1.3 Modelos metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional

Diversos investigadores han formulado y planteado cuáles son los elementos a considerar como integrantes de la cultura organizacional, se ha mencionado que los valores son el pilar de la misma pues conceden la energía institucional para canalizar todos los esfuerzos para el logro exitoso de los objetivos, otros identifican a la comunicación empresarial como un elemento clave porque fomentan verbal o gesticular los mitos, leyendas e historias de la corporación. Otros por su parte consideran a la estructura organizativa, al talento humano, al sistema de reconocimiento y recompensas entre otros.

Vista la diversidad de criterios y variables a este respecto, se presenta a continuación una Tabla N° 1 con los diferentes modelos metodológicos planteados por diversos estudiosos de la materia.

**Tabla 1.** Modelos metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional

Autor (es)	Características	Aspectos claves	Ventajas/desventajas
Edgar Schein - 1985	El enfoque planteado se refiere a una entrevista clínica reiterada. Supone una serie de encuentros entre el investigador y los sujetos miembros de la organización y están apropiados de la cultura de la misma	Relación de la empresa con el entorno. Naturaleza de la realidad y la verdad, Naturaleza del género humano. Naturaleza de la actividad humana. Naturaleza de las relaciones humanas.	Pocos instrumentos a usar en el diagnóstico de cultura. Define los niveles en que se manifiesta la cultura: - Artefactos visibles - Valores - Presunciones básicas Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral.
Lorsch-1986	Propone cuestionarios a ser respondidos por los directivos de la	Creencia acerca de los objetivos.	No define indicadores para diagnosticar la

	empresa con miras a identificar las creencias y actitudes de estos hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa.	Creencia acerca de las competencias. Creencia acerca de los RRHH Creencias acerca de los comportamientos de los productos-mercados,	cultura organizacional. El análisis queda a nivel de creencia y no alcanza niveles más profundos como los paradigmas Provee las herramientas para el diagnóstico.
Boyer Equilbey-1986	Identifica la cultura recopilando datos mediante encuestas dirigidas a los miembros de la organización. Utiliza datos elaborados previamente por la organización.	Historia: Dirigentes, estructuras, relaciones empresa-entorno-grupos de poder. Fundadores: formación, procedencia, motivación. Signos y símbolos: ritos, slogans, actitudes, comportamientos, historia. Valores: Declarados y aparentes. Oficio.	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada nivel. El análisis queda a nivel de valores, se centra en el lado humano de la organización. Relaciona un conjunto de variables que caracterizan a la cultura organizacional. Propone los instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico.
Cardona-1986	Fundamenta el estudio de la cultura organizacional en la reconstrucción y análisis de su historia a través de la identificación de sucesos importantes con métodos analíticos.	Se centra en: Cómo se define la estrategia. Cómo se toma las decisiones. Cómo se distribuye el poder Cómo son las relaciones internas Cómo se realiza la promoción de empleados Qué aspectos son difíciles de cambiar.	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada nivel. El análisis queda a nivel de valores. No reconoce las variables para el diagnóstico, se basa en preguntas muy generales. No define los implementos a utilizar. Incluye elementos de gestión y cambio, así como del comportamiento organizacional. Incluye la proyección de la cultura deseada
Robbins-1987	Evalúa las características centrales que definen la cultura de una organización.	Identidad de los miembros Énfasis en el grupo El enfoque hacia las personas. Integración en entidades. El control. Tolerancia al riesgo. Perfil hacia los fines o medios. Enfoque hacia un sistema abierto.	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada nivel. El análisis se queda a nivel de las percepciones comunes. Reconoce un conjunto amplio de variables que identifican a la cultura. Es un instrumento sencillo

			pero de largo/amplio alcance.
Calori, Livian y Sanin-1989	Proponen un cuestionario de 60 items. Incluyen preguntas sobre gestión gerencial. Obtenida la información se procede a la identificación de los componentes de la cultura.	Los valores morales y relacionales: integridad, solidaridad, confianza, autoridad, orden y respeto a las reglas, competencia, individualismo, cooperación, espíritu de equipo, actitud ante el cambio y la innovación como los más importantes. Valores económicos: relaciones con los clientes, proximidad, dedicación, compromiso y saber del personal, desempeño de la empresa, rentabilidad y productividad,	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada nivel. El análisis queda a nivel de valores. La clasificación de los valores se hace en dos categorías. Toma en cuenta elementos de la gestión gerencial. Analiza criterios de eficiencia, preocupación por el cliente conocimientos del personal.
Pérez Narbona-1991	Usa la observación y la entrevista para indagar acerca de una compañía, gama de aspectos	Los jefes, las persona, el tiempo, el espacio, las potencialidades de las personas, las relaciones de las personas, relaciones empresariales de autoridad, relaciones informales, tecnologías, captaciones sobre el entorno, subcultura existente.	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada nivel. No establece la utilización de instrumentos de diagnóstico. Considera el nivel de las presunciones, elementos de gestión empresarial, así como un conjunto importante de variables que caracterizan la cultura organizacional.
Thevénet-1992	Se basa en la búsqueda de una hipótesis y verificación de la misma a través del trabajo grupal. Hace énfasis en el Desarrollo Organizacional como método de intervención.	Fundador Historia Oficio Valores Signos	Define métodos e instrumentos Define las etapas en que se manifiesta la cultura de la organización Es amplio en el análisis de los elementos para la auditoría cultural.
García y Shimon -1997	Proponen un procedimiento para poner en práctica la dirección por valores diferenciando cuatro fases en el proceso.	FASA 0: existencia de liderazgo. FASE I: Valores esenciales compartidos. Fase II: Desarrollo de equipos de proyectos. FASE III: Política de Personal basada en valores. Fase IV: Auditoria de valores operativos, también denominada	El análisis se queda a nivel de los valores y no llega al nivel de los paradigmas. Definen los niveles en que se manifiesta la cultura: - No observable o explícito. - Nivel nuclear o explícito. Reconoce el papel fundamental del liderazgo en la formación



		auditoría cultural. En esta última fase se mide la coherencia del discurso directivo sobre la filosofía de la empresa y los datos obtenidos de la realidad sobre tal discurso.	de la cultura y durante los procesos de cambio.
--	--	---	---

Fuente: (Salazar, 2008, págs. 21-24)  
Elaborado por: Esteban Ortiz

### 1.1.4 Tipos de cultura organizacional

Existen diversas clasificaciones de cultura organizacional entre las cuales se encuentran las siguientes:

#### Cultura organizacional rutinaria

De acuerdo a Rodríguez y Olcese (2012) mencionan que:

Las empresas que optan por esta cultura tienen las siguientes características:

- Las decisiones se toman en el nivel directivo, se trabaja sin objetivos claros, con operaciones del día, olvidándose del contexto y sin creatividad. Existe máxima centralización y control directo.
- La dirección de la empresa se dedica la mayor parte del tiempo a tareas de rutina, decisiones operativas y algunas veces tácticas, pero casi nunca a planear y tomar decisiones estratégicas.
- Los gerentes trabajan bajo presión, siempre están apurados, ocupados, sobrecargados. Resuelven siempre los asuntos y problemas urgentes y postergan los más importantes (pág. 115).

La cultura rutinaria es la más común ya que maneja de forma empírica la organización dejando de lado técnicas y metodologías que promuevan un adecuado manejo interno, estableciendo objetivos y metas a alcanzar, para lograr el fortalecimiento de la empresa.

#### Cultura burocrática

Fernández (2010) al referirse a la cultura burocrática menciona que:

Este tipo de cultura presenta un enfoque interno para hacer frente a un entorno estable. Las preocupaciones a largo plazo de una burocracia son estabilidad y eficiencia. Para asegurar la estabilidad se describen con claridad las tareas, responsabilidades y autoridad para todos los empleados. Se elaboran reglas y

procedimientos estándar de operación que se aplican a la mayor parte de situaciones (pág. 149).

Para Hellriegel y Slocum (2004) “la cultura burocrática es la Organización que valora la formalidad, reglas y procedimientos de operación como una norma” (pág.12).

Es una cultura desmedida que bajo presión y trabajo logra los objetivos de la empresa, con un alto nivel de desmotivación y un trabajo poco eficiente a pesar del desarrollo de la normativa, políticas y objetivos establecidos por la empresa.

### **Cultura soñadora**

Dessler (2011) al referirse a la cultura soñadora establece que las empresas en las que predomina este tipo de cultura:

- Se perciben como entes cuya trayectoria no puede ser desaprovechada.
- Consideran que para cualquier cambio se necesita modificar la voluntad y la disponibilidad de los individuos para tomar las oportunidades del contexto.
- Tratan de romper con lo rutinario o burocrático, pero a través del voluntarismo o deseo de mejora, sin necesidad de modificar las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías.
- Confunden con frecuencia la creatividad con una ilusión por cambiar, sin adoptar las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías (pág.28).

La cultura y liderazgo son irreales y muchas de las veces rompen los estereotipos vigentes al optar por el acceso a nuevas tecnologías, con estructuras nuevas que en muchos de los casos no se adaptan a la realidad de la empresa y causan problemas internos en relación al ambiente laboral y normas pre-establecidas.

### **La cultura flexible, innovadora, con valores compartidos**

Martínez (2010) menciona que esta cultura mantiene:

- Todos los integrantes de la empresa se sienten parte de un equipo que juega, participa asume riesgos y por dispuesto a poner los mejor de sus capacidades para sacar adelante la visión y compromisos de la institución.
- Todos tienen la percepción de buscar y aprovechar las oportunidades; para ellos se crean mercados de trabajo en tiempo real y se buscan las personas y la tecnología que lo permita.
- Los directivos buscan crear un clima de confianza, de tolerancia al error pues lo entienden como una fuente de conocimiento, de mejora y de éxito(pág.32).

Es una de las opciones más utilizadas por la flexibilidad de la estructura ya que es innovadora y se pueden establecer valores compartidos y buscar la integración de todo el personal para el logro de objetivos, los mismos que son concretos y claros, los empleados tienen mayor posibilidad de crecimiento profesional y laboral, el clima laboral garantiza que el trabajo sea eficiente y productivo ya que el personal se compromete a trabajar por la empresa y por el cumplimiento de objetivos(Martínez, 2010).

## **1.2 Método Competing Values Framework (CVF)**

Cameron y Quinn (1999) proponen una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo conocido como Competing Values Framework (CVF). El propósito general de este modelo es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: a) Clan, b) Ad-hoc (Adhocracia), c) Jerarquizada, y c) Mercado.

A través de este modelo se plantean cuatro ejes centrales con los cuales se pretende identificar la relación que tienen la empresa con la cultura organizacional a través del cual se pueden evidenciar problemas internos que serán resueltos con el planteamiento de estrategias y medidas correctivas.

La estabilidad de la cultura y los cambios del entorno se interrelacionarán con la realidad de la empresa desde una concepción flexible y fácil de adaptar hacia el desarrollo de objetivos.

Dentro de este modelo se plantean las principales características que se mantendrán como ejes centrales del modelo, las mismas que se detallan a continuación:

**Clan:**

De acuerdo a Cameron y Quinn (1999) mencionan que:

La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso (pág. 25).

La cultura del clan busca que el ambiente laboral sea parte de la empresa, es decir se considera como un miembro más de la institución, esto permite que los empleados se desarrollen profesionalmente logrando que se cumplan metas en función del apoyo del liderazgo hacia el recurso humano ya que desarrollan un compromiso empresarial.

La cosmovisión de la cultura organizacional bajo esta perspectiva de Clan es la identificación del mismo como una organización familiar, donde prevalecen la amistad y donde los integrantes participan y comparten mucho entre sí, tal como lo hacen los miembros de una familia. Bajo esta concepción los líderes asumen un liderazgo paternal, elementos como la lealtad y/o la tradición fortalecen la unidad dentro de la corporación. Esta forma de cultura favorece un compromiso muy elevado entre los diferentes miembros y a todo nivel. El recurso humano goza de una perspectiva continua de formación a largo plazo y el éxito es entendido como la plena satisfacción del cliente y de los diferentes grupos de interesados de la institución. El trabajo en equipo es altamente apreciado, valorado y reconocido a través de recompensas por parte de la empresa.

## **Ad-Hoc (Adhocracia)**

Esta cultura también es conocida y/o denominada Cultura Empresarial. Cameron y Quinn (1999) mencionan que:

Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto (pág. 27).

En este principio el entorno en el que se desenvuelven los empleados y directivos es dinámico y por esta razón se crea un ambiente de emprendimiento y creatividad en el que el personal toma riesgos y permite que se desarrollen nuevas ideas con la finalidad de alcanzar las metas conjuntas. Este es un tipo de organización muy característica del presente siglo en virtud de su alta sensibilidad a los cambios profundos, múltiples, variados y acelerados que caracterizan al entorno empresarial del siglo XXI.

Los miembros de la organización, bajo este enfoque, la conciben como el lugar ideal para crear, innovar y emprender, por tanto, asumen riesgos para ello. Los líderes impulsan y favorecen esta conducta y la institución fomenta y estimula la creatividad y libertad intelectual. La empresa se mantiene en el largo plazo a través de la innovación de productos y servicios pues reconoce a este factor como parte del crecimiento y rentabilidad del negocio.

## **Jerarquizada**

Al estudiar este tipo de cultura organizacional hay que considerar lo comentado por Salazar (2008) cuando expone que las organizaciones bajo este enfoque eran las que fundamentalmente dominaban el escenario empresarial antes del interés del estudio de las organizaciones como las adelantadas por Max Weber en 1947.

Cameron y Quinn (1999) mencionan que:

La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones (pág. 28).

La jerarquización es una estructura formal en la cual se establecen directrices y lineamientos del gobierno corporativo, además del desarrollo de las actividades de la empresa, siendo el control parte del monitoreo de las actividades generando presión para que el trabajo se desarrolle con mayor eficiencia y responsabilidad bajo el cumplimiento de las normas formalmente establecidas. En este orden de ideas, el liderazgo asume un rol de coordinador y organizador en la búsqueda de una cohesión fundamentada en el cumplimiento formal y estricto de reglas y políticas con elevados estándares de control. Bajo este enfoque, el éxito empresarial es entendido e interpretado en el estricto apego a los términos de calidad, oportunidad y costos como elemento de satisfacción para los clientes y demás grupos de interesados de la organización.

## **Mercado**

Bajo este enfoque el término mercado no está relacionado con la función de marketing empresarial, sino que se orienta al de una corporación que funciona o se desempeña como lo haría un mercado, en otras palabras, con una dedicación más al entorno que hacia las problemáticas internas y con alta orientación a la obtención de resultados a través del trabajo bien realizado.

Cameron y Quinn (1999) mencionan que:

Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los

resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización (pág. 30).

Desde esta concepción el trabajo está orientado a realizar actividades competitivas y de alto impacto con lo cual se pretende alcanzar el éxito en términos del mercado con la finalidad de ganar-ganar.

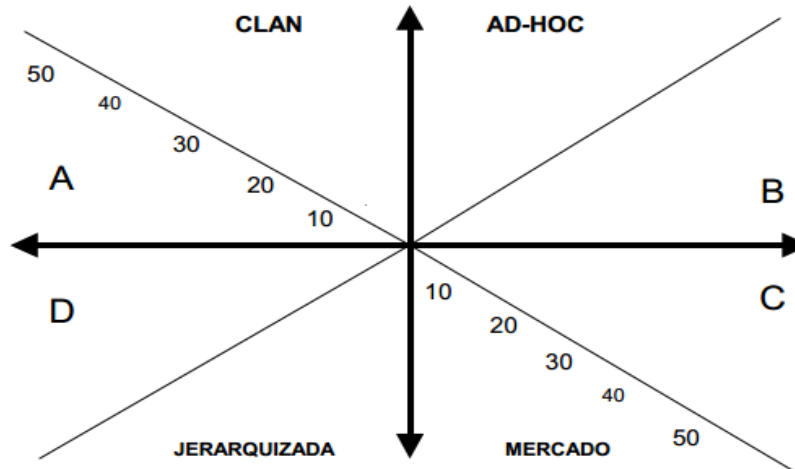
En esta clase de organización el éxito es concebido como una expresión de conquista de los mercados a través de la participación bien posicionada en los mismos. En este sentido, los miembros de la institución trabajan en un ambiente laboral caracterizado por el dominio del control del trabajo ejecutado.

### **1.2.1 Cuestionario OCAI**

#### **Descripción del cuestionario OCAI**

El Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI, por sus siglas en inglés) se fundamenta en el modelo denominado Competing Values Framework, el cual pretende evaluar la cultura de una organización por medio de un instrumento (cuestionario) que demanda de los miembros de la empresa la respuesta solo a seis interrogantes con cuatro opciones elegibles de respuestas para cada una. Este instrumento puede ser empleado para el diagnóstico de la cultura organizacional real, así como para identificar la cultura ideal que aspiran los trabajadores.

En tal sentido los creadores del modelo plantean a través del siguiente gráfico los elementos de valoración de la cultura organizacional.



**Gráfico 1. Descripción del cuestionario OCAI**

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

**Elaborado por:** Esteban Ortiz

Cameron y Quinn (1999) indican que:

El instrumento OCAI propiamente consiste en un cuestionario de seis preguntas tipo, con cuatro sub alternativas cada una catalogada con las letras A, B, C y D. Cada letra en el fondo está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente. Frente a cada letra se encuentran a su vez dos columnas, una llamada ACTUAL y PREFERIDA. En estas columnas el encargado de responder el cuestionario, asigna un puntaje de 1 a 100 puntos entre estas cuatro alternativas de acuerdo a cuan similar es cada una con su organización, partiendo por la columna ACTUAL que corresponde a la situación actual de la cultura. Un puntaje más alto significa mayor afinidad y la suma total de los puntajes debe ser 100. En la segunda titulada PREFERIDA, se anotan los valores que, según el entrevistado, debería ser o adoptar la cultura organizacional. Una vez que se tienen los puntajes en cada columna se procede a calcular el promedio de puntos por cada una de las letras, sumando todos los puntajes de, por ejemplo, la letra A y dividir por seis.

Enseguida, se procede a integrar los resultados del OCAI en el modelo CVF. Cada cuadrante se divide con una línea recta de 45° que se numera desde el 1 al 100. Estos ejes indican el promedio obtenido por cada letra, es decir, mientras más cercana al 100 esté una organización en un cuadrante, se supone más cercana a ese tipo de cultura organizacional dominante (Cameron & Quinn, 1999, pág. 30).

El cuestionario OCAI proporciona elementos claros y simples en torno al ambiente en el que se desarrolla la empresa. En función de esos elementos se logra establecer los cuadrantes, en la que se encuentra la empresa y cuál es el tipo de organización que se está utilizando.



El cuestionario es un diagnóstico de alto impacto que sirve para la toma de decisiones, pues otorga información que será utilizada para el cambio de estructura dependiendo de las necesidades, realidad de la empresa y objetivos.

### **1.3 La competitividad**

De acuerdo a Porter, (2015) menciona que:

La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país –medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres– como por la eficiencia con la que pueden producirse. La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar sus recursos humanos disponibles (pág.32).

La competitividad es un elemento clave que permite enfocar esfuerzos hacia objetivos productivos en el cual los recursos son parte esencial del desarrollo de la misma, para ello, las empresas establecen estrategias competitivas que ayudarán a mejorar las condiciones internas de la empresa desde una concepción productiva con altos estándares de calidad. Con esta acotación se considera la teoría de Porter(1982), en donde se menciona que para considerar la elección de una estrategia competitiva se debe tomar en cuenta el lugar, su estructura o el sector dado por las cinco fuerzas competitivas, las cuales están orientadas a conocer la realidad del producto y servicio y cómo estas a su vez pueden cambiar las condiciones de mercado y qué alternativas se deberán considerar para lograr que el producto tenga mayor participación y posicionamiento en el mercado. A continuación, se refieren estas cinco fuerzas competitivas:

- Poder de negociación de los compradores. (Consumidor)
- Poder de negociación de los proveedores(Suministros)
- Amenaza de los productos o servicios sustitutivos.
- Amenaza de los nuevos competidores.
- Rivalidad de los competidores existentes, que determinan la rentabilidad del sector. (Porter, 1982, pág. 27)

## **Relación entre la competitividad y el desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional se conceptualiza como un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización, dentro de este se integran diversos factores entre los que destacan: los externos al individuo, los que los rodean y los que existen en la realidad organizacional (Gan, 2007, pág. 173). Se puede decir que el clima está relacionado con la motivación en el empleo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores para lograr el cumplimiento de objetivos y de esta manera poder alcanzar con una mayor facilidad las metas comunes y tener mayor competitividad y posicionamiento en el mercado.

Esta relación que existe entre la competitividad y el desarrollo organizacional incide en la empresa puesto que al mejorar el ambiente interno se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma más clara en los procesos de calidad y elaboración de los productos y servicios, esto es de suma importancia en un mundo ya que se encuentra en constante movimiento debido a la globalización.

### **1.3.1 Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva es considerada como una táctica de negocio, tomada en cuenta por las empresas como un eje esencial para el logro de los objetivos y consecución de las metas, siendo esta estrategia orientada a la incorporación de valor agregado ya sea a un bien o un servicio.

Para Ohmae (2002) quien define a la estrategia competitiva como “el conjunto de acciones de la organización que busca establecer ventajas sobre los competidores en un determinado mercado” (pág.23), esta contextualización va más allá del simple establecimiento de ventajas competitivas, es por esta razón que las empresas deben estar en capacidad de evolucionar de acuerdo a las tendencias y exigencias de los clientes y consumidores, además de conocer sus necesidades y requerimientos como una parte esencial para el logro de objetivos.

En este orden de ideas, Porter (2015) señala que como un proceso céntrico la estrategia competitiva se convierte en el eje de la posición relativa, en la cual se encuentra la empresa con relación a la industria, por ende las compañías tienden a desarrollar ventajas competitivas que garantizan la supervivencia de los productos y servicios a largo plazo.

La ventaja competitiva es clave para establecer las estrategias y viceversa y crear empresas sostenibles. Para Hiit (2010) la ventaja competitiva “es la capacidad de la empresa para ganar en una situación competitiva de manera constante y a largo plazo” (pág. 194). Las empresas que mantienen ventajas competitivas tienden a obtener mejores resultados que las empresas no la tienen aun perteneciendo al mismo sector, por consiguiente es indispensable analizar 5 cualidades esenciales para establecer una ventaja competitiva como: superioridad, inimitabilidad, durabilidad, insustituibilidad y apropiabilidad, las mismas denotan valor agregado y competitividad y pueden obstaculizar que otras empresas competidoras ingresen al mercado y que difícilmente copien la idea de negocio ya establecido.

En la actualidad la función de la ventaja competitiva es establecer una estrategia empresarial que sea superior a las empresas que se encuentran en el sector, factor que está relacionado a la creación de un canal directo de ventas en el cual se puedan establecer acciones para crear valor agregado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los clientes (Robbins S. P., 2010).

Las estrategias competitivas pueden sostenerse a través de la incorporación del desarrollo de estrategias genéricas. De acuerdo a Porter (2015) estos aspectos deben estar relacionados a:

### **1) Líder en costo**

Las empresas que deseen enfocarse en el liderazgo en costos deben considerar los siguientes parámetros como son el capital de inversión y acceso al capital, capacidades de ingeniería de procesos, supervisión intensa de los trabajadores, diseño de productos para facilitar la fabricación, sistema barato de distribución.

## **2) Diferenciación**

En el caso de la diferenciación los habilidades y requisitos deben estar relacionados a capacidades sólidas de marketing, ingeniería de productos, dotes creativas, capacidades sólidas en investigación básica, reputación corporativa de calidad o liderazgo tecnológico, larga tradición en la industria o combinación peculiar de habilidades aprendidas de otras empresas, gran cooperación de los canales.

## **3) Enfoque**

Con la estrategia del enfoque es indispensable establecer una combinación de destrezas y recursos anteriores dirigidos al objetivo estratégico (pág. 52-53).

Las estrategias empresariales son claves para el logro de objetivos y metas, sin embargo, no todas las estrategias pueden ser adaptadas por la empresa, en este sentido se debe analizar el mercado, el entorno y los clientes para adecuar las estrategias a sus necesidades y requerimientos, evitando así que la competencia participe en el mercado. Tomando en cuenta que mantenerse en el mercado no es una tarea sencilla porque depende de varios factores en el entorno, es preciso considerar que las empresas que son exitosas mantienen enfoques claros y concisos que van de la mano con la filosofía que plantean, permitiendo así que las estrategias se conviertan en aliados del logro de las metas y objetivos.

## **Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva es el escenario en donde las empresas encuentran valor agregado en un producto y servicio y que difícilmente la competencia podrá estar a la par.

Según Robson (1997) menciona que la ventaja competitiva es:

Una revolución de la información y de las teorías económicas; sin lugares a dudas ha actuado un cambio fundamental en el concepto que cada gerente de empresa tiene del papel de los sistemas de información. Antes de las teorías de Porter, la información se consideraba un factor entre otros en el proceso que determina los negocios. Ahora por contra hay un creciente reconocimiento del valor de la información como factor determinante en las dinámicas económicas. Por otra parte, gracias a las teorías de Porter se ha reconocido que la información posee un alto potencial y que por lo general es menospreciada frente a su real valor, así que debe ser tratada como un recurso que cada organización podría y debería utilizar en su rubro de negocio. (pág.52).

Bajo esta afirmación se establecieron varios postulados en relación al tema, en este sentido, Porter acotó que las empresas establecen un valor, al desarrollar una ventaja

competitiva que les permita permanecer exitosamente en el mercado. Las empresas están en capacidad de establecer ventajas competitivas y de garantizar que sus productos y servicios sean claves para la obtención de altos ingresos.

## **CAPÍTULO II**

### **LA EMPRESA**

## 2.1 Industrias Ales C.A.



**Gráfico 2. Industrias Ales**

**Fuente:** (Ales C.A., 2017)

**Elaborado por:** Esteban Ortiz

La empresa se constituyó en 1943 como una empresa fabril que se ubicó en Manabí sus principales productos originales fueron el jabón, manteca, aceite comestible a partir de semilla de palma real, algodón, palmiste y soya.

Durante la línea temporal desde el inicio hasta el posicionamiento actual de la empresa, se han generado cambios tanto en los sistemas productivos, los productos y la geolocalización del negocio, a continuación, se presenta una sinopsis cronológica de los hechos y sucesos ms relevantes de la organización.

Desde 1943, los hermanos Antonio, Oswaldo y César Álvarez Barba simultáneamente con José Espinosa compran la fábrica BECO ubicada en la ciudad de Manta, estableciendo Industrias ALES C.A. cuya denominación comercial fue producto de la combinación de las sílabas AL (de Álvarez) y ES (de Espinoza), simultáneamente se inicia las operaciones de producción dedicada a la producción de velas y del jabón ALES. Después de 3 años se inicia la producción de aceites y mantecas comestibles en novedosas plantas y en 1948 comienza la comercialización de la marca de aceite comestible “Dos Coronas” que favoreció el crecimiento de la organización.

Con el crecimiento de la empresa se crearon oficinas en Quito, Guayaquil, Cuenca y Esmeraldas. En 1952 se obtiene la primera planta industrial para la extracción de aceites vegetales por solventes. Crea marcas como Manteca La Reina, Jabón Palma, Jabón Popular, entre otros que se posicionan rápidamente entre los consumidores.

La empresa sigue su crecimiento y para el año de 1961 se pone en marcha la maquinaria requerida para la producción en línea y continua de jabón, mejorando la producción. Este es el origen del nombre de jabón Maquinado ALES; en 1967 se instaló una maquinaria y se dio inicio al proceso productivo para el refinamiento y deodorización de manteca. Para 1969 se logra la representación de la maquinaria agrícola CASE. Con el transcurso de los años Ales busca consolidar su presencia en el mercado a través del desarrollo de nuevas ideas de negocio, para mediados de la década de los 70, nuevas instalaciones comenzaron su funcionamiento, ampliando la capacidad productiva de manteca y a su vez se instaló el equipo de extracción de aceites por solventes en 1972. En el mismo año se instala la primera planta desalinizadora de agua marina para su transformación en agua esterilizada para uso industrial, adicionalmente se constituye una alianza estratégica para el suministro de tarrinas en 1977 con la empresa Socieplast. Debido a que la compra internacional de aceites y grasas cada día era más compleja, en 1978 se funda la Sociedad Palmeras del Ecuador dedicada a plantaciones forestales palma africana con miras a la extracción industrial de aceite. En el ámbito administrativo se instala la primera red de computación. La distribución de mercado se amplía a Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca, Loja, Ibarra, Ambato, Machala, Quevedo y Santo Domingo (Ales C.A., 2017).

Para 1980 Ales extiende su capacidad de autoabastecimiento de materias primas con la compra de dos plantas industriales extractoras de aceite crudo de palma y la administración operativa de otras plantas procesadoras a través de sistemas de arriendo y administración. Conjuntamente es instalada una planta para el suministro de botellas PVC y tapas en un esfuerzo mancomunado con Socieplast.

Para 1990 es repotenciada la planta extractora de aceites vegetales, y visto el desarrollo y crecimiento empresarial, Ales formula su primer plan estratégico con énfasis en la diversificación de mercados, canales y productos para gestionar a la corporación en los tiempos de inestabilidad política y económica del país, planteando esquemas de comercialización y distribución acordes al nuevo portafolio de productos comerciales permitiendo fortalecer la imagen y la marca de los mismos, en este contexto se lanza al mercado en 1998 los aceites de marca Alesol.



Las alianzas estratégicas han sido claves para la empresa es así que para el 2001 se conviene con Procter & Gamble la distribución de sus productos en Ecuador. Adicionalmente se constituye la empresa INBIOALES, dedicada a producción de abonos orgánicos partiendo de residuos de palma (Ales C.A., 2017). Con el pasar del tiempo la empresa opta por la instalación de una línea para la provisión de botellas PET en alianza con Socieplast.

Se realiza el lanzamiento y promoción de varias líneas de jabones para el lavado de ropa: Mastermix, Super Ales y diferentes variedades de jabones Ales. Para el año 2009, se inicia operaciones en conjunto con la compañía COPROBALAN, un Join Venture con ITALCOL de Colombia, firma líder en alimentos para animales y mascotas. Se construye un muelle de carga en el centro logístico de Guayaquil. A esto se suma la alianza estratégica con 3M para distribución de sus productos.

En el 2011 se comienza con la distribución de productos Maruchan y a la vez se instala una innovadora Refinería de aceite de última generación que permite procesar el Girasol. Se logra la representación de la maquinaria de construcción CASE IH.

Uno de los años de mayor crecimiento fue el 2014 en donde se instala la planta de Interesterificación Enzimática de aceites y grasas que posibilita la producción de grasas especiales para la industria y el consumo y esto permite el re-lanzamiento de la marca Alesol con nueva imagen y dos nuevas variedades: Natusol y Té Verde.

En la actualidad es una de las compañías agroindustriales más grandes y dinámicas del Ecuador, con una trayectoria y reconocimiento que por más de 71 años ha liderado la producción, comercialización y distribución de productos comestibles y de limpieza.

Posee uno de los complejos fabriles más modernos de Sudamérica, cuyo eje central es la fabricación de aceites y grasas de calidad, representando la fuente más importante de ingresos. Es por esto que la compañía focaliza esfuerzos en fortalecer su liderazgo, innovando sus procesos industriales y desarrollando uno de los sistemas de comercialización y distribución más eficientes del Ecuador (Ales C.A., 2017).

Las fortalezas corporativas permitieron ganar la confianza de Grupos Empresariales Latinoamericanos y de empresas Multinacionales para representarlos comercialmente en el Ecuador y ser sus proveedores y/o aliados estratégicos.

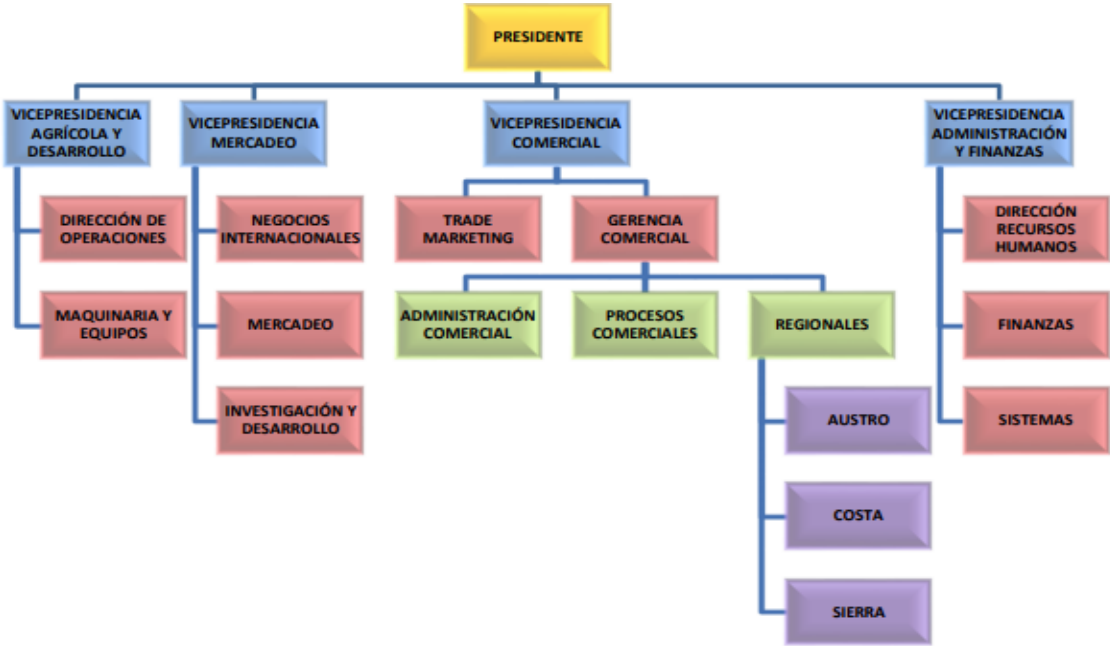
**2.2 Descripción de la empresa**

La industria Ales es una empresa de más de 70 años en el mercado, la diversificación de los productos a lo largo de todos estos años le han permitido posicionar la marca en el mercado.

Su reconocimiento en el mercado nacional e internacional son claves para el logro de alianzas estratégicas y el posicionamiento de los productos.

**2.2.1 Organización**

La estructura organizacional está relacionado a las líneas de negocio que posee a continuación se muestra la estructura organizacional de la industria ALES.



**Gráfico 3. Industrias Ales**  
 Fuente: (Ales C.A., 2017)  
 Elaborado por: Esteban Ortiz

La Industria Ales está organizada por Vicepresidencias las mismas que se establecen en cinco líneas: 1) Ejecutiva 2) Administración y Finanzas, 3) Desarrollo, 4) Comercial, 5) Nuevos Negocios y MKT. En este sentido las decisiones se toman de forma independiente.

### **2.3 Filosofía empresarial**

Un análisis y revisión de la información documental del portal electrónico de la empresa (<http://www.ales.com.ec/>) permite presentar en esta investigación los siguientes contenidos:

#### **MISIÓN**

“Producir, distribuir, en forma competitiva, eficiente, rentable, y con responsabilidad social, productos de consumo masivo para el mercado nacional e internacional, generando bienestar para sus clientes, su gente, sus accionistas y la sociedad”.

#### **VISIÓN**

“Ser reconocidos por los consumidores como líderes en productos y marcas que generan bienestar, salud y calidad de vida”.

#### **VALORES**

“Ser reconocidos por los consumidores como líderes en productos y marcas que generan bienestar, salud y calidad de vida”.

- Calidad humana y respeto: en Ales se incentiva a mantener una cultura de calidad humana y respeto, valores y principios que guían nuestras acciones.
- Transparencia y honestidad: en Ales nuestros actos son éticos y transparentes y promovemos en nuestros colaboradores su práctica.
- Trabajo en equipo: en Ales se promueve la unión de esfuerzos y compromisos para alcanzar las metas propuestas.
- Hábito de servicio: Ales tiene el compromiso de satisfacer al cliente externo e interno con una actitud proactiva buscando ganar-ganar.

- Competitividad: para Ales este es un principio básico con el que lograremos alcanzar nuestros objetivos de desarrollo, en un ambiente de competitividad soportándonos en un recurso humano proactivo, innovador y creativo.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Industrias ALES y sus colaboradores observan los valores y principios que conforman la cultura organizacional, propician su cumplimiento así como también su difusión, de manera que asegure la ventaja competitiva de la empresa a nivel nacional e internacional, orientando sus esfuerzos hacia la calidad, al mercado y el desarrollo del capital humano (Industrias ALES, Cultura Organizacional, 2017).

## **CÓDIGO DE ÉTICA**

Industrias ALES convencidos de que respetando los criterios de desarrollo sostenible, llevando adelante una actividad amigable y responsable, se puede conciliar la economía y la ecología, el medio ambiente y el desarrollo, y la apertura a los intercambios comerciales internacionales con las identidades sociales y culturales nacionales, Industrias Ales C.A. por tanto, dicta el código de ética y conducta de la empresa y sus colaboradores para guiar sus relaciones personales, productivas, empresariales y comerciales con su entorno (Industrias Ales, Código de Ética, 2017).

## **POLÍTICA DE CALIDAD**

En Industrias Ales se elabora productos de calidad, cumpliendo con los lineamientos de las normas nacionales e internacionales en el marco de la mejora continua.

### **2.3.1 Atributos de marca**

Dentro de los atributos de la marca más representativos están:

- Calidad de los productos
- Reconocimiento de la marca
- Imagen corporativa posicionada

- Posicionamiento de la empresa a nivel nacional e internacional
- Alianzas estratégicas nacionales e internacionales.

Todos estos atributos son parte esencial de la empresa ya que cuenta con 70 años de experiencia, factores necesarios e indispensables para mantenerse en el mercado y crecer.

### 2.3.2 Logotipo

El logotipo de la Industria ALES mantiene las características y cualidades clásicas con un diseño llamativo con una tipografía roja evidencia su dominio de mercado.







**Gráfico 4. Logotipo**  
**Fuente:** (Ales C.A., 2017)  
**Elaborado por:** Esteban Ortiz

### 2.4 Socios estratégicos

Las empresas que se han convertido en socios estratégicos durante estos 70 años son:

**Tabla 2. Socios estratégicos**

Empresas	
	<p><b>Procter &amp; Gamble</b> líder en la fabricación de productos masivos que proporcionan a sus consumidores soluciones de calidad y alto valor para satisfacer sus necesidades, mejorando su vida cada día.</p>
	<p><b>Carozzi</b>, En nuestro país participa en 16 categorías de alimentos: pastas, arroz, galletas, chocolates, caramelos, cereales para el desayuno,</p>

	postres, harinas, bebidas y refrescos, salsas de tomates, jugos, pulpa de frutas y pasta de tomates, alimento para perros y gatos.
	Case, compañía fabricante de maquinaria para la construcción, línea agrícola y caminera en Ecuador. Ales presta soporte técnico y asesoría completa.
	La marca <b>Case IH</b> . Es la culminación de excelentes compañías y marcas de equipamiento agrícola, incluyendo Case,

Fuente: (Ales C.A., 2017)

Elaborado por: Esteban Ortiz

## 2.5 Actualidad de la empresa

La empresa en la actualidad se encuentra en una etapa de crecimiento puesto que se ha implementado una planta de Interesterificación Enzimática de aceites y grasas que permite desarrollar grasas especiales para la industria y el consumo. Esta inversión ha sido esencial para incrementar los niveles de venta a nivel nacional e internacional de la marca ALESOL y de las dos variedades que se establecieron en el mercado para satisfacer la demanda las cuales son NATUSOL Y TE VERDE.

### 2.5.1 Nuevos desafíos

Los nuevos desafíos de la empresa están relacionados a ámbitos operativos y administrativos en este sentido se han planteado los siguientes aspectos:

- Reposicionar la marca Alesol en el mercado nacional.
- Crear un modelo de cultura organizacional que se enlace con estrategias competitivas.
- Sostenibilidad de la empresa a través de la incorporación de una cultura organizacional
- Incremento en la participación de mercado con los nuevos productos que se van a lanzar este año.

## **2.5.2 Análisis de la empresa**

La empresa se encuentra en una posición de crecimiento sostenido lo que le permite invertir en el establecimiento de plantas industriales para satisfacer la demanda existente, además la consolidación de la marca en el mercado ha permitido que la empresa este en constante innovación y vaya desarrollando los productos. Sin embargo, en el plano administrativo y operativo se evidencia la insuficiencia de un modelo de cultura organizacional que se adapte a los tres elementos esenciales que son: creencias, normas y valores, acciones que contribuyen a lograr un clima óptimo y de liderazgo, permitiendo que el desempeño de los empleados sea eficiente.

### **Contexto agroindustrial**

La agroindustria en el país se ha convertido en una parte importante en el comercio, evidenciado dinamismo y varios productos dentro del sector han sido claves para la dinamización de la economía. En este sentido hay que destacar que varios productos son de consumo interno como es el caso del arroz, la azúcar, mientras que los productos de exportación son los cultivos de palma africana y brócoli.

En la actualidad existen 1.46 millones de hectáreas utilizadas para el cultivo permanente, mientras que 0.91 millones son para cultivos transitorios. (Proecuador, 2010). Otros de los sectores que mayor impacto tienen en el país es la industria alimentaria y su categoría se encuentra la Industria ALES.

Para el 2014 la industria pasó por un proceso de crecimiento y le permitió mantener un nivel de ingresos de 205.40 millones de dólares factor que estuvo relacionado al incremento de las exportaciones y del aporte estatal para la industria nacional(Interactua, 2016). Hay que destacar que la industria dentro de su cadena productiva genera un elevado número de empleos, en los establecimientos económicos de alimentos y bebidas con 448.540 personas en el año 2010 según el Censo Nacional Económico (CENEC), lo que representó el 21,80% del total nacional(PCR , 2014).

Los beneficios del crecimiento de la industria se reflejan en oportunidades de empleo y de dinamización económica lo que conlleva a una mayor estabilidad empresarial ya que

existe una apertura al consumo de productos nacionales, situación que favorece a la industria Ales para mantener su posicionamiento en el mercado y suplir las necesidades de los consumidores y clientes que buscan los productos por su calidad.

La industria nacional está en crecimiento ya que existen leyes que promueven el accionar de la matriz productiva con la finalidad de incrementar el consumo interno y depender de la producción nacional, y disminuir el consumo externo.

### **Capacidad directiva**

Industria ALES, es una empresa que tiene más de 70 años en el mercado, y su crecimiento se debe a la capacidad directiva y al liderazgo de sus empleados, quienes trabajan constantemente por brindar productos de calidad con estándares pre establecidos, siguiendo controles nacionales e internacionales, hay que destacar que el nivel de liderazgo ha sido clave para la empresa y esto se debe a que existe una planificación estratégica interna que contribuye a fortalecer la toma de decisiones en función de los resultados.

Los jefes y directivos de cada uno de los departamentos manejan la información y la consecución de los objetivos lo que permite tener un mayor control de las acciones que se llevan a cabo.

### **Capacidad administrativa**

La capacidad administrativa que posee la industria Ales es óptima ya que cuenta con profesionales con experiencia en el mercado nacional e internacional permitiendo que la empresa se inmiscuya en más ideas de negocio y desarrolle alianzas estratégicas con varias empresas.

Un aspecto fundamental del área administrativa es que la empresa cuenta con procesos y procedimientos unificados y documentados lo que le permitieron contar con la certificación ISO y la calificación de sistema de seguridad.



## Capacidad competitiva

La capacidad competitiva de la industria Ales se centra en la calidad y la eficiencia con estándares que se mantienen en la producción, mismos que son controlados y monitoreados para garantizar que el producto sea apto para el consumo o para su uso. La experiencia en el mercado es esencial para tomar decisiones oportunas y garantizar que las metas se cumplan de acuerdo a lo establecido.

Sin embargo, hay que destacar que la experiencia y alianzas estratégicas les permiten a la empresa fidelizar a los clientes y abrir nuevos mercados ya sea en otras áreas u otras líneas de mercado, ya que la empresa diversifica sus servicios y productos en otras áreas por el nivel de rentabilidad que les producen.

El posicionamiento de la empresa durante estos 74 años en el mercado ha sido significativo, puesto que se encuentra en el ranking de las 10 empresas de alimentos con mayores ingresos. Su posición en este ranking es el quinto puesto con un total ingreso de 205.4 millones de dólares (Nueva Economía, 2016).

Una de las rutas al éxito competitivo de Industrias ALES han sido las Certificaciones de calidad obtenidas por contar con Políticas de Calidad. La empresa ha sido certificada por producir, comercializar y distribuir de forma competitiva, eficiente y socialmente responsable, productos de consumo masivo para el mercado nacional e internacional, brindando bienestar para sus clientes, su gente, accionistas y la sociedad en general.

Industrias ALES cuenta con las siguientes acreditaciones:

- • Calificación Sistema de Calidad KFC
- • Calificación Seguridad Alimentaria KFC
- • Calificación Calidad y Seguridad Alimentaria Nestlé
- • Calificación Sistema Calidad – CAROZZI
- • Calificación Sistema de Calidad ARCOR
- • Calificación Sistema de Calidad HADA
- • Calificación QAC (19KE) - P&G(Industrias ALES, 2017)

Mantener un nivel competitivo es clave para las empresas que se encuentran en la industria ecuatoriana, esto se debe a que existe una alta demanda de productos nacionales e internacionales que se convierten en competencia directa, a este factor se suma la capacidad adquisitiva y la preferencia de los clientes. Por consiguiente, la empresa debe estar en capacidad de afrontar aquellos inconvenientes y de dar solución a través de la implementación de estrategias competitivas que garanticen la supervivencia de la industria a largo plazo.

Las decisiones deben estar desarrolladas para mejorar las barreras de entrada y evitar que la competencia pueda ingresar al mercado con productos similares.

### **Capacidades del talento humano**

El Talento humano es considerado como un factor estratégico clave del éxito por parte de la Institución, por ello informa en su portal electrónico lo siguiente:

Contamos con más de 1600 colaboradores, que trabajan en las principales ciudades del país, altamente motivados y comprometidos con nuestro principal objetivo que es satisfacer las expectativas de nuestros consumidores, clientes, agricultores y socios, quienes sostienen nuestro modelo de negocio y lo proyectan hacia el futuro. Nuestra prioridad es incorporar en nuestra organización a personal calificado y de alto nivel, procurando un constante crecimiento personal, profesional y familiar, que impacte positivamente en la comunidad, promoviendo una mejor calidad de vida a través de un buen ambiente laboral(Industrias Ales, 2017).

En cuanto a la dirección de recursos humanos la empresa ha pasado por un proceso de certificación con lo cual se establecen procesos y procedimientos documentados que garantizan el desarrollo de las actividades a esto se suma la implementación de un sistema integral de selección de personal que se aplica a las sucursales de Quito, Guayaquil y Manta.

Al ser una industria que se dedica a la elaboración de productos, las plantas trabajan con un modelo de gestión y seguridad laboral lo que permite un control de las actividades, a esto se suma la capacitación constante del personal que trabaja en estas áreas para evitar accidentes laborales.

Los controles y seguimientos que se dan en la planta evitan que las condiciones de trabajo sean inadecuadas, en este sentido la empresa cuenta con personal con varios años de trabajo, existiendo una menor rotación de personal en las áreas operativas. Las medidas de prevención que se toman garantizan que las acciones de seguridad se lleven a cabo de acuerdo a lo planificado.

### **Capacidad tecnológica y maquinaria**

La Industria ALES ha realizado grandes inversiones en tecnología y maquinaria, con la finalidad de suplir las necesidades del mercado y contar con tecnología de punta, para incrementar la producción y satisfacer la demanda nacional e internacional de productos.

En este ámbito la implementación de la nueva planta en Manabí permitió que la empresa pueda diversificar nuevos productos de aceites y mantecas vegetales, manteniendo la eficiencia y eficacia de los recursos, lo que ha permitido que los tiempos de producción disminuyeran considerablemente y la capacidad de la planta permite cubrir un mayor mercado.

La empresa invierte constantemente en el crecimiento de la infraestructura y el establecimiento de áreas complementarias, lo que le garantiza un mayor posicionamiento en el mercado.

### **Capacidad financiera**

En cuanto a la capacidad financiera, la empresa se encuentra en un nivel óptimo, ya que cuenta con los recursos para cubrir sus obligaciones y potencializar nuevos proyectos y alianzas estratégicas con otros países.

La solvencia financiera le permite sobrellevar los diferentes inconvenientes que se han presentado en la empresa y tomar decisiones futuras en beneficio de los empleados y de la organización en sí.

## **Responsabilidad Social de Industrias Ales**

En la procura del compromiso institucional de garantizar que todas las actividades que se adelante y se ejecuten dentro de la empresa sean responsables y basados en la Visión, Misión y Valores de la Compañía, Industria Ales ha establecido un marco de Responsabilidad Social con las siguientes consideraciones

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Sostenibilidad que queremos liderar es una gestión que concibe los lineamientos de la Visión empresarial como una estrategia integral que genere valor económico, social y ambiental tanto para el beneficio de la organización como para nuestros grupos de interés. Entendemos a la Responsabilidad Social como parte del Desarrollo Sostenible que implica compromisos y asume responsabilidades ante los impactos que generan nuestras actividades y responde ante ellos, tomando en cuenta sus fundamentos(Industrias Ales, 2017).

En tal sentido, han generado un compromiso de Responsabilidad Social con:

- Responsabilidad Social con los Colaboradores
- Responsabilidad Social con la Comunidad
- Responsabilidad Social con el Medio Ambiente.

### **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

### **3.1 Técnicas e Instrumentos de la investigación**

El tipo de estudio que se realizó fue de tipo descriptivo, en el entendido que un estudio descriptivo pretende describir propiedades, particularidades, aspectos y rasgos de individuos, grupos, colectividades, procesos, organizaciones o algún otro fenómeno que pueda ser sometido al análisis del método científico.

Los principales métodos utilizados fueron: la revisión bibliográfica y se utilizó el análisis descriptivo como elementos necesarios para presentar la información y se empleó el método inductivo, pues de una muestra de los clientes de la empresa Ales, se pudo generalizar la información y aproximar resultados a la población de la empresa. Así mismo, se consideró el método analítico puesto que los resultados obtenidos y presentados a través de cuadros estadísticos, gráficos requirieron de su análisis e interpretación.

#### **Método científico**

En el proceso se explicaron los fenómenos que estuvieron relacionados a la cultura organizacional de los hechos para la explicación de los fenómenos empresariales que podrán ser utilizados como medios para solucionar los problemas internos que se evidencian por la insuficiencia de un modelo de cultura organizacional que puede ser implementado para fortalecer a la empresa y el desarrollo de nuevos lineamientos que garantizarán la estabilidad de la empresa en el plano competitivo.

#### **Método deductivo**

Este método se utilizó para el desarrollo del estudio a través de la recopilación de modelos conceptos, procesos, procedimientos, herramientas y cuestionarios con la finalidad de incluir la información necesaria para el desarrollo del modelo.

#### **Técnicas e instrumentos para la recolección de información**

Para la recolección de información se utilizaron los siguientes instrumentos que ayudaron a la obtención de información:

Revisión Documental: Esta técnica se aplicó al nivel interno de la empresa donde se procedió a la revisión de documentos internos para identificar las causas reales del problema planteado.

Cuestionario: Esta técnica se aplicó a los empleados de la empresa Industria Ales con la finalidad de conocer el manejo de la cultura organizacional.

Modelo CVF y OCAI: se utilizó los formatos de los modelos para obtener información situacional de la empresa, en torno al desarrollo de la cultura organizacional.

Fuentes Secundarias: se hizo uso de fuentes secundarias como: textos y revistas especializadas sobre marketing, administración, competitividad etc., Internet, artículos y publicaciones.

### 3.2 Identificación de la población

La población considerada para el estudio fueron todos los empleados y directivos que trabajan en la Industria ALES totalizando 1585 empleados.

### 3.3 Cálculo de muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

**Dónde:**

**Valor de N:** Corresponde al tamaño de la población 1585 empleados.

**Valor de  $Z_{\alpha/2}$ :** Representa el número de desviaciones estándar con respecto a la media para un nivel de confianza determinado. Generalmente y para este caso, se selecciona un nivel de confianza o seguridad del 95%. De acuerdo a este nivel de confianza el valor correspondiente será igual a 1.96.

**Valor de P:** Dado que no se tiene la proporción de aceptación de la población o un estudio previo, se asume un valor de P de 0,5 con el cual será posible obtener una muestra adecuada y por tanto un buen resultado final.

**Valor de e:** representa el error permisible considerado para el estudio, siendo aceptable hasta un 5%, con lo cual el valor de e en proporción es: 0.05

De esta manera se obtiene el tamaño de la muestra necesaria para obtener un estudio con un 95% de confianza y posible error porcentual máximo de +/- 5%.

$$n = \frac{1585(1,96)^2 0,5(1 - 0,5)}{(1584)0,05^2 + 1,96^2 (0,05)(1 - 0,05)}$$
$$n = 309.37 \approx 309$$

Las encuestas que se aplicarán mediante la herramienta OCAI serán 309 de las cuales se obtendrá los resultados para el análisis y evaluación de la cultura organizacional.

### **3.4 Aplicación de la herramienta OCAI**

La herramienta OCAI es una herramienta que contiene 22 preguntas las cuales están divididas por parámetros los mismos que se pueden ver en el formato (Anexo 2)



## **CAPÍTULO IV**

### **DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA EMPRESARIAL**

## 4.1 Resultados de la evaluación

El análisis de resultados para la evaluación del tipo de cultura organizacional aplicado a Industrias Ales se obtuvo en base a los promedios de los resultados de los trabajadores y su ponderación para que completar en los puntajes totales sobre un 100%, por tanto a continuación los resultados porcentuales de la situación en la que se encuentra la empresa en base a la percepción de los trabajadores, permite determinar el tipo de cultura organizacional de acuerdo al modelo Competing Values Framework.

Se inicia el análisis considerando los diferentes factores de la herramienta OCAI, y las características dominantes, el liderazgo organizacional, la administración del recurso humano, el énfasis estratégico y el criterio de éxito, como factores determinantes de la cultura organizacional, misma que podrá tener tendencia tipo Clan, Adhocracia, De Mercado o Jerarquizada, de acuerdo al modelo de análisis. A continuación, un análisis de los resultados por factor.

### 4.1.1 Características dominantes

El primer ámbito de análisis son las características dominantes de la organización, relacionados a cómo es la organización, ya sea como una familia, (Clan) o dinámica con características emprendedoras (Ad-Hoc), o más bien orientada a resultados y a hacer el trabajo bien hecho (Jerarquizada) o finalmente completamente estructurada, controlada y con procedimientos (Mercado), que indican todo como hacer, relacionados cada uno de estas características con el tipo de cultura organizacional

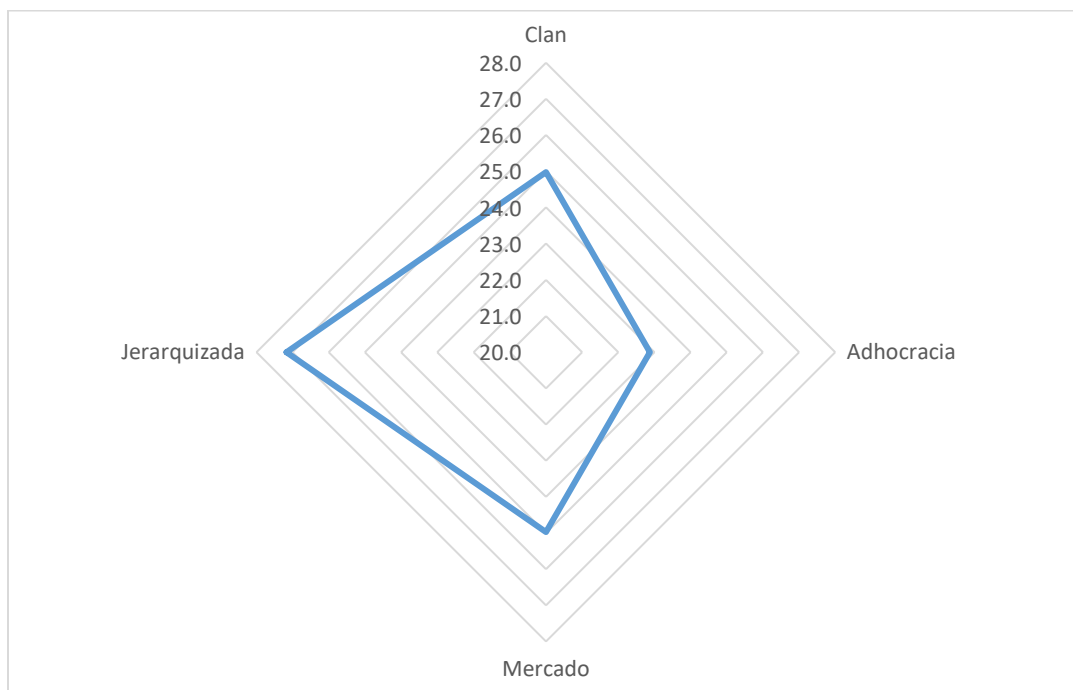
Al obtener los resultados promedio de las calificaciones otorgadas por los trabajadores sobre un total del 100% se obtuvo lo siguiente.

**Tabla 3. Características dominantes**

	“Clan”	“Ad-hoc”	“Mercado”	“Jerarquizada”
Actual	25,0 %	22,9 %	25,0 %	27,2 %

Fuente: Resultado de evaluación  
Elaborado por: Esteban Ortiz

Como se puede observar, los valores no tienen diferencias significativas, puesto que existen características tanto de un tipo de cultura, como de otra que se presentan en la empresa, sin embargo, a continuación, se podrá observar los resultados gráficamente para una mayor diferenciación.



**Gráfico 5. Características dominantes**

Fuente: Resultado de evaluación.

Elaborado por: Esteban Ortiz

En el gráfico que presenta los resultados de las características dominantes de la organización, de acuerdo a los 4 tipos de cultura organizacional establecidos por el modelo de Cameron y Quinn, se observa que la organización tiene mayor tendencia a ser jerarquizada y especialmente alejada de lo que es la adhocracia, es decir que principalmente la organización, en este ámbito es estructurada y controlada y no da lugar a que las personas tomen sus riesgos y proponer mayormente. Se evidencia un estilo de trabajo estructurado y formalizado para la ejecución del trabajo donde los líderes buscan la cohesión a través de la coordinación y organización donde todos los procesos normativos son muy importantes al respecto. Es necesario continuar con el análisis para ir identificando los siguientes rangos característicos de la cultura organizacional y determinar si van tomando este mismo tipo de cultura o enfoque.

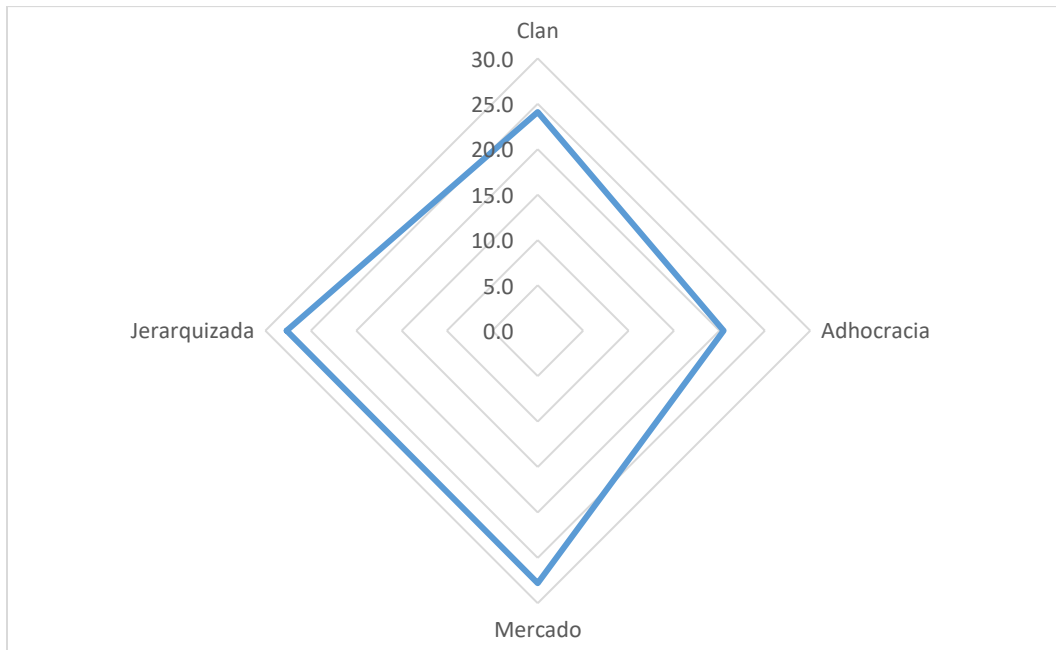
#### 4.1.2 Liderazgo organizacional

El liderazgo de la organización está relacionado a conocer si dentro de la cultura de la organización, los líderes están mayormente para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros (CLAN) o para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor, la toma de riesgos (ADHOCRACIA) o el liderazgo se utiliza para asegurar el logro de los resultados de la empresa (MERCADO) o finalmente si el liderazgo se utiliza para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia a través del cumplimiento apegado a las normas, es decir (JERARQUIZADO). Los resultados de la investigación para Ales mostraron lo siguiente:

**Tabla 4. Liderazgo organizacional**

	“Clan”	“Ad-hoc”	“Mercado”	“Jerarquizada”
Actual	24,1%	20,5%	27,8%	27,7%

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz



**Gráfico 6. Liderazgo organizacional**

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz

Similar al caso anterior (Características dominantes), la empresa tiene una mayor orientación jerarquizada o de mercado y menor de clan y adhocracia. Es decir que

mayormente el liderazgo de la empresa está orientado a coordinar, organizar, a buscar la eficiencia y el logro de los resultados a través del cumplimiento de la planificación en los términos de calidad, oportunidad y bajos costos, así mismo se orienta menos a facilitar, guiar o a fomentar la toma de riesgos en sus miembros a través de la innovación y la libertad intelectual.

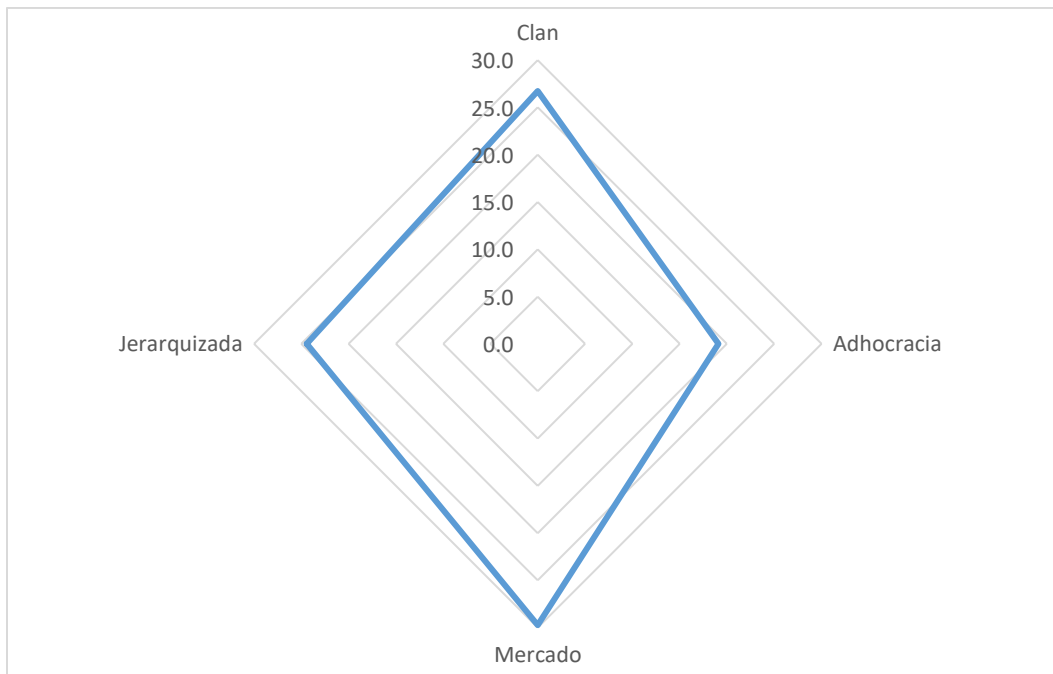
#### 4.1.3 Administración del recurso humano

Al analizar la cultura organizacional en el ámbito de la administración de recurso humano, se puede analizar que la empresa mayormente se orienta al trabajo en equipo, el consenso y la participación como en el caso de la cultura tipo clan, o a un estilo que fomenta el individualismo y la libertad (Adhocracia); o se caracteriza por la alta competencia y exigencias (Mercado) o finalmente por un estilo de manejo de recurso humano caracterizado por dar seguridad en los puestos de trabajo y estabilidad (jerarquizado), en base a lo mencionado se tiene los siguientes resultados.

**Tabla 5. Administración del recurso humano**

	“Clan”	“Ad-hoc”	“Mercado”	“Jerarquizada”
Actual	26,7%	19,1%	29,7%	24,4%

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz



**Gráfico 7. Administración del recurso humano**

Fuente: Resultado de evaluación.

Elaborado por: Esteban Ortiz

Como se observa, para INDUSTRIA ALES, el tipo de cultura en relación a la administración del recurso humano tiene una tendencia más de “mercado”, es decir existe una administración orientada mayormente a la alta competencia y exigencia por el trabajo bien hecho, de modo que los miembros de la organización son considerablemente competitivos y con orientación al trabajo por resultados. Con menor proporción existe un estilo de liderazgo que busca el trabajo en equipo y la participación, es decir con una cultura tipo clan. Finalmente, la empresa tiene menor orientación a que el recurso humano tenga individualismo y libertad en su trabajo, es decir con una orientación de adhocracia.

Como puede observarse, no existe una cultura organizacional ideal, pues la misma puede combinar diferentes aspectos de variadas culturas con la finalidad de satisfacer las necesidades de los miembros, clientes, proveedores y demás grupos de interesados

#### **4.1.4 Unión de la organización**

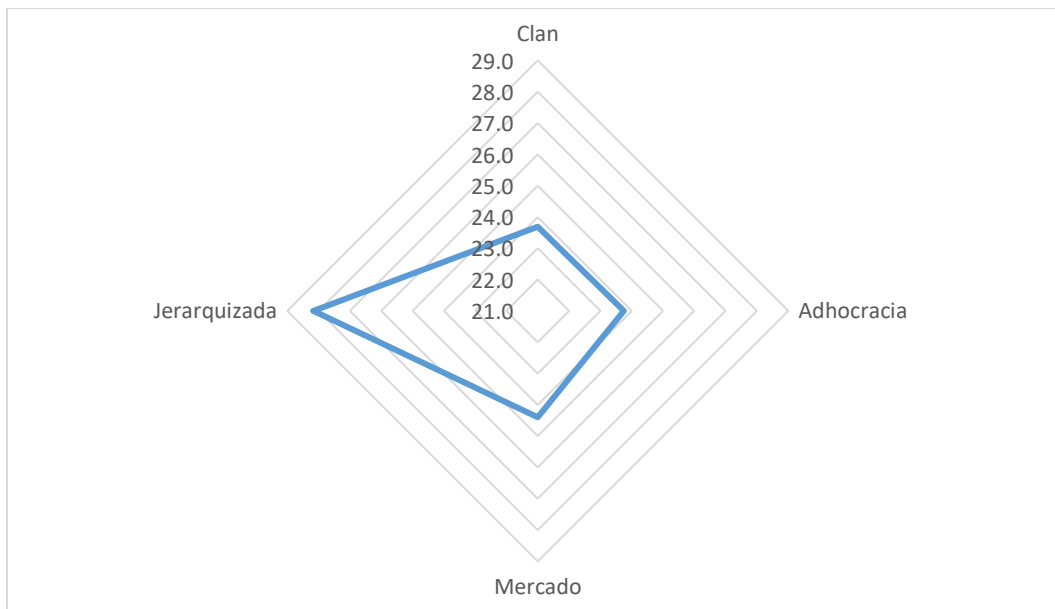
Al analizar la unión de la organización se busca entender si lo que mantiene unida a la organización es la lealtad, confianza mutua, como se clasifica la cultura tipo clan; o lo que unifica son los deseos de innovación, desarrollo (adhocracia), o el cumplimiento de metas

y el tema de gana (mercado) o finalmente lo que mantiene unida a la organización son las políticas, reglas y mantener la organización en marcha (jerarquizada).

**Tabla 6. Unión de la organización**

	“Clan”	“Ad-hoc”	“Mercado”	“Jerarquizada”
Actual	23,7%	23,7%	24,4%	28,2%

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz



**Gráfico 8. Unión de la organización**

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz

Los resultados son muy colosorios para este ámbito, donde es claro que la organización tiene una tendencia jerarquizada marcada y los demás tipos de cultura tienen calificaciones similares menores. Por tanto, la empresa se mantiene unida y cohesionada en base a reglamentos, políticas para el alcance de los objetivos institucionales, la verdadera inquietud de la dirección de la organización está en el equilibrio y estabilidad, así como en la funcionalidad eficiente de la empresa con significativos niveles de control. Esta realidad, no debe dejar de considerar que los otros ámbitos también tienen una proporción para la interpretación de la cultura organizacional, en otras palabras, existe en la empresa la lealtad, confianza, deseos de innovación, pero con menor impulso y orientación.

#### 4.1.5 Énfasis estratégico

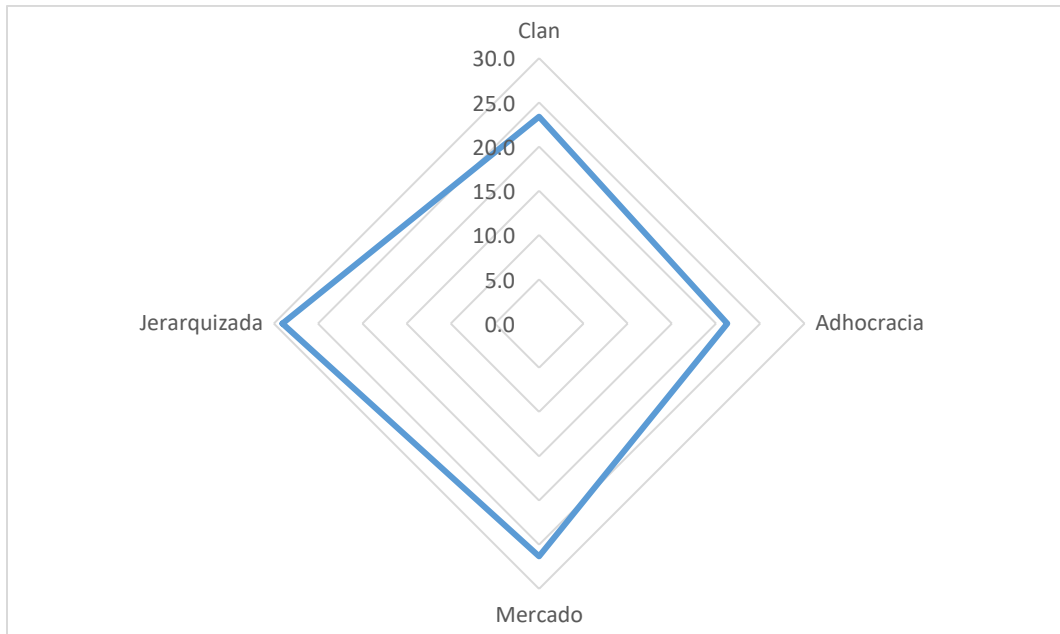
Al analizar el énfasis estratégico, se debe observar si la organización enfatiza el desarrollo humano, con alta confianza, apertura y participación (Clan) o se enfatiza mayormente en la adquisición de nuevos recursos y desafíos, se busca probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades es valorada (Adhocracia). En el caso de la cultura de mercado, el énfasis estratégico se orienta mayormente a hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados (Mercado), o se enfatiza en la permanencia, estabilidad, eficiencia y control como en el caso de la cultura jerarquizada. A continuación, los resultados.

**Tabla 7. Énfasis estratégico**

	“Clan”	“Ad-hoc”	“Mercado”	“Jerarquizada”
Actual	23,4%	21,3%	26,3%	29,0%

Fuente: Resultado de evaluación.

Elaborado por: Esteban Ortiz



**Gráfico 9. Énfasis estratégico**

Fuente: Resultado de evaluación.

Elaborado por: Esteban Ortiz



Similar a los casos anteriores, pero con diferencias algo importantes, existe mayor orientación hacia una organización jerarquizada, donde se enfatiza la eficiencia, el control y así también la estabilidad. Con menor énfasis se orienta a realizar acciones competitivas y una orientación de mercado; y un menor énfasis estratégico hacia la apertura y participación (Clan) o hacia la adquisición de nuevos recursos y desafíos y probar cosas nuevas con aún menor énfasis en esta empresa. En otras palabras, la empresa no es apreciada significativamente por los empleados como un lugar familiar que estimula la cohesión en base a la participación amistosa de sus miembros, la cohesión por vínculos de lealtad, tradición, creatividad, innovación, la competitividad y el trabajo por resultado, sino por un ambiente formalmente estructurado a través de normas que deben ser acatadas para el éxito institucional.

#### 4.1.6 Criterios de éxito

Los criterios de éxito de Ales, de acuerdo al modelo de Cameron y Quinn pueden tener de acuerdo a la cultura un criterio de éxito, definiendo el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, el trabajo en equipo, las relaciones personales, de acuerdo a la cultura tipo clan; definición del éxito sobre la base de la innovación y creación de productos únicos de acuerdo a la cultura de adhocracia, o se define el éxito en relación a la participación en el mercado y el desplazamiento de la competencia (Mercado) o que la organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.

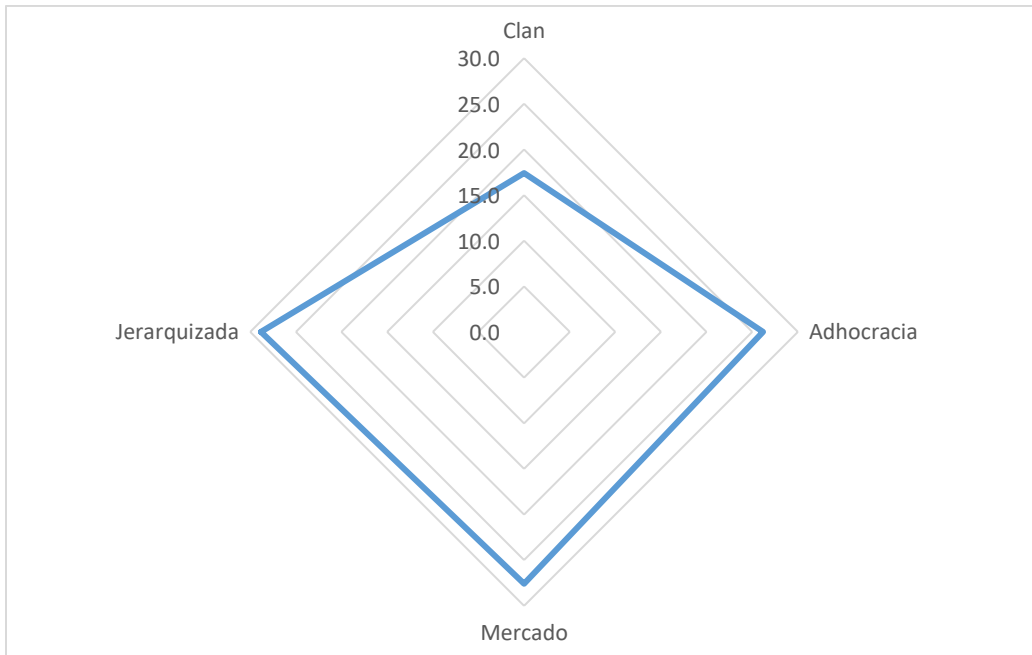
Los resultados se presentan:

**Tabla 8. Criterios de éxito**

	“Clan”	“Ad-hoc”	“Mercado”	“Jerarquizada”
Actual	17,4%	26,2%	27,6%	28,8%

Fuente: Resultado de evaluación.

Elaborado por: Esteban Ortiz



**Gráfico 10. Criterios de éxito**

Fuente: Resultado de evaluación.

Elaborado por: Esteban Ortiz

En este caso se observa nuevamente y con claridad cómo la empresa está orientada mayormente a una cultura tipo jerarquizada y también de mercado, con menor orientación a adhocracia e inclusive con inclinación muy poco importante a la cultura familiar o de tipo clan. Tendiendo por tanto su criterio de éxito hacia la participación que se logra en el mercado y la competitividad, así como el cumplimiento con eficiencia del trabajo, orientándose a una cultura de mercado y jerarquizada respectivamente.

#### 4.1.7 Resultados generales

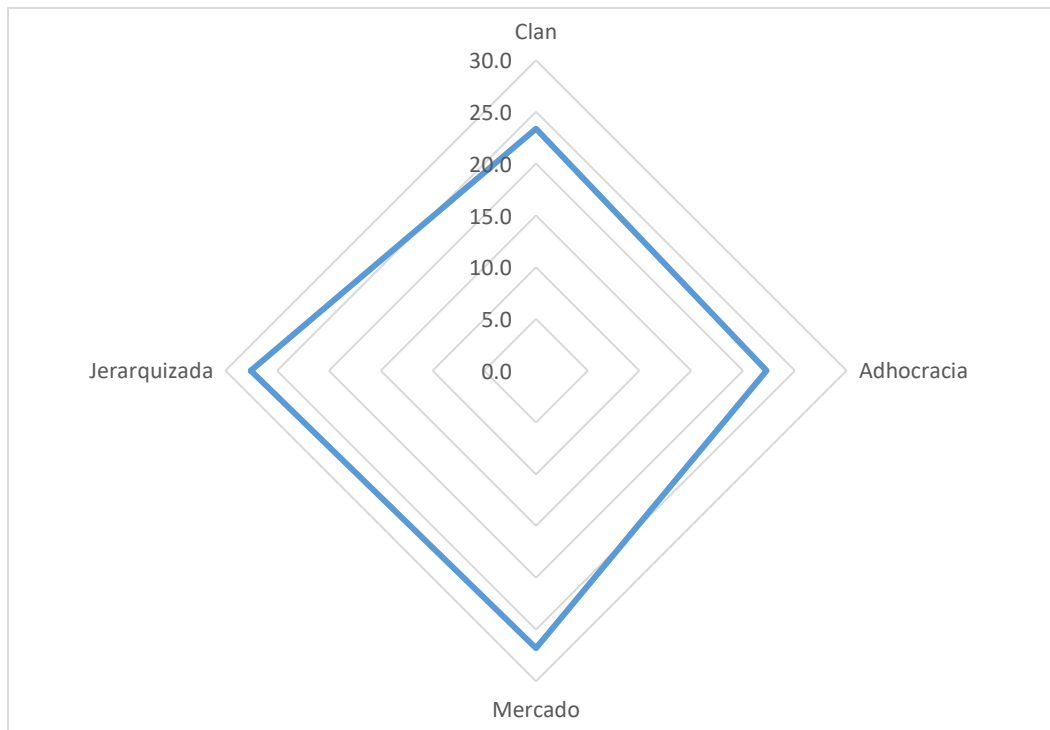
Al analizar los resultados globales, es decir de los totales en promedio, se obtuvo lo siguiente:

**Tabla 9. Resultados generales**

	“Clan”	“Ad-hoc”	“Mercado”	“Jerarquizada”
Actual	23,4%	22,3%	26,8%	27,5%

Fuente: Resultado de evaluación.

Elaborado por: Esteban Ortiz



**Gráfico 11. Resultados generales**

Fuente: Resultado de evaluación.

Elaborado por: Esteban Ortiz

Como se puede observar en los resultados generales, la empresa tiene una mayor puntuación para la cultura jerarquizada, con un 27,5% jerarquizada, con un 26,8% Mercado, 23,4% tipo Clan y 22,3% Adhocracia. La diferencia porcentual es relativamente pequeña, sin embargo, tomando en cuenta que son valores promedios y que en total suman un 100%, las diferencias son significativas entre un tipo de cultura y otra.

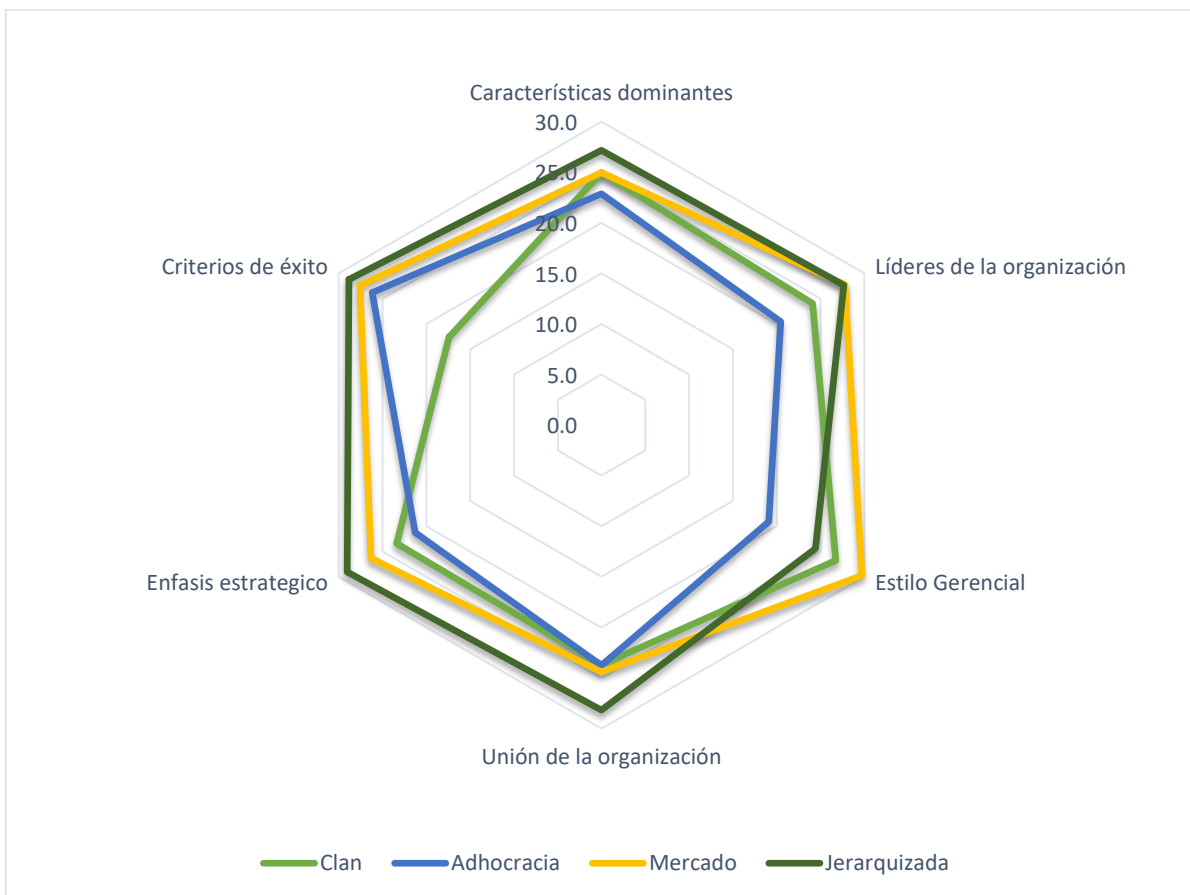
Por tanto, es claro en los resultados que, si bien existen diferentes tendencias de acuerdo al factor de análisis de la cultura, la empresa tiene una mayor inclinación a la jerarquizada y también en parte de mercado, y prácticamente no se orienta a una cultura tipo Clan o Adhocracia.

Se puede observar a continuación además los resultados globales para todos los ítems por cada tipo de cultura.

**Tabla 10. Resultados generales**

	“Clan”	“Ad-hoc”	“Mercado”	“Jerarquizada”
Características dominantes	25,0%	22,9%	25,0%	27,2%
Líderes de la organización	24,1%	20,5%	27,8%	27,7%
Estilo Gerencial	26,7%	19,1%	29,7%	24,4%
Unión de la organización	23,7%	23,7%	24,4%	28,2%
Énfasis estratégico	23,4%	21,3%	26,3%	29,0%
Criterios de éxito	17,4%	26,2%	27,6%	28,8%

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz



**Gráfico 12. Resultados generales**

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz

El gráfico muestra una realidad de la empresa, en la actualidad con una tendencia principalmente orientada a una cultura jerarquizada, con un marco global externo en la mayor parte de los casos. Un segundo cuadro muestra con mejor claridad para las acciones tipo mercado y con menor proporción en práctica tanto la adhocracia como las acciones tipo clan.

#### **4.1.8 Análisis entre la situación actual de la empresa y la preferencia de cultura organizacional**

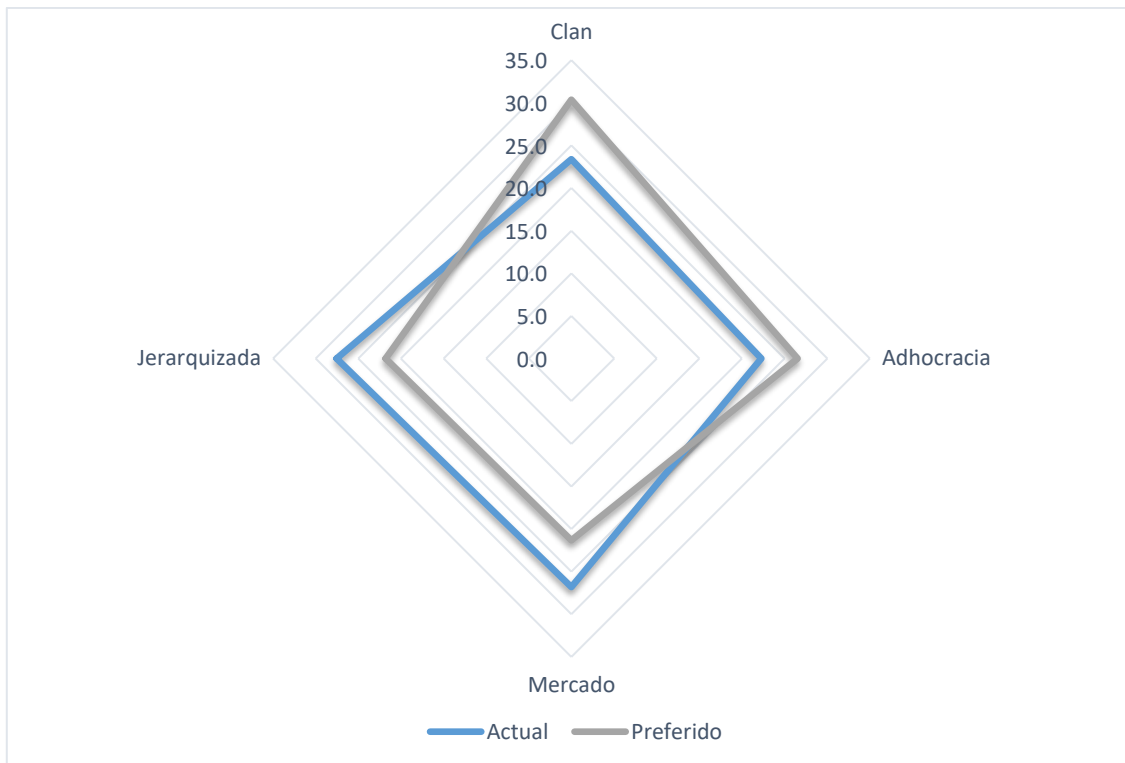
Es importante y como segunda fase del análisis, de acuerdo al modelo elegido, el considerar la preferencia de los trabajadores, es decir conocer cuál es el tipo de cultura que consideran preferida de acuerdo a los factores presentados previamente y de ello realizar una comparación con la situación actual de la empresa Ales.

**Tabla 11. Análisis entre la situación actual y la preferencia de cultura**

	<b>“Clan”</b>	<b>“Ad-hoc”</b>	<b>“Mercado”</b>	<b>“Jerarquizada”</b>
Actual	23,4%	22,3%	26,8%	27,5%
Preferido	30,4%	26,5%	21,3%	21,8%

Fuente: Resultado de evaluación.

Elaborado por: Esteban Ortiz



**Gráfico 13. Análisis entre la situación actual y la preferencia de cultura**

Fuente: Resultado de evaluación.

Elaborado por: Esteban Ortiz

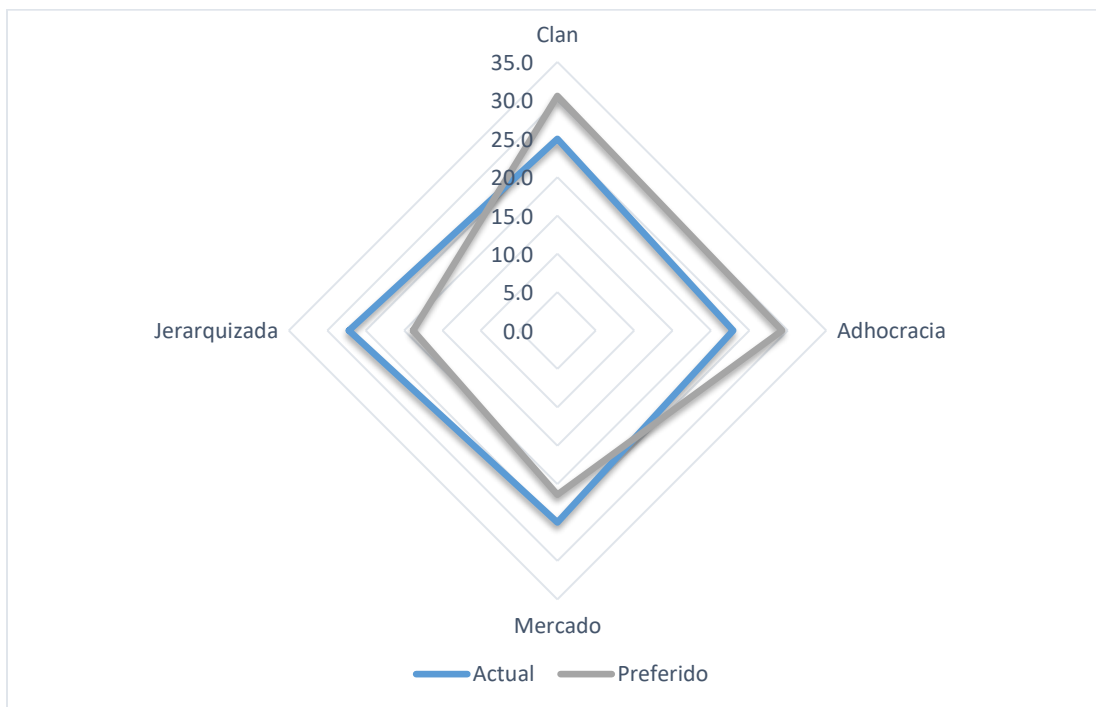
En el gráfico se puede observar más claramente los resultados de la preferencia de cultura organizacional para los trabajadores y la situación actual en la que se encuentra la cultura de la empresa. Como se observa, la empresa tiene una orientación más jerarquizada y de mercado, mientras que los trabajadores tienen una preferencia por una cultura tipo clan y adhocracia, existiendo por tanto una brecha entre la situación actual y la expectativa de los trabajadores. El análisis orienta a un deseo de una organización donde las relaciones sea menos reglamentadas y más fluidas en base a una relación de tipo familiar, se aspira a un liderazgo más paternal con amplio impacto en la conducción de las asignaciones laborales de trabajo, se entiende como éxito la satisfacción plena del cliente y la consideración de los miembros de la institución, hay un deseo silente de ser reconocidos por el trabajo en equipo, por la participación y el consenso a la hora de requerir acuerdos para el alcance de los objetivos.

#### 4.1.9 Características dominantes

**Tabla 12. Características dominantes**

	“Clan”	“Ad-hoc”	“Mercado”	“Jerarquizada”
Actual	25,0%	22,9%	25,0%	27,2%
Preferido	30,6%	29,3%	21,4%	18,8%

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz



**Gráfico 14. Características dominantes**

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz

Al analizar las características dominantes de los trabajadores, se observa con la misma tendencia que el análisis general, anteriormente presentado, con lo cual se puede ver una tendencia actual mayormente hacia la cultura jerarquizada y de mercado, mientras que la preferencia es a una cultura tipo clan y adhocracia. En las características dominantes de la empresa existe una brecha en relación a la cultura preferida, ámbito que implica en que la organización está más orientada a resultados, controlados y estructurados, sin

embargo, los empleados valorarían un lugar más dinámico, con fomento a la innovación y un ambiente más familiar.

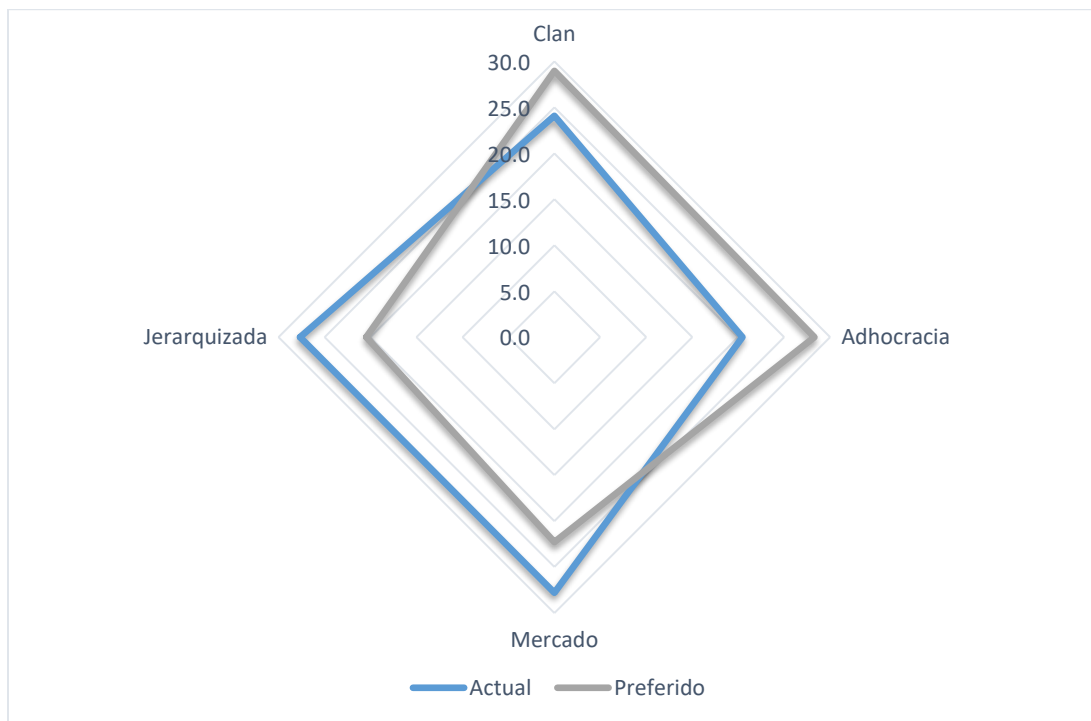
#### 4.1.10 Líderes de la organización

**Tabla 13. Líderes de la organización**

	“Clan”	“Ad-hoc”	“Mercado”	“Jerarquizada”
Actual	24,1%	20,5%	27,8%	27,7%
Preferido	29,0%	28,3%	22,3%	20,5%

Fuente: Resultado de evaluación.

Elaborado por: Esteban Ortiz



**Gráfico 15. Líderes de la organización**

Fuente: Resultado de evaluación.

Elaborado por: Esteban Ortiz

Al analizar el liderazgo de la organización, existe la misma diferencia que anteriormente e inclusive más en relación a la adhocracia, es decir que el liderazgo es jerarquizado, organizado y estructurado, mientras las personas requieren mayor liderazgo de apoyo para guiar, para favorecer la creatividad o para la innovación y ser recompensados por ello.

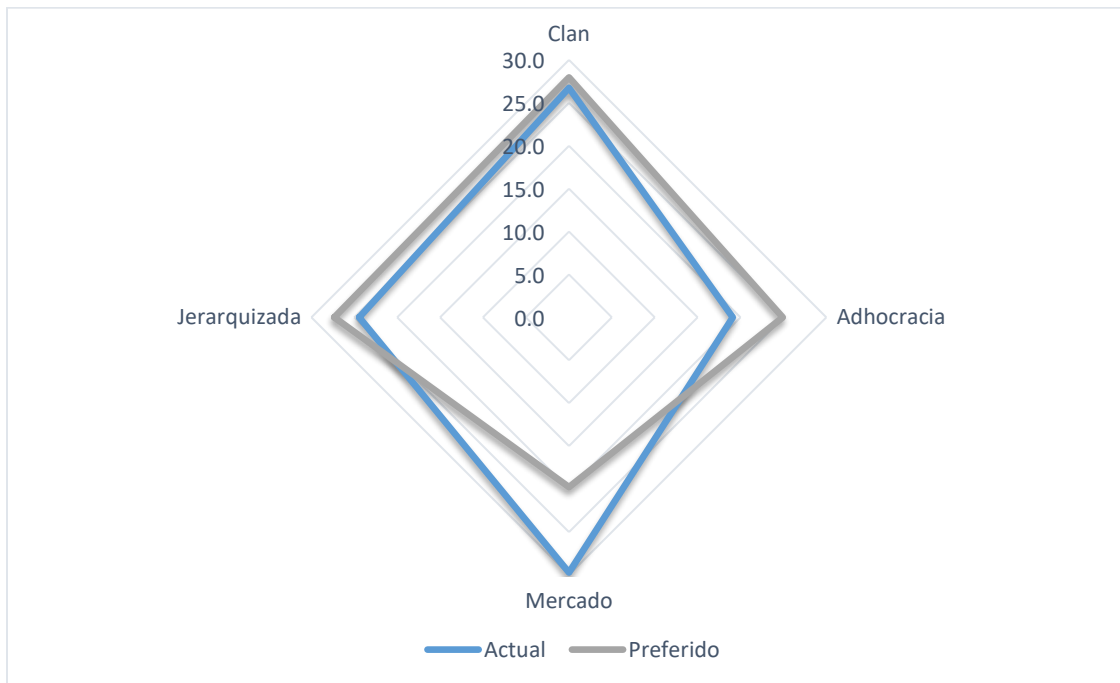


#### 4.1.11 Administración del recurso humano

**Tabla 14. Administración del recurso humano**

	“Clan”	“Ad-hoc”	“Mercado”	“Jerarquizada”
Actual	26,7%	19,1%	29,7%	24,4%
Preferido	27,9%	24,9%	19,8%	27,3%

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz



**Gráfico 16. Administración del recurso humano**

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz

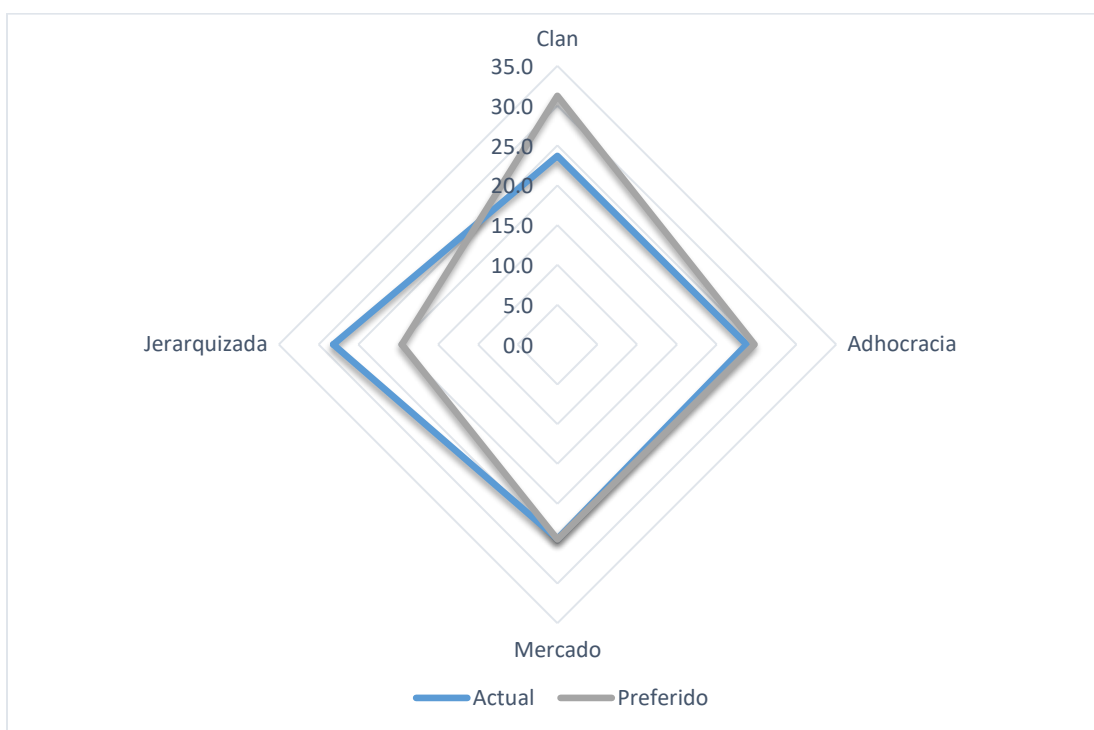
Relativo a la administración del recurso humano se observa una diferencia donde la preferencia de los trabajadores es en este caso muy leve en cuanto al tipo de cultura jerarquizada y a cultura del Clan. Este hallazgo se orienta mayormente a la seguridad en el puesto de trabajo y la estabilidad, ámbito que está clasificado mayoritariamente dentro de la cultura jerarquizada. En este sentido, la preferencia de los trabajadores sí se aleja significativamente de la cultura de mercado caracterizado mayormente por alta competitividad y exigencias. En relación a la adhocracia, es decir, el estilo con más libertad e individualismo también se aleja de la preferencia de los trabajadores y de la realidad de la empresa.

#### 4.1.12 Unión de la organización

**Tabla 15. Unión de la organización**

	“Clan”	“Ad-hoc”	“Mercado”	“Jerarquizada”
Actual	23,7%	23,7%	24,4%	28,2%
Preferido	31%	25%	24%	20%

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz



**Gráfico 17. Unión de la organización**

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz

En relación a la unión de la organización también existe una diferenciación, donde mayormente la preferencia está en una cultura tipo clan, con lo cual las personas tienen confianza mutua, lealtad, pero que no está muy cerca a la realidad de la empresa, mientras que en el caso de la cultura de mercado y adhocracia, se observa un acercamiento entre la realidad empresarial a lo esperado por los trabajadores, la empresa unifica los deseos de desarrollo e innovación, así como el cumplimiento de metas, ámbito en el que coinciden ambas categorías. Finalmente, también existe una diferencia marcada entre lo esperado por la empresa en relación a las reglas, políticas que caracteriza a la

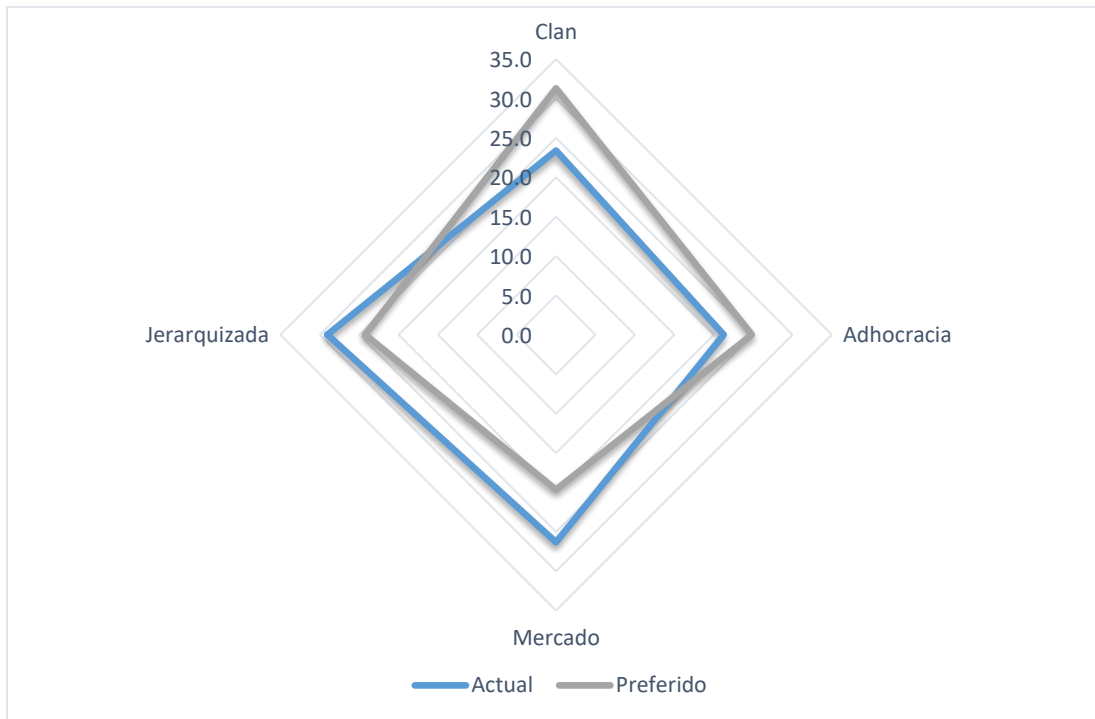
dirección institucional para mantener la organización en marcha, que es el estilo de la compañía, mientras las personas no consideran esta la mejor cultura en ese ámbito.

#### 4.1.13 Énfasis estratégico

**Tabla 16. Énfasis estratégico**

	“Clan”	“Ad-hoc”	“Mercado”	“Jerarquizada”
Actual	23,4%	21,3%	26,3%	29,0%
Preferido	31%	25%	20%	24%

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz



**Gráfico 18. Énfasis estratégico**

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz

El énfasis estratégico sigue el patrón más usual que se presenta en la empresa, el mismo que es tener una preferencia de por la cultura del clan y de la adhocracia, y contrariamente, se evidencia que la organización se orienta a una cultura de mercado y jerarquizada. Existiendo mayor diferencia en el anhelo y deseo manifestado por los trabajadores que demandan que la empresa se enfatice en el desarrollo humano, la

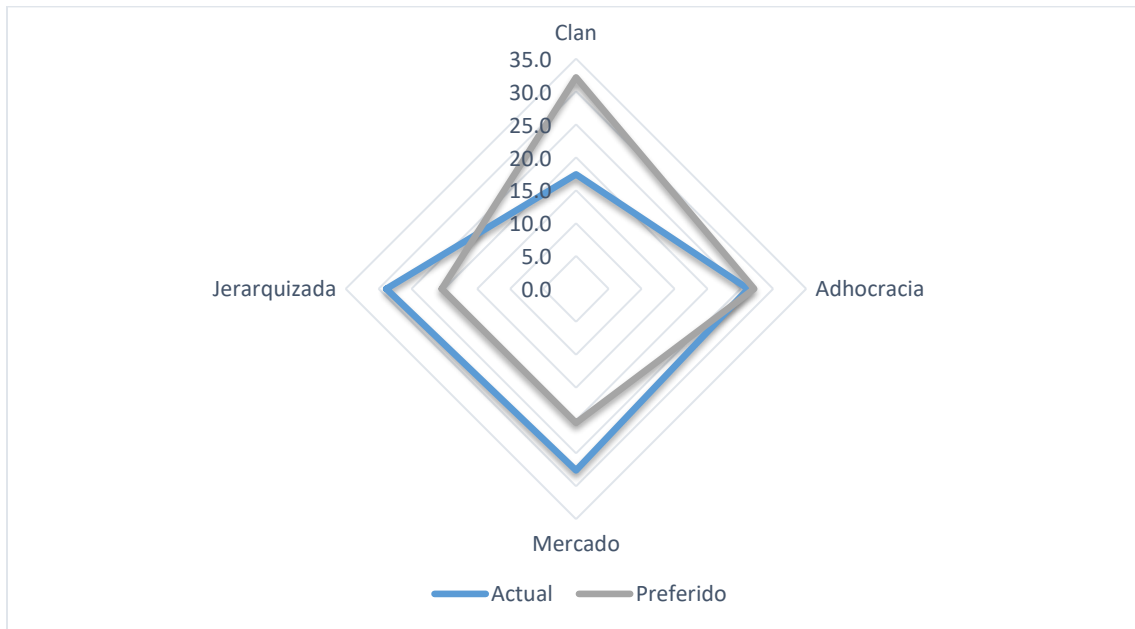
confianza y apertura, lo cual no consideran que se ajuste completamente a la realidad de la empresa.

#### 4.1.14 Criterios de éxito

**Tabla 17. Criterios de éxito**

	“Clan”	“Ad-hoc”	“Mercado”	“Jerarquizada”
Actual	17,4%	26,2%	27,6%	28,8%
Preferido	32%	27%	20%	20%

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz



**Gráfico 19. Criterios de éxito**

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz

Igual que en los casos anteriores, existe preferencia por la cultura del clan y menos por una cultura tipo mercado o jerarquizada y en la empresa no es la característica principal o criterio de éxito el desarrollo del recurso humano, el trabajo en equipo, pero sí la participación de mercado, el desplazamiento de la competencia o se define el éxito en base a la eficiencia en el cumplimiento de las tareas fundamentados en el apego a las normativas, reglas y procedimientos previamente establecidos.

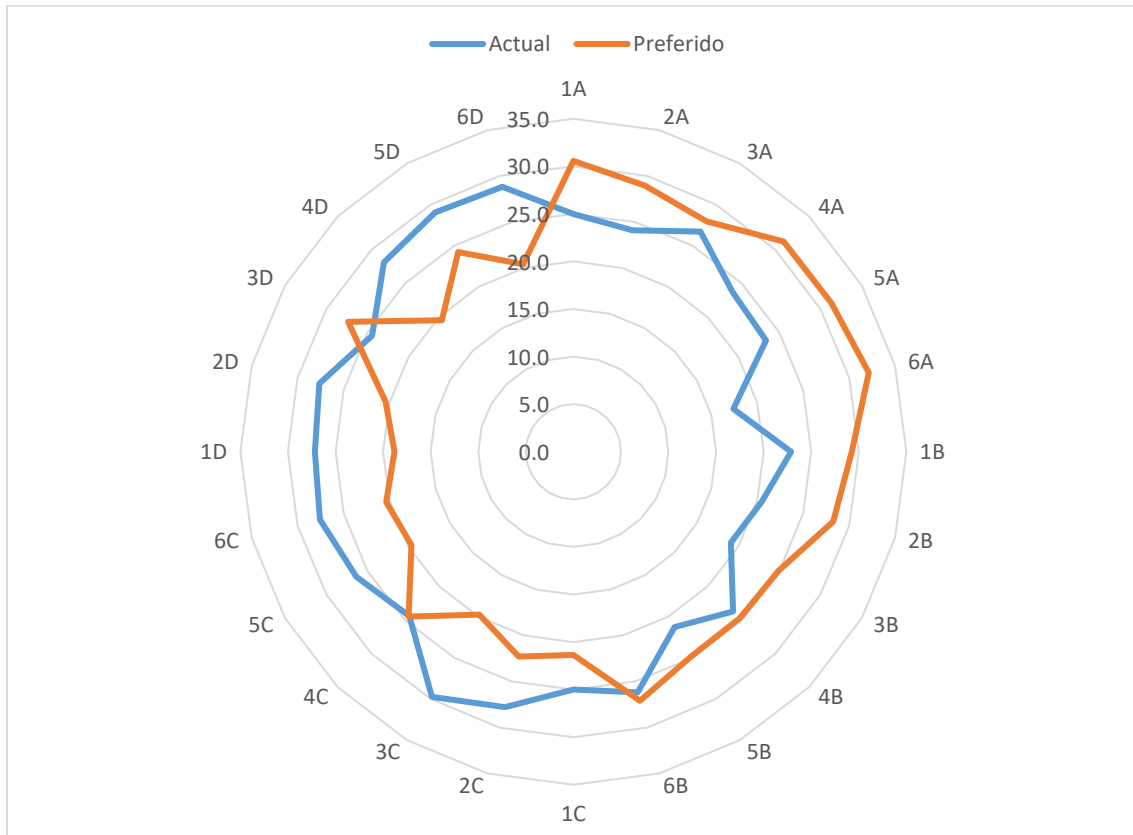
El resumen de las calificaciones para la empresa en cada uno de los factores y de acuerdo a cada tipo de cultura clasificada, se presenta a continuación:

Al realizar el análisis ítem por ítem, clasificado por grupo de cultura organizacional se tiene:

**Tabla 18. Análisis de cultura organizacional por ítem**

	<b>Actual</b>	<b>Preferido</b>
1A	25,0%	31%
2A	24,1%	29%
3A	26,7%	28%
4A	23,7%	31%
5A	23,4%	31%
6A	17,4%	32%
1B	22,9%	29%
2B	20,5%	28%
3B	19,1%	25%
4B	23,7%	25%
5B	21,3%	25%
6B	26,2%	27%
1C	25,0%	21%
2C	27,8%	22%
3C	29,7%	20%
4C	24,4%	24%
5C	26,3%	20%
6C	27,6%	20%
1D	27,2%	19%
2D	27,7%	20%
3D	24,4%	27%
4D	28,2%	20%
5D	29,0%	24%
6D	28,8%	20%

Fuente: Resultado de evaluación.  
Elaborado por: Esteban Ortiz



**Gráfico 20. Análisis de cultura organizacional por ítem**

Fuente: Resultado de evaluación.

Elaborado por: Esteban Ortiz

En el gráfico se puede observar los ítems desde 1A a 6A que corresponden a cultura organizacional tipo clan, mientras que del 1B a 6 B corresponden a adhocracia, 1C a 6 C mercado y 1D a 6D jerárquico. Como puede observarse y considerando a la derecha las respuestas orientadas a una cultura organizacional tipo clan y adhocracia y a la izquierda de mercado y jerárquico, se evidencia claramente una diferencia al analizar por ítem o área de análisis en relación ala realidad actual de la empresa Ales y lo esperado por los trabajadores.

Los hallazgos más significativos, indican mayor preferencia de los trabajadores por las diferentes características de una cultura de clan principalmente y de adhocracia, mientras que en la realidad valorada en la empresa está mayormente orientada a una cultura jerárquica y de mercado. Es evidente que, al analizar por ítem, existen algunos aspectos que tienen mayor puntuación o aceptación para los trabajadores, aun cuando son parte de

una cultura jerárquica, como es el caso 3D correspondiente a dar seguridad a los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.

Otro punto preferencial entre los trabajadores que manifiesta orientación a la cultura de mercado es el 4C correspondiente al cumplimiento de metas y el tener éxito en conjunto que son mayormente característicos de una cultura de mercado, pero que independientemente del tipo de cultura los trabajadores consideran de gran validez. Continuando el análisis del gráfico se observa que prácticamente en los demás aspectos de cada tipo de cultura, la empresa Ales se orienta mayormente a una cultura de mercado o jerárquico, en contraposición al estilo de cultura preferido y anhelado por los trabajadores.

La evidencia orienta conclusivamente que la cultura organizacional empresarial se inclina a de tipo jerarquizada, así como de mercado y alejada de la cultura tipo clan o la adhocracia, que justamente son las preferidas por el personal, y no porque puedan parecer más atractivas, sino que también la administración moderna ha mostrado como se puede lograr mayor efectividad en los principales negocios con un personal alineado a los objetivos y estrategias o con una cultura más abierta, que fomente al diálogo, la innovación, y desarrollar las capacidades del personal.

#### **4.1.15 Discusión de cultura y competitividad**

Si bien es complejo el establecimiento de una relación entre cultura y competitividad, los estudios existentes en relación a estos dos temas, sustentan esta relación de manera teórica y cualitativa, considerando los fundamentos sobre los que se asienta la cultura y sobre los que se asienta la competitividad, se genera una correlación cualitativa a este respecto. El autor Villafañe (2013) considera que “la cultura corporativa puede ser un impulso decisivo para la competitividad de una empresa, a condición de que la organización consiga dotarse de un modelo cultural armónico con su proyecto empresarial” (pág.1).

De acuerdo al mismo autor una adecuada cultura corporativa puede aumentar poderosamente la competitividad, entendiendo primeramente a la competitividad como una forma de cultura, y como estrategia para la gestión empresarial.

Por su parte el autor García Echeverría (1989) manifiesta que "Ser competitivo significa para la empresa la capacidad de generar una cultura que constituya la base para lograr las metas empresariales (...) Esta cultura empresarial supone la envoltura que define los elementos o instrumentos que generan la competitividad". Para el autor, los elementos que generan la competitividad son la productividad, la asignación de recursos y la gestión técnica – económica, selección de productos y tecnología, y el marketing estratégico, sin embargo la gestión de estos elementos, que pueden incluir mayor cantidad de variables de competitividad, son una condición para la competitividad, pero no es suficiente, se requiere de la cultura, estableciéndose una orientación estratégica clara de la organización, la innovación, los recursos humanos con una cultura que actúa como catalizador para las variables.

Por otra parte, otro aspecto imprescindible es la construcción de un consenso en lo que a metas se refiere. Donde la cultura es el elemento de cohesión, con lo cual los valores compartidos por los miembros que son el núcleo de la cultura corporativa, son lo que influye en la productividad de igual manera que el trabajo, el capital, la tecnología, materias primas, mercados y la gestión (Charley Mc Coy, 1985).

La cultura juega un papel trascendental en la competitividad, de manera que, si no es afín esta cultura, "se puede dificultar la búsqueda de objetivos comunes".

"En la continua guerra de competitividad que se evidencia en el mercado actual, factores como el Liderazgo, la Cultura organizacional, el Capital humano, y la Productividad, desempeñan un papel importante y decisivo dentro de la competitividad de una empresa."

La investigación de los autores Cantillo, al (2011) determina la influencia que tienen los tipos de culturas de una organización en el incremento de la competitividad a través de un análisis descriptivo y analítico. Entre otros de los aspectos fundamentales, el estudio menciona:

En la cultura organizacional se ve reflejada la empresa, por lo cual se puede considerar como un factor importante para lograr su buena competitividad, siempre y cuando se establezcan y fomenten en los diferentes sectores y niveles de la empresa, valores y principios que promuevan el deseo de superación y de realizar cada proceso (por muy sencillo que parezca) de manera correcta, teniendo como



base principios éticos y cumpliendo con toda la normatividad de la empresa, desde sus políticas internas hasta las establecidas por la Ley (pág.3).

En la investigación realizada se ha podido detectar claramente la diferencia entre una cultura deseada o esperada y la cultura existente en la empresa. Basados en el análisis realizado, la teoría y la discusión sobre cultura y competitividad puede establecerse la importancia de que la empresa pueda realizar los ajustes necesarios para acercarse a una cultura más abierta, que entre otras cosas:

- Fomente el apoyo y el trabajo en equipo,
- Que desarrolle un liderazgo enfocado en el recurso humano, la innovación y competitividad
- Favorezca un ambiente más participativo y con un liderazgo consustanciado con la realidad de sus trabajadores
- El reconocimiento por la participación y el consenso en los acuerdos necesarios para la búsqueda de soluciones

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

## 5.1 Propósito

El propósito de la presente propuesta es adaptar la cultura organizativa actual a fin de conciliar los enfoques de la visión de la empresa y su liderazgo institucional con las percepciones de los trabajadores dirigidos a un enfoque humanista con alto sentido de Pertinencia, Cohesión y Participación para el alcance de los objetivos estratégicos y la mejora del desempeño organizacional.

## 5.2 Detalle de la propuesta

### 5.2.1 Gestión del cambio de cultura organizacional

Los lineamientos que componen la presente propuesta de cambio de la cultura organizacional están dirigidos a que la organización logre obtener mejores resultados y modifique exitosamente los elementos de su cultura, la cual observa una diferenciación entre la cultura apreciada y valorada en todos los aspectos por parte del liderazgo empresarial y la anhelada e ideada por sus colaboradores en la búsqueda de su identificación con la institución a través de su participación cohesionada en el alcance de los objetivos estratégicos.

Se ha establecido un plan general de las acciones y estrategias con sus objetivos los mismos que se desarrollarán a continuación:

Acciones / Estrategias	Objetivos
Comunicar sobre la gestión de cambio de la cultura organizacional.	Comunicar oficialmente a todo el personal de Industrias ALES la decisión institucional de Gestión del Cambio de Cultura Organizacional
Establecer valores filosóficos que contribuyen a fortalecer la cultura organizacional.	Redactar los valores filosóficos derivados de la cultura organizativa propuesta y las acciones estratégicas a emprender por el nivel superior de la organización
Potencializar el liderazgo ético-transformacional que impacten el clima y cultura organizacional.	Promover acciones de liderazgo ético-transformacional que faciliten el logro de objetivos organizacionales por parte de las personas con cargos supervisorios y directivos que impacten positivamente el clima y la cultura organizacional.

Establecimiento de enfoque humanismo hacia cambios de cultura organizacional	Alinear las directrices y lineamientos del gobierno corporativo, políticas y programas de la organización bajo un enfoque humanista coherente con cambios de la cultura organizacional para la empresa ALES, C.A.
Mejoramiento a través de la concepción de la cultura organizacional	Formular un plan de mejora del desempeño organizacional en base a la nueva concepción de la cultura organizacional bajo un enfoque humanista.
Establecimiento de un plan de formación en donde está inmerso el desarrollo de competencias.	Implementar un plan de formación para el desarrollo y alcance de competencias en base a la nueva concepción de la cultura organizacional.
Establecimiento de las herramientas a emplear para establecer los cambios requeridos en la organización.	Preparar reuniones con elementos de integración tipo focusgroup, tormenta de ideas, listas de chequeo, para el intercambio de ideas sobre las impresiones y la participación de los miembros de la organización con respeto a los cambios requeridos en la cultura de la organización.
Evaluación de resultados en función de los cambios realizados	Evaluar los resultados y avances del cambio de la cultura organizacional en el desempeño organizacional.

La información establecida en las acciones y estrategias será posteriormente desglosada por semanas.

### Actividad 1 – Semanas 1, 2 y 3

<b>Objetivo:</b>
Comunicar oficialmente a todo el personal de Industrias ALES la decisión institucional de Gestión del Cambio de Cultura Organizacional
<b>Acciones:</b>
1. Conformar a través del consenso institucional el equipo de trabajo que adelantará el proceso de adaptación de la cultura organizacional hacia un enfoque humanista con alto sentido de pertinencia, Cohesión y participación para el alcance de los objetivos estratégicos.
2. Comunicar a toda la organización la conformación del equipo de trabajo que adelantará los procesos de cambio de la cultura organizacional, así como la planificación efectuada al respecto.
3. Ofrecer talleres de sensibilización, con apoyo en expertos en psicología organizacional, en todas las unidades organizativas de la Corporación sobre la importancia de la cultura organizacional como elemento integrador e identificador para el alcance de los objetivos de la empresa.
4. Crear los espacios institucionales de reflexión sobre el sentido e importancia del

propósito, visión y valores de la organización como elementos de cohesión y participación para el alcance de los objetivos estratégicos.

5. Preparar actividades grupales para permitir a los empleados proponer alternativas para el logro de la visión de la organización.

6. Reconocer públicamente el Valor del talento humano existente e inventariar competencias y valores útiles para la implementación del cambio de la cultura organizacional para la empresa ALES, C.A.

## Actividad 2 – Semanas 1, 2, 3

### Objetivo:

Redactar los valores filosóficos derivados de la cultura organizativa propuesta y las acciones estratégicas a emprender por el nivel superior de la organización

### Acciones:

1. Ofrecer talleres grupales sobre la importancia de la filosofía de gestión institucional en la conformación de un ambiente favorable al logro de los objetivos en el marco de esfuerzos mancomunados y del trabajo en equipo en la organización

2. Preparar actividades grupales con todos los miembros de la organización para facilitar la comprensión e internalización del propósito de la visión, misión y valores\*

3. Elaboración conjunta de la misión, visión, objetivos estratégicos, valores y principios ajustados a la cultura organizacional que se desea instaurar.

4. Reproducir en distintos formatos (pendones, microvideos, jingles, folletos, etc.) el nuevo diseño estratégico para su comunicación a los miembros de la organización.

5. Efectuar reuniones sociales con todo el personal de la institución con la participación del nivel superior donde se evidencien gestos significativos, representativos y simbólicos de su compromiso con la nueva cultura organizativa.

\*Las actividades grupales para fomentar el liderazgo pueden estar relacionadas a juegos y dinámica como son: juegos de roles, líder de ciegos, confeccionando el líder perfecto entre otros.

Se propone desarrollar para la empresa ALES, C.A una estrategia multifacética, en el marco del cambio de la cultura organizacional que incluya análisis de cuestionarios, micro talleres, entrevistas informales y análisis de casos. Consistirá en varios módulos repartidos en cinco fases como se muestra a continuación:

Fase	Propósito	Metodología
I. Insumos del Proceso	Gestión de seminarios	Micro-taller en el ejercicio de desarrollo de objetivos de misión
II. Sensibilización organizacional		

<b>Fase</b>	<b>Propósito</b>	<b>Metodología</b>
<b>Módulo 1: Estado actual de la cultura laboral</b>	Ejemplo de grupo de ejecutivos	Cuestionario micro-taller
<b>Módulo 2: Expectativas de la alta dirección</b>	Hacer	Técnica de grupo nominal
<b>Módulo 3: Fortalezas y debilidades de la cultura de trabajo existente</b>	Ejemplo de grupo de ejecutivos	Técnica de grupo nominal
<b>Módulo 4: Socialización de los hallazgos</b>	Trabajadores, dirigentes sindicales, ejecutivos, aprendices de gestión, altos directivos	Micro taller y entrevistas
<b>Módulo 5: Análisis de situaciones</b>	Dependiendo de las derivaciones generadas anteriormente	Entrevistas y revisión de situaciones pasadas, historias, etc.

Para avanzar hacia el logro de nuevos estándares de productividad y eficiencia, un enfoque ajustado a la realidad de ALES, C.A. es el desarrollo de una cultura del trabajo que inculque un comportamiento dirigido hacia:

- Logro de un alto nivel de eficiencia comparable con las mejores empresas del mundo.
- La creación de una cultura de trabajo duro y dirigida hacia una adecuada orientación temporal, credibilidad y, por lo tanto, erigida con planificación.
- Desarrollar actitudes positivas de los sindicatos en sintonía con la alta productividad.
- Promoción del espíritu de equipo.
- Inculcar flexibilidad y mutabilidad para garantizar una respuesta positiva al cambio.
- Desarrollar una orientación hacia la dignidad del trabajo.
- Inculcar disciplina constructiva entre los empleados.

Estos puntos focales del proceso de cambio en la organización deben promoverse centrando atención simultánea a:

- Sistemas y procedimientos
- Estructura organizativa
- Gente

A partir de los datos primarios obtenidos con el cuestionario OCAI y los secundarios que se extrajeron de otros casos, tanto en la esfera cualitativa como cuantitativa, se formuló una doble estrategia para cambiar la cultura de trabajo en ALES, C.A.:

- Orientación de la misión.
- Desarrollar paquetes de capacitación basados en la investigación para lograr cambios de actitud.

Durante el curso de la interacción con los empleados en varios niveles, se observó que los empleados tenían percepciones variadas sobre la misión y los objetivos de la organización. (Los objetivos son las formas de alcanzar la misión.) La misión, como entidad esencial de una organización eficaz, necesita ser proyectada. Con el fin de definir claramente la misión y los objetivos, se llevó a cabo el ejercicio de desarrollo de la misión y objetivos para la alta dirección.

Este aspecto de la estrategia es quizás el más reciente en las organizaciones a nivel global. En ALES, C.A. se podrían identificar las necesidades de capacitación de los empleados a través de cuestionarios, entrevistas, discusiones, observaciones y datos secundarios y, sobre la base del análisis de las necesidades de capacitación.

### **Actividad 3. Meses 3**

**Objetivo:**

Promover acciones de liderazgo ético-transformacional que faciliten el logro de objetivos organizacionales por parte de las personas con cargos supervisorios y directivos que impacten positivamente el clima y la cultura organizacional.

**Acciones:**

1. Identificar consensualmente los estilos de liderazgo que predominan en la organización
2. Preparar actividades grupales con todos los miembros de la organización para definir el perfil de liderazgo que necesita la organización.
3. Realizar en todas las sedes de la corporación talleres sobre el liderazgo estratégico y la gestión de cambio organizacional.
4. Difundir por todos los medios y canales institucionales de comunicación el perfil del liderazgo estratégico en el marco de la cultura organizacional esperada
5. Efectuar reuniones grupales para identificar y empoderar a los líderes de las diferentes unidades organizativas de la corporación, integrarlos en todos los aspectos concernientes a la realización de actividades que impulsen la cohesión de los colaboradores.

#### Actividad 4 – Semanas 1, 2 ,3 y 4

##### **Objetivo:**

Alinear las directrices y lineamientos del gobierno corporativo, políticas y programas de la organización bajo un enfoque humanista coherente con cambios de la cultura organizacional para la empresa ALES, C.A.

##### **Acciones:**

1. Dictar talleres con herramientas de sensibilización al personal directivo y supervisor de todas las sedes de la empresa que promuevan directrices institucionales orientadas al reconocimiento y participación del talento humano con miras a la cohesión fundamentada en el trabajo en equipo y en la satisfacción de todos los grupos de interés.
2. Promover la evaluación del desempeño con herramientas que valoren la participación, el trabajo en equipo, el consenso en la búsqueda de soluciones, el alcance de competencias.
3. Mejorar los programas de remuneración y protección social adecuando los mismos con criterios de auto y coevaluación por parte de los colaboradores.
4. Definir en reuniones desde los altos niveles directivos los indicadores que permitan evaluar el desarrollo y alcance de competencias con la participación de los colaboradores y difundirlos institucionalmente.



5. Adecuar las políticas, medios y canales de comunicación a la nueva cultura que se desea implementar con el consentimiento de los diversos grupos de interés.

### Actividad 5. Semana 1 y 2

**Objetivo:**

Formular un plan de mejora del desempeño organizacional en base a la nueva concepción de la cultura organizacional bajo un enfoque humanista.

**Acciones:**

1. Efectuar talleres en todos los niveles y sedes de la empresa sobre la importancia y necesidad del trabajo en equipo en la organización.
2. Fomentar los debates necesarios con miras a consensuar y posteriormente establecer los lineamientos compartidos de operación para el trabajo en equipo
3. Acordar coordinadamente con todos los grupos de interés, los indicadores de desempeño para los equipos de trabajo.

### Ejercicio MOEHA

Se aplica a supervisores y directivos, su nombre es un acrónimo de Misión, Objetivos (orientados a la misión), Estrategia (sujeta al logro de los objetivos), Humanización (hacer más humanas las estrategias) y Acción (para el logro de las estrategias con sensibilidad). Con base en el diseño estratégico de la empresa ALES, C.A. ya existente se realizan múltiples actividades relacionadas con la misión y los objetivos.

Se hace hincapié en explicar cómo un ejercicio en particular ayuda a alcanzar la misión y los objetivos. En la vida organizacional, MOEHA es la secuencia completa de vinculación de las acciones individuales y grupales con los objetivos y la misión de la organización. El propósito de MOEHA es:

- Crear integración
- Proporcionar una dirección clara a la organización
- Hacer la organización efectiva

MOCSHA ejercicio consta de dos partes: la parte I es un juego y la parte II es una conferencia con su plenaria.

## Parte I: Juego de Roles

Se diseña un juego de roles en el que los directivos y supervisores asumen el papel de los trabajadores en diversas situaciones cotidianas de la operatividad de la empresa. Se representan escenas de incumplimiento de normas, la imposibilidad de los subordinados de comunicar sus ideas o que estas sean tomadas en cuenta, aspectos de su vida diaria como el tiempo que les toma llegar al trabajo o las dificultades económicas que afrontan. Los moderadores configuran las situaciones a partir de cuestionarios abiertos o grupos focales que identifiquen las problemáticas de los trabajadores y sus inconformidades en su relación con sus jefes.

## Parte II: Plenaria

Posterior a las escenas, y sobre la base de la planificación estratégica ya formulada, se discute con los participantes cómo se sintieron, cómo ha cambiado su percepción de las actitudes de su personal, cuál sería la mejor forma de ayudarlos o facilitarles su trabajo a la vez que se enfoca el esfuerzo a la obtención de los objetivos de la organización, el propósito es ajustar el plan estratégico y configurar acciones plausibles que tengan en cuenta las limitaciones o insatisfacciones de los trabajadores.

## Actividad 6. Meses 2 y 3

### Objetivo:

Implementar un plan de formación para el desarrollo y alcance de competencias en base a la nueva concepción de la cultura organizacional.

### Acciones:

1. A través de la participación de todos los miembros de cada unidad organizativa definir las competencias profesionales requeridas para cada uno de los niveles de gestión en base al trabajo en equipo
2. Determinar y detectar las necesidades de capacitación para el alcance y desarrollo de competencias en base a los lineamientos y requerimientos de la nueva cultura de la organización
3. Preparar y ejecutar un plan de formación para el desarrollo y alcance de competencias en base a las necesidades detectadas.

4. Definir consensuadamente con los diferentes grupos de interés los indicadores que permitan evaluar el desarrollo y alcance de competencias en el marco de la nueva cultura organizacional.
5. Preparar y Aplicar la evaluación de las actividades formativas en el desarrollo y alcance de competencias enmarcadas en la nueva propuesta de cultura organizacional.
6. Difusión de los resultados de la evaluación de las actividades formativas en un ambiente y orientación constructivos.

### Plan de Formación

Se propone preparar un plan de capacitación específicos. Los criterios de validez para el contenido de los paquetes de formación respectivos se basan en los conocimientos, experiencia, habilidad, alcance y naturaleza del trabajo de la población objetivo correspondiente.

Por ejemplo, los paquetes de capacitación para los trabajadores, con conocimientos deficientes, escasas cualificaciones y bajo nivel educativo y profesional, consistiría en ejercicios prácticos como juegos, juegos de rol, películas, etc. conceptos.

Tema	Enfoque del plan de formación
<i>Alta Dirección</i>	
Eficacia de la organización	Conceptos y modelos de eficacia organizacional
Comunicación en organizaciones	Importancia de la comunicación en la organización, estrategias de comunicación

Tema	Enfoque del plan de formación
Coordinación	Importancia de la coordinación y cómo lograrlo
Cultura participativa	El papel del liderazgo organizacional en el fomento de la cultura participativa
Disciplina	Disciplina y sus implicaciones
<i>Supervisores</i>	
Eficacia de la organización	Conceptos y modelos de eficacia organizacional
Comprensión de los empleados	Crear conciencia sobre ello y habilidades para entender a los empleados
Compañía de Policías	Mejor comprensión de las políticas de la empresa
Disciplina	Disciplina y sus implicaciones
Asertividad	Necesidad de ser asertivo
Coordinación	Importancia de las habilidades para mejorar el trabajo en equipo y la coordinación
<i>Trabajadores</i>	
Conocimiento sobre ALES, C.A.	Una visión general de la planta
Misión y objetivos	Relevancia de la misión y los objetivos
Disciplina y políticas de personal en ALES, C.A.	Mejor comprensión de la empresa

<b>Tema</b>	<b>Enfoque del plan de formación</b>
Derechos y responsabilidades de los trabajadores	Realización sobre sí mismo
Comprensión de los superiores	Realización de que los superiores también tienen un papel que desempeñar
La seguridad	Papel de los trabajadores en la mejora de la seguridad
Productividad	Beneficios de la productividad
<i>Integrantes del sindicato</i>	
Relaciones Industriales	Escenario existente en el contexto nacional
Leyes sindicales	Contenido
Antagonismos dentro del sindicato	Problemas y cómo superarlos
Conflictos entre directivos y sindicatos	¿Cómo resolverlo?
Derechos y responsabilidades	Conciencia de que los dos no pueden ser separados
Misión y objetivos comunes	Necesidad de que la dirección y la unión trabajen juntos

### **Ejercicios de entrenamiento**

Se proponen diversos ejercicios de entrenamiento, desagregados en dos muestras. La primera formada por directivos y supervisores, y la segunda constituida por trabajadores y dirigentes sindicales. Este esfuerzo es un intento de enfocarse en las debilidades e idiosincrasia propia de cada uno de estos grupos, tales talleres deben ser evaluados en su pertinencia periódicamente.

Posterior a los paquetes de formación los trabajadores se han concientizado con la misión y los objetivos de ALES, C.A ya que se ha hecho un esfuerzo porque sean exhibidos en todas las áreas de la empresa, además del refuerzo constante de los mismos por parte de la dirección y los supervisores en recordarlos durante sus interacciones con sus subordinados.

La idea es que los trabajadores se reúnan al menos una vez al día con los supervisores y gerentes, quienes les recuerden la responsabilidad que tienen en que ALES, C.A alcance los estándares internacionales de productividad.

### **Ejercicio "Derechos y Responsabilidades"**

Dirigido a trabajadores y sindicalistas, se basa en las necesidades de formación identificadas a través de un instrumento de investigación desarrollado para este fin. Este ejercicio se realiza como una iniciativa importante para cambiar la escala existente entre derechos y responsabilidades en la actual cultura de trabajo.

Consiste en plenarias de intercambio de ideas en las cuales se indaga sobre lo que ellos consideran deberes por parte de ellos para con ALES, C.A. (cumplir su jornada de trabajo, seguir los protocolos de seguridad e higiene, respetar las normas de la empresa, etc.) y luego se les interpela si ese deber viene aparejado con algún derecho.

Suele suceder que cuando se les pide a los trabajadores que expliquen algunos de sus derechos y responsabilidades, no saben cómo reaccionar y se callan. Las preguntas se estructuran como: ¿Cuáles son sus derechos? Nombra uno. Después de pensar mucho, algunos afirman que no tienen derechos, sólo responsabilidades: De esta manera, la sesión de diálogo continuó para el resto de las partes.

Los resultados de este tipo de ejercicios en las organizaciones suelen arrojar que los trabajadores conocen sus deberes, pero los derechos que se derivan de esos deberes son percibidos por los trabajadores como aspectos que dan por sentado (salario, vacaciones, utilidades, primas, ascensos, etc.), es decir no hay una correcta asociación cultural entre deberes y derechos, lo que afecta la productividad y eleva la conflictividad.

De las plenarios deben derivarse una especie de tabla con los grandes temas constitutivos de derechos con sus respectivos deberes y comunicarlos de forma permanente en la empresa, por ejemplo:

- *Derecho:* Recibir implementos adecuados para desarrollar las operaciones de forma segura.
- *Deber:* Realizar las actividades apegados a las normas y lineamientos de seguridad.

La idea es transformar la "cultura de la demanda" por parte de los trabajadores. La configuración política actual de los sindicatos continúa reforzando el exigente comportamiento de la cultura laboral. En esta cultura predominante en muchos países, los trabajadores no han aprendido la vinculación inevitable entre los derechos y las responsabilidades que se supone que deben cumplir. Este vínculo debe establecerse para desarrollar una percepción equilibrada y una visión correcta de la cultura del trabajo. Este ejercicio tiene como objetivo crear una conciencia de que a cada derecho hay una responsabilidad que debe cumplirse.

#### **Actividad 7. Semanas 4 y 5**

<b>Objetivo:</b>
Preparar reuniones con elementos de integración tipo focusgroup, tormenta de ideas, listas de chequeo, para el intercambio de ideas sobre las impresiones y la participación de los miembros de la organización con respeto a los cambios requeridos en la cultura de la organización.
<b>Acciones:</b>
1. Elaborar un programa de reuniones y encuentros con todos los niveles de la institución para conocer y considerar sus impresiones sobre las necesidades y el porqué de los cambios en la cultura.
2. Detectar en las reuniones y encuentros las necesidades planteadas para elaborar una agenda al respecto y elevarla a las diferentes instancias para su consideración
3. Conciliar posibles diferencias entre los diferentes grupos de interés en sus apreciaciones con respecto a los cambios implementados.

#### **Actividad 8.**

<b>Objetivo:</b>
Evaluar los resultados y avances del cambio de la cultura organizacional en el desempeño organizacional.

**Acciones:**

1. Efectuar reuniones con la participación de todos los miembros de cada unidad organizativa para determinar los avances alcanzados y los aspectos por alcanzar en la implementación de una nueva cultura organizacional basada en enfoque humanista y en responsabilidades compartidas en el alcance de los objetivos estratégicos.
2. Celebrar encuentros para determinar los aspectos en proceso de alcance y detectar las necesidades de capacitación y otros elementos que se evidencien o manifiesten para su alcance exitoso.
3. Comparar a través de una investigación institucional el desempeño organizacional previo a la implantación de la nueva cultura y el posterior a través de la valoración y estudio de los Estados Financieros en ambos periodos.
4. Preparar y ejecutar un proceso de retroalimentación del desempeño y de los alcances en el esfuerzo innovador de cambio en la cultura organizacional



**OBJETIVO:** Adaptar la actual cultura organizacional a un enfoque humanista con alto sentido de pertinencia, cohesión y participación para el alcance de los objetivos estratégicos.

**RESPONSABLES:** Dirección Institucional

**PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN:** 6 meses

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Responsable	Indicadores	Presupuesto				
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas										
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Comunicar oficialmente a todo el personal de Industria ALES la decisión institucional de Gestión del Cambio de Cultura Organizacional.	■	■	■																										Dirección de recursos humanos	Proyecto socializado	\$600,00
Redactar los valores filosóficos derivados de la cultura organizativa propuesta y las acciones estratégicas a emprender por el nivel superior de la organización.			■	■																									Presidencia ejecutiva / Vicepresidencia Ejecutiva	Filosofía estructurada y socializada	\$400,00
Talleres y capacitación					■	■	■	■																					Dirección de recursos humanos / Presidencia ejecutiva	% de cursos ejecutados/cursos planificados	\$4.000,00
Promover acciones de liderazgo ético transformacional que faciliten el logro de objetivos organizacionales por parte de las personas con cargos de supervisión y directivos que impacten positivamente el clima y la cultura organizacional	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerencias de área / Dirección de recursos humanos	% de cumplimiento de objetivos corporativos	\$1.500,00

Alinear las directrices y lineamientos del gobierno corporativo, políticas y programas de la organización bajo un enfoque humanista coherente con cambios de la cultura organizacional bajo un enfoque humanista																											Dirección de recursos humanos	Cumplimiento aceptación de programas y políticas mediante Evaluación de resultados	\$1.500,00	
Formular un plan de mejora del desempeño organizacional en base a la nueva concepción de la cultura organizacional																												Dirección de recursos humanos	Documento finalizado y socializado	\$3.200,00
Preparar reuniones con elementos de integración tipo focus group, tormenta de ideas, lista de chequeo, para el intercambio de ideas sobre las impresiones y la participación de los miembros de la organización con respecto a los cambios requeridos en la cultura de la organización																												Dirección de recursos humanos	Actividades cumplidas /Actividades programadas	\$1.500,00
Evaluar los resultados y avances del cambio de la cultura organizacional en el desempeño organizacional																												Presidencia ejecutiva / Vicepresidencia Ejecutiva	Resultados alcanzados /Resultados esperados Evaluación de desempeño personal	\$600,00
<b>Total Presupuesto</b>																											<b>\$13.300,00</b>			

El presupuesto que se requerirá para el desarrollo de los proyectos será de \$13.300.00 los mismos que se emplearán para la ejecución de las actividades, cabe destacar que los tiempos y el presupuesto tendrán a modificación conforme se avance con la adaptación de la cultura organizacional.

## CONCLUSIONES

- El cambio es sin lugar a dudas necesario para la supervivencia de cada individuo y cada empresa. No obstante, los proyectos de cambio crean una gran cantidad de tensión dentro de una empresa y, a menudo sentimientos contradictorios. A veces, en el peor de los casos, los proyectos de cambio tienden a paralizar a las empresas por un lapso de tiempo considerable.
- La capacidad de respuesta al cambio, ya sea aceptando o rechazando, es un factor crítico de éxito para cada proyecto de cambio. Como consecuencia de ello, es importante entender qué factores parecen ser importantes para las personas con respecto al cambio, cómo se crea el modelo mental de cambio y, por último, cuáles son las posibilidades de influir en la capacidad de respuesta para el bien de las personas, así como la empresa.
- Las interrogantes planteadas a través de esta investigación permitieron determinar las necesidades de conciliar las perspectivas en el alcance de los objetivos de la organización desde las visiones del liderazgo institucional y de las aspiraciones de los colaboradores de la empresa quienes son su mejor recurso para capitalizar el éxito. El análisis proporcionó una base sistemática para iniciar un proyecto de cambio, indicando lo que debe ser considerado para efectos del cambio.
- Se observó que la implementación debe partir desde el consenso de todas las voluntades y capacidades institucionales a fin de garantizar la energía necesaria para generar los cambios. La comunicación de los valores y principios es indispensable y que idealmente las medidas se incorporen con cierta gradualidad, que los directivos están llamados a ejercer un liderazgo diferente, más humanista, que inspire y sume voluntades al cambio.
- La investigación evidenció que existe una diferenciación entre la cultura esperada por los trabajadores y la cultura existente en la empresa, al existir esta diferencia, se presentan inconformidades, desmotivación que en ciertos casos se traducen en baja productividad, además hay que tomar en cuenta que los modelos culturales de Clan y Adhocracia, son tendencia actuales que fortalecen la innovación, el desarrollo, la productividad, por lo que es importante considerar este acercamiento a una cultura más abierta y de apoyo a los trabajadores.

- El ejercicio del poder a través de penalidades o sanciones es un recurso de última instancia y que dificulta más de lo que facilita la introducción de los cambios. Las organizaciones que han logrado llevar con éxito este tipo de procesos, lo han hecho confiando en su gente y valorando sus cualidades.
- Asimismo, quedó en evidencia la importancia de acometer la necesaria ingeniería de procesos a la hora de construir propuestas de cambio de cultura organizativa, a la vez que se entiende la relevancia de obtener y describir los modelos mentales mediante la definición de ciertos perfiles.

## RECOMENDACIONES

- Este trabajo es solo una oportunidad y una primera aproximación de numerosos estudios a profundidad que podrían desarrollarse para intervenir de forma adecuada y efectiva las debilidades organizacionales de la empresa ALES, C.A., y asistirle en su proceso de adecuarse a las exigencias que se presentan el mercado, de mano con el impulso que genera una fuerza laboral comprometida con los objetivos organizacionales a través de la cohesión derivada del reconocimiento por la participación y el trabajo en equipo.
- Posteriores investigaciones podrían hacer diagnósticos más detallados de las necesidades de capacitación, las debilidades en el liderazgo, la rigidez de la estructura organizativa actual, y muchos otros aspectos que en este escrito han sido tratados.
- A través de la ingeniería de la gestión del cambio se podría introducir un medio para impulsar los proyectos de cambio necesarios de una manera estructurada, considerando los aspectos de sensibilidad emocional existentes dentro de la empresa. Estos esfuerzos requieren de equipos multidisciplinarios avocados al asunto.
- La investigación adicional en esta área es necesaria con respecto al análisis y complementando los escenarios de referencia y para completar el conjunto de actividades necesarios para lograr el cambio.
- Se hace necesario la creación de un equipo que continuamente monitoree la realidad empresarial y la laboral, que incluya la ingeniería de procesos, de gestión para el cambio, la psicología y sociología de las organizaciones, la formación continua para el desarrollo empresarial.
- Por último, se recomienda implementar la propuesta derivada de esta investigación a fin de implementar el cambio en la cultura organizacional de la empresa.

## Bibliografía

- Ales C.A. (2017). *Instalaciones de Ales*. Obtenido de [www.ales.com.ec](http://www.ales.com.ec): <http://www.ales.com.ec/noticias.php>
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y desarrollo local*. España : ESIC .
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Estados Unidos : Addison - Wesley .
- Cantillo, E., Alzate, A., Galindo, K., Hernandez, A., Landinez, D., & Nini, S. (2011). *Influencia de la cultura organizacional de las empresas*. Medellín : LACCEI.
- Charley Mc Coy. (1985). *The Management of Values*. Estados Unidos: Pitman.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría general de la administración*. México : McGraw - Hill .
- Dessler, G. (2011). *Administración de personal*. México : Pearson .
- Echeverría, S. (1989). *El reto empresarial español. La empresa española y su competitividad*. Madrid : Díaz de Santo .
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas un enfoque interdisciplinar*. España: Paraninfo.
- Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. España : Parafino .
- Hernández-Sampieri, R., Méndez-Valencia, S., & Contreras-Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración* 59 (1), enero-marzo , 229-257.
- Hitt, M. (2010). *Administración*. México : CourseCompass.
- Industrias ALES. (2017). *Certificaciones de Calidad*. Obtenido de Industrias ALES: <http://www.ales.com.ec/cliente.html>
- Industrias Ales. (2017). *Código de Ética*. Obtenido de Industrias ALES: <http://www.ales.com.ec/codigo-etica.html>
- Industrias ALES. (2017). *Cultura Organizacional*. Obtenido de Industrias ALES: <http://www.ales.com.ec/cultura-organizacional.html>
- Industrias Ales. (2017). *NUESTRA GENTE*. Obtenido de Industrias Ales: <http://www.ales.com.ec/nuestra-gente.html>
- Industrias Ales. (2017). *Responsabilidad Social*. Obtenido de Industria Ales: <http://www.ales.com.ec/responsabilidad-social.html>

- Interactua. (01 de 01 de 2016). *Oportunidades para el Sector Agroindustrial para 2016*. Obtenido de [www.interactuaclub.com: http://www.interactuaclub.com/Blog/Post/oportunidades-para-el-sector-agroindustrial-para-2016-74](http://www.interactuaclub.com/Blog/Post/oportunidades-para-el-sector-agroindustrial-para-2016-74)
- Luna, R., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia : Convenio Andres Bello .
- Martínez, C. (2010). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. Barcelona-España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Nueva Economía. (2016). *Ranking de las empresas que as aportan al país*. Ecuador.
- Ohmae. (2002). *The Mind of the strategist* . India : Limited .
- PCR . (01 de 01 de 2014). *Informe sectorial* . Obtenido de Sector Alimentos : [http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial\\_alimentos.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_alimentos.pdf)
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva* . México : Continental .
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitivo: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior* . México .
- Proecuador. (2010). *Agroindustria* . Ecuador : Ministerio de Agricultura, ganadería, acuicultura y pesca .
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Prentice-Hall Pearson.Octava Edición.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Decima Edición Pearson Educativa.
- Robbins, S. P. (2010). *Adminsitración* . México : Pearson .
- Robson, W. (1997). La ventaja competitiva. *Financial Times* , págs. 32-42.
- Rodríguez, M., & Olcese, A. (2012). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Conceptos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*. España: McGraw-Hill.
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la Cultura Organizacional , según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. Caracas-Venezuela: Universidad Católica Anfrés Bello-FACES.
- Sepúlveda, F. (2004). EL MODELO COMPETING VALUES FRAMEWORK (CVF) Y EL DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN* No63, 7-27.
- Shein, E. (1984). *Psicología de la Organización*. México: Prentice-Hall .
- Villafañe, J. (23 de 05 de 2013). *Cultura Corporativa y competitividad* . Obtenido de Orientación Estratégica de la empresa :

[https://telos.fundaciontelefonica.com/telos/anteriores/suplementos/supl\\_41/ponencias/ponencias\\_04.htm](https://telos.fundaciontelefonica.com/telos/anteriores/suplementos/supl_41/ponencias/ponencias_04.htm)



## **ANEXOS**

## **Anexo N°1: Cultura organizacional**

La cultura organizacional es un área de gran interés en todos los estudios que abordan el comportamiento y cambio organizacional. Según Shein (1982) la cultura organizacional es el “el patrón de asunciones básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado durante su aprendizaje para manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna”. De acuerdo a Robbins (1999), el concepto de cultura organizacional se refiere a un sistema de valores y actitudes compartidos en gran parte por los miembros de una organización, y que hacen posible distinguirla unas de otras al margen de su misión y objetivos. Por lo tanto, identificar la cultura es esencial para que aquellas personas que toman decisiones en las organizaciones y trabajen en el sentido de promover los cambios que son requeridos para un mejor desempeño y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

La cultura permite, asimismo, comprender las relaciones de poder al interior de ella, las reglas no escritas, todo lo que es tenido como verdad, etc. En este sentido, aclara una serie de comportamientos considerados inicialmente como inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación en la dirección de las organizaciones coherentes con la realidad de ella. Para Peters y Waterman (1982) la cultura organizacional es un “conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogan y anécdotas”. Estudiar la cultura es un medio que permite descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones, fuertemente influido por el avance tecnológico y por la globalización de los mercados en estos últimos tiempos. Así, la cultura actuaría también como un mecanismo catalizador en las personas al reducirla ansiedad e inquietud de los integrantes de una organización al cumplir con varias funciones tales como:

- Transmitir identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con la organización.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

## Anexo N°2: Cuestionario Instrumento de caracterización OCAI

### CUESTIONARIO OCAI

#### Objetivo

Determinar el tipo de cultura organización que posee la Industria Ales y la relación con la competitividad.

#### Preguntas generales

Empleado:

Área:

#### Preguntas específicas

1) ¿Considera que la empresa ha tenido crecimiento en los últimos años?

Muy alto \_\_\_\_ Alto \_\_\_\_ Mediano \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_ Muy bajo \_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES

Conteste cada pregunta con una calificación de 0 a 10 en la columna calificación, de acuerdo a cuan similar es cada una de las afirmaciones con la empresa en la cual trabaja, donde un puntaje más alto significa mayor afinidad con lo que sucede en su empresa.

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		Calificación Situación de la empresa
1A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
1B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	
1C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
1D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	

<b>LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>		
2A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
2B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
2C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados	
2D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
<b>ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>		
3 A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
3 B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	
3 C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
3 D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
<b>UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>		
4 A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	
4 B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	
4 C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
4 D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	
<b>ÉNFASIS ESTRATÉGICO</b>		
5 A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
5 B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	

5 C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	
5 D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
<b>CRITERIO DE ÉXITO</b>		
6 A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	
6 B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	
6 C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	
6 D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	

### **CUESTIONARIO DE PREFERENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Al igual que en el cuestionario anterior, Conteste cada pregunta con una calificación de 0 a 10 en la columna calificación, sin embargo, en este caso conteste en base a lo que usted considera debería la empresa ser o en otras palabras su preferencia hacia esa característica.

<b>CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>		Calificación Preferencia
1A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
1B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	
1C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	

1D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	
<b>LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>		
2A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
2B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
2C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados	
2D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
<b>ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>		
3A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
3B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	
3C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
3D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
<b>UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>		
4A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	
4B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	
4C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
4D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	
<b>ÉNFASIS ESTRATÉGICO</b>		
5A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
5B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y	

	desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
5C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	
5D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
<b>CRITERIO DE ÉXITO</b>		
6A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	
6B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	
6C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	
6D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	

**MUCHAS GRACIAS**