



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica – PUCE TEC

**IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL E
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA SU FORTALECIMIENTO EN
LA EMPRESA COMERCIAL ADUANERA INTERNACIONAL RAÚL COKA
BARRIGA CÍA. LTDA.**

**Proyecto de titulación previo a la obtención del título de: Tecnología en Gestión de
Talento Humano**

Autor: Melany Cristina Pérez Gualoto

Tutor: María Fernanda Moya

Quito, Ecuador

2026

Dedicatoria

A mi hijo, que siempre será el pilar fundamental, quien, con su amor, paciencia y muchas desveladas hizo posible este sueño.

A mis padres, por enseñarme que con dedicación y esfuerzo todo es posible.

A mis hermanos, por creer siempre en mí y ser mi motivación para seguir dándoles el ejemplo para seguir adelante.

A toda mi familia, por estar presente en los momentos difíciles y celebrar conmigo cada triunfo sea el más pequeño al más grande.

Este logro es para todos ustedes, que jamás dejaron de creer en mí.

Tabla de contenidos

Dedicatoria.....	2
Declaración y autorización	5
Agradecimientos.....	6
Resumen	7
Abstract.....	8
Introducción.....	9
Planteamiento del problema.	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	10
Justificación.....	11
Marco Teórico.	12
1. Concepto de Cultura Organizacional	12
1. Elementos de la Cultura Organizacional.....	14
2. Niveles de la Cultura Organizacional (Edgar Schein)	16
3. Importancia de la Cultura Organizacional	17
4. Modelos de Cultura Organizacional.....	19
Modelo de Valores en Competencia.....	19
Modelo de Cameron y Quinn (CVF).....	21
5. Tipos de Cultura Organizacional según Cameron y Quinn.....	22
Cultura Clan.....	22
Cultura Adhocrática.....	23
Cultura de Mercado	23
Cultura Jerárquica.....	24
6. Diagnóstico de la Cultura Organizacional	24
Diagnóstico organizacional	24
Marco metodológico.....	26
Tipo y enfoque de investigación.....	26
Diseño de la investigación.....	27
Población y Muestra	27
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	28
Procedimiento de la investigación.....	28
Técnicas de análisis de datos	29
Consideraciones éticas.....	29
Tabulación de Datos.	31

Análisis general:	39
Propuesta de implementación.....	40
Objetivo General.....	40
Objetivos específicos.....	40
Población beneficiaria	40
Estrategias de implementación	40
Recursos necesarios:.....	42
Cronograma de implementación.....	42
Indicadores de seguimiento	43
Seguimiento y evaluación.....	44
Conclusiones.....	45
Lista de tablas	47
Anexos.....	48
.....	48

Declaración y autorización

Yo, **Melany Cristina Pérez Gualoto** con C.I. **1753677648** autora del trabajo de titulación intitulado: **Identificación de la cultura organizacional e implementación de estrategias para su fortalecimiento en la empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.**, previa a la obtención del título de **Tecnóloga en Gestión de Talento Humano** en la Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica PUCE TEC:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de titulación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, febrero, 2026

Melany Cristina Pérez Gualoto

C.I. 1753677648

Agradecimientos

Primero quiero agradecer a Dios, por permitirme seguir adelante en la vida, a la Universidad Pontificia Universidad Católica Del Ecuador que me brindo la oportunidad de crecer profesionalmente brindándome una beca académica, por otro lado, a la Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., por brindarme la oportunidad de realizar el diagnóstico del tipo de cultura que predominante, a Héctor mi pareja que ha sido el apoyo incondicional dentro de todo este trayecto, a Sabrina y Dalila quienes siempre serán las mejores amigas que la vida y la universidad me dio.

Resumen

La presente investigación genera un gran impacto para el desarrollo y funcionamiento de la organización desde la alta dirección hasta cada uno de los colaboradores, desde una buena práctica e inclusión de buenos valores, creencias y costumbre donde todos se sientan identificados que sean parte de la empresa de manera transparente y que se mantenga un compromiso empresarial ya que sin el talento humano la empresa no puede funcionar, el no sentirse identificado también puede afectar a la productividad del trabajo. Es por ello que se plantea la propuesta de identificar el tipo de cultura que predomina en la empresa, ya que no se tiene identificado claramente que cultura los identifica como empresa, ya que por parte del Departamento de Talento Humano, se coloca al colaborador como los clientes internos más importantes, el cuidar desde su bienestar hasta su salud mental se ha vuelto algo muy ejemplar dentro y fuera de la empresa, para eso se plantea la creación de un modelo estructural que se realizará una encuesta específica para los 15 colaboradores. Los resultados nos indicaran que tipo de cultura predomina en la empresa según la Teoría de Cameron y Quinn donde se utilizara dos ejes principales para medir el modelo de valores de competencia, ya que los colaboradores son quienes influyen en el giro de negocio, los resultados obtenidos influirán de manera correcta para retener e implementar las estrategias correspondientes para generar un impacto positivo hacia todos los que conforman la empresa.

Palabras claves

Cultura Organizacional, identificación organizacional, Talento Humano, estrategias, desarrollo, Marco de Valores en Competencia, Teoría Cameron y Quinn.

Abstract

This project has a significant impact on the development and functioning of the organization, from senior management to each individual employee, based on good practices and the inclusion of positive values, beliefs, and customs with which everyone can identify, making them feel part of the company as a family. It also maintains a commitment to the business, since without talent, the company cannot function, and not feeling identified can also affect work productivity. That is why the proposal is to identify the type of culture that predominates in the company, since it is not clearly identified which culture identifies them as a company. The Human Resources Department considers employees to be the most important internal customers, and caring for their well-being and mental health has become something very exemplary both inside and outside the company. To this end, the creation of a structural model is proposed, which will involve conducting a specific survey of the 15 employees. The results will indicate the type of culture that predominates in the company according to Cameron and Quinn's theory, which uses two main axes to measure the competency values model. Since employees are the ones who influence the business, the results obtained will have a positive impact on retaining and implementing the corresponding strategies to generate a positive impact on everyone in the company.

Keywords

Organizational Culture, Organizational Identification, Human Talent, Strategies, Development, Competency Value Framework, Cameron and Quinn Theory.

Introducción

El presente proyecto tiene como variable la Cultura Organizacional, ahora bien, en el ámbito organizacional actual, es considerado competitivo sobre todo por la escasez de talento y la aceleración de transformaciones en las modalidades de trabajo, el vínculo y la gestión estratégica de la cultura organizacional se ha convertido en un denominador para el éxito, la sostenibilidad y sobre todo el éxito organizacional. La cultura organizacional es entendida como el conjunto de valores, creencias y comportamientos que comparten todas las personas de una organización, ya que esto permite mantener una identidad propia, construir una cultura identificada y sobre todo rígida.

Mantener una cultura organizacional ha evolucionado en las últimas décadas de manera significativa, pasando de ser considerado una pieza fundamental (Robbins, 2025). En el mundo donde la gran parte de los colaboradores consideran que la cultura organizacional como el factor más relevante e importante para llegar a identificarse y sentirse parte de aquella organización, según el informe de Solutions (2025), el comprender, fortalecer y sobre todo identificar la cultura que predomina en las organizaciones es ahora una prioridad para los líderes y profesionales que Talento Humano.

El Modelo de Valores en Competencia que fue desarrollada por Cameron y Quinn representa una de las herramientas validadas para el diagnóstico y la gestión de la cultura organizacional (Cameron, 2011). Actualmente este modelo, es utilizado por una gran parte de organizaciones a nivel global, ya que mantiene un diagnóstico sistemático para identificar qué tipo de cultura predomina dentro de una organización y crear múltiples diseños de estrategias para el fortalecimiento y se mantenga por mucho tiempo el tipo de cultura dominante. La metodología que sustentan dichos autores es clasificada por cuatro cuadrantes: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía, cada uno con características específicas que generan un impacto directamente con el compromiso y el comportamiento de los colaboradores.

Aquí en Ecuador la aplicación de modelos sistemáticos para identificar la cultura que predomina en la organización no es muy comprometida, ya que los últimos datos el país alcanzó el 14,5% en la rotación del personal, siendo la renuncia voluntaria el principal motivo de los casos. (Estratégicos, 2024). Dicha situación da como resultado la necesidad de gestionar una cultura organizacional adecuadamente para evitar la desvinculación emocional y disminución del compromiso ya que esto impacta en la organización en la productividad.

Planteamiento del problema.

Con respecto a la situación actual, las organizaciones afrontan el desafío de consolidar una cultura organizacional sólida que permita fortalecer su identidad, optimizar la motivación de los trabajadores y destacar ante sus competidores; de este modo, la empresa “RCB”, situada en Quito, demuestra una debilidad en este aspecto, puesto que no cuenta con una cultura planteada ni vinculada con sus valores institucionales, repercutiendo de forma directa en el ambiente laboral y la permanencia de su personal.

Esta institución mantiene asociaciones con diferentes entidades públicas y privadas, lo cual ha afectado su identidad interna, generando una desconexión entre sus empleados; dicha situación repercute en elementos como la comunicación interna, retención de colaboradores y sentido de pertinencia, en especial, en el área de administración donde se registra rotación elevada y bajo compromiso; por tal motivo, se presenta la urgencia de poner en marcha soluciones que permitan diagnosticar y reforzar la cultura empresarial actual.

En función de la perspectiva técnica de la gestión de talento humano, esta propuesta define la identificación de la clase de cultura organizacional principal, valorar cómo se percibe por los trabajadores y plantear tácticas para su fortalecimiento, cuyo propósito se basa en consolidar una marca empleadora que fomente ambientes laborales eficaces, coherentes y participativos en torno a las costumbres, valores y tradiciones que diferencian a la compañía.

En este contexto, el proyecto se divide en seis secciones: introducción, formulación del problema, objetivos, marco teórico y cronograma de actividades, donde se abordarán diferentes aspectos esenciales para el análisis y reforzamiento de la cultura organizacional en “RCB”, culminando con las referencias bibliográficas empleadas como fundamento académico dentro del estudio.

Objetivo General

Identificar el tipo de cultura organizacional en Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., proponiendo estrategias para el fortalecimiento de la misma.

Objetivos Específicos

- Analizar a través de un cuestionario el tipo de cultura que predomina en la organización.

- Diseñar estrategias orientadas a el fortalecimiento de la cultura en la organización.

Justificación

La presente investigación se basa en la necesidad de comprender la cultura organizacional que predomina en la organización, que es concebida desde el modelo de valores de competencias de Cameron y Quinn, y que es uno de los modelos más utilizados actualmente para determinar el tipo de cultura que se percibe dentro de la misma.

El aporte académico de este estudio radica en la adaptación y validación de los instrumentos de diagnóstico para identificar el tipo de cultura que está dentro de la organización es por ello que se va a basar en teorías de expertos, siendo el pilar fundamental para la creación del diseño para la identificación de la cultura, por otro lado, Esta adaptación metodológica constituye algo muy importante para el área de Talento Humano para poder tomar estrategias importantes para el desarrollo de los colaboradores.

Adicionalmente esta investigación tiene una problemática real ya que no se identifica que cultura tiene y es por ello que se busca la identificación y el fortalecimiento de la misma basada en la cultura Clan caracterizada por el trabajo en equipo, el bienestar laboral y sobre todo la unión y compromiso, así mismo la integración de las culturas Jerárquica y Adhocrática que es lo que lleva al éxito a la organización d la mano con la cultura Mercado que se orienta a resultados.

Es por ello, que se propone estrategias especialmente para “RCB”, y se logre los objetivos propuestos, y la retención de esa cultura.

Marco Teórico.

1. Concepto de Cultura Organizacional

Definición de cultura organizacional

Desde una óptica conductual, la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos que hace que una organización sea distinta de otra; a su vez, a partir de ella se ven influenciadas las concepciones, actitudes y expectativas del resto de miembros de la organización. La cultura indica "cómo se hace" dentro de la empresa, define un conjunto de patrones comportamentales aceptados, a la vez que constituye un marco orientador de la toma de decisiones; por esta razón, se hace necesario conocer la cultura organizacional para poder realizar el análisis del funcionamiento interno de las organizaciones.

En esta línea, Chiavenato (2021) se pronuncia en el sentido que la cultura organizacional describe la manera particular de ser de la empresa y representa la personalidad institucional y, por ende, la identidad organizacional que expresa su manera de actuar; esta identidad se hace notar en las políticas, en la práctica de gestión y en las relaciones laborales. La cultura condiciona el estilo de dirección, así como la forma de la comunicación interna, lo que lleva, en consecuencia, a afectar la manera en que los trabajadores quedan implicados en los objetivos organizativos; por lo que la cultura organizacional acaba siendo el tipo de variable que puede ser considerada un elemento clave para el desarrollo y la sostenibilidad de las empresas.

Cultura como elemento estratégico

La cultura organizacional ha sido reconocida como un elemento estratégico dentro de la gestión empresarial. De acuerdo con Schein (2010), la cultura tiene un efecto inmediato y notable a la hora de poner en práctica las estrategias organizacionales; las estrategias son mucho más fáciles de implementar cuando existe una adecuada adecuación entre la cultura y la estrategia organizacional orientada hacia los objetivos institucionales, mientras que por el contrario no puede expresarse una adecuada adecuación entre ambas si la cultura es débil o contradictoria; la cultura debe ser gestionada intencionadamente.

Hartnell, Ou y Kinicki (2019) expresan que la cultura organizacional es una fuente de ventaja competitiva sostenible, la misma que permite a las organizaciones que la sostienen mejorar sus resultados siempre que fomenten valores de innovación, compromiso y colaboración. La cultura influye en el modo en que se gestionan los recursos humanos, en la forma en que se desarrollan las capacidades organizacionales; y

también en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio; de esta manera, la cultura se convierte en un activo intangible estratégico.

En lo que respecta a la estrategia, Chiavenato (2021) sostiene que la cultura organizacional debe insertarse con la planificación institucional, esto permite fortalecer la coherencia entre los valores, la misión y las prácticas organizacionales. La cultura estratégica favorece la toma de decisiones alineadas con los objetivos empresariales. Además, facilita la adaptación a los cambios del entorno; asimismo, fortalecer la cultura organizacional es una acción clave para el desarrollo organizacional.

Valores organizacionales

Los valores organizacionales constituyen los principios fundamentales que orientan el comportamiento de los miembros de la empresa. Chiavenato (2021) indica que los valores establecen cómo la organización delimita qué es importante y deseable; aquellos principios intervienen en la toma de decisiones y en la acción laboral; en el caso de compartir los valores, la identidad institucional se reafirma, pero el hecho de compartirlos permite también la conformidad entre el discurso de la organización y su práctica cotidiana.

Los valores de la organización también actúan como guías para resolver un dilema ético o un conflicto que se pueda suscitar. Robbins y Judge (2022) indican que los valores influyen en la percepción de justicia y equidad dentro de la organización; asimismo, promueven conductas alineadas con los objetivos institucionales; los valores fortalecen el compromiso y la lealtad del personal; por ello, constituyen un pilar esencial de la cultura organizacional.

Una organización con valores definidos genera confianza tanto a nivel interno como a nivel externo; Denison et al. (2014) creen que los valores compartidos fomentan la mejora del desempeño organizacional, la integración de los nuevos miembros y que los valores tienen una influencia sobre el clima y la satisfacción laboral, de donde se colige que el análisis de los valores es fundamental para el estudio de la cultura organizacional.

Creencias y supuestos básicos:

Las creencias y supuestos básicos representan percepciones profundas que los miembros de la organización asumen como verdades incuestionables. Schein (2010) argumenta que estos supuestos han ido surgiendo a partir de la elaboración de experiencias comunes a lo largo del tiempo mediante un proceso de contrastación; modifican la manera de interpretar la realidad de la organización; a pesar de ser invisibles, determinan el comportamiento diario; representan el corazón de la cultura organizacional.

Éstos a su vez también hacen mella en el modo en que se explica la forma de entender el liderazgo, el trabajo en grupo y la autoridad. Robbins y Judge (2022) también indican que, dada esas creencias comúnmente compartidas, es posible que los colaboradores caigan en la trampa de ajustar su respuesta a las normas y políticas; además, pueden facilitar o dificultar los procesos de cambio organizacional; cuando los supuestos son coherentes con los objetivos institucionales, fortalecen la cultura; caso contrario, generan resistencia al cambio.

Identificar las creencias y supuestos básicos es fundamental para comprender la cultura organizacional. Schein (2010) indica que estos elementos rara vez son cuestionados, lo que dificulta su modificación. Sin embargo, su análisis permite identificar barreras culturales; facilita el diseño de estrategias de fortalecimiento cultural. Por tanto, constituyen un aspecto clave en el diagnóstico organizacional.

Normas y políticas

Las normas y políticas organizacionales establecen reglas formales e informales que regulan la conducta de los colaboradores. Robbins y Judge (2022) señalan que estas normas proporcionan estabilidad y orden dentro de la organización. Definen responsabilidades, procedimientos y límites de actuación; cuando las normas son claras también disminuyen las incertidumbres en el lugar de trabajo, y también facilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las políticas organizacionales son la expresión de valores y principios adoptados por la organización. Según Chiavenato (2021), las políticas son guías para la toma de decisiones y para la gestión del talento humano, además de contribuir al alineamiento entre la estrategia y la actividad cotidiana; las normas modifican el clima organizacional y la concepción de la equidad; por esta razón, son un elemento relevante de la cultura.

Una adecuada formulación de las normas y políticas debe reforzar la cultura organizacional. Denison et al. (2014) afirman que las organizaciones que tienen normas bien definidas presentan un mejor rendimiento operativo; las normas contribuyen a la integración de las personas que colaboran; también modifican la disciplina y el compromiso laboral de manera que su análisis resulta clave para poder comprender la cultura.

1. Elementos de la Cultura Organizacional

Símbolos y lenguaje

Los símbolos organizacionales representan elementos visibles que transmiten significados culturales compartidos. Alvesson y Sveningsson (2016) señalan que los

símbolos incluyen logotipos, infraestructura, vestimenta y documentos institucionales. Estos elementos permiten identificar la identidad de la organización; además, refuerzan los valores y normas internas; los símbolos favorecen la socialización organizacional y, por lo tanto, constituyen una manifestación palpable de la cultura.

Los rituales organizacionales están constituidos por prácticas que se repiten y resultan en la cohesividad y el sentido de pertenencia a la cultura; Robbins y Judge (2022) sugieren que reuniones, celebraciones y reconocimientos permiten estrechar los vínculos laborales, estos permiten comunicar los mensajes con respecto a lo que valora la organización e igualmente los rituales permiten asegurar la estabilidad cultural; asimismo influyen en la motivación del personal; por tanto, cumplen una función integradora dentro de la cultura organizacional.

El lenguaje organizacional es un conjunto de formas de comunicación, términos y expresiones que son habituales en una determinada empresa; de acuerdo con Alvesson y Sveningsson (2016), el lenguaje también se imponen normas y se hacen públicas las expectativas; de la misma forma, el lenguaje permite que se relacionen los miembros de la organización, el cual, además contribuye a dar soporte a la identidad institucional, de modo que se puede considerar como un elemento central de la cultura organizacional.

Prácticas y comportamientos organizacionales

Las prácticas organizacionales representan la forma en que se aplican los valores y normas en la vida cotidiana. Denison, Nieminen y Kotrba (2014) indican que estas prácticas influyen en el desempeño laboral. Se manifiestan en el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo; cuando las prácticas son consistentes con los valores, ello reforzará la cultura, además refuerzan la percepción de la justicia organizacional; es decir, son reflejos de la cultura en la acción.

Las conductas organizacionales reflejan la forma en la que las personas actúan ante determinadas situaciones laborales. Robbins y Judge (2022) nos dicen que esas conductas son determinadas por la cultura dominante; además abarcan las actitudes ante el cambio, la responsabilidad y la cooperación; comportamientos positivos favorecen un clima laboral saludable; asimismo, fortalecen el compromiso organizacional; en consecuencia, son indicadores clave de la cultura existente.

El análisis de prácticas y comportamientos permite identificar fortalezas y debilidades culturales. Denison et al. (2014) sostienen que las organizaciones con prácticas alineadas a sus valores presentan mayor efectividad. Además, facilitan la mejora continua. Las prácticas influyen en la satisfacción laboral y la productividad; su

evaluación es fundamental en el diagnóstico cultural, es así que, se pueden diseñar estrategias de fortalecimiento organizacional.

2. Niveles de la Cultura Organizacional (Edgar Schein)

Artefactos

Los artefactos son el nivel más visto de la cultura organizacional. Para Schein (2010) se trata de la estructura organizativa, de las normas visibles, del entorno físico, fácil de ver por todos los miembros de la organización y por las personas externas, pero no resulta sencillo interpretarlos porque sólo son la manifestación de valores que subyacen los artefactos son el primer nivel de análisis de la cultura.

Los artefactos permiten entrever como se organiza el trabajo y también como es la comunicación de la empresa. Robbins y Judge (2022) sugieren que afectan la manera de percibir el clima laboral; son, además, la manera en que la organización se muestra a sus colaboradores. Y emiten mensajes implícitos acerca de jerarquía y control; por lo tanto, proporcionan información importante sobre la cultura organizacional.

A pesar de su visibilidad, los artefactos requieren un profundo análisis del contexto. Schein (2010) señala que su interpretación sin comprender los valores puede resultar superficial; los artefactos pueden ocultar contradicciones culturales, deben analizarse junto con otros niveles de la cultura; su estudio hace posible una primera oportunidad de entender el sistema cultural organizacional.

Valores declarados

Los valores declarados corresponden a los principios que la organización afirma promover. Robbins y Judge (2022) indican que estos valores se expresan en la misión, visión y políticas. Orientan el comportamiento esperado de los colaboradores. Además, guían la toma de decisiones estratégicas; los valores declarados reflejan la identidad institucional. Por ello, ocupan un lugar central en la cultura organizacional.

Estos valores crean una homogeneidad entre los objetivos de la organización y las prácticas a nivel interno. Como dice Chiavenato (2021), los valores declarados refuerzan el compromiso laboral; cuando los valores se aplican de manera consistente, se incrementa la confianza interna; sin embargo, pueden existir diferencias entre valores declarados y valores practicados; esta brecha afecta la credibilidad organizacional.

El análisis de los valores declarados permite identificar la cultura deseada. Denison et al. (2014) indican que comparar valores declarados con prácticas reales es clave en el diagnóstico cultural. Esta comparación facilita la identificación de

inconsistencias; además, orienta procesos de cambio organizacional; los valores declarados son esenciales para fortalecer la cultura.

Supuestos básicos

Los supuestos básicos representan el nivel más profundo de la cultura organizacional. Schein (2010) señala que son creencias inconscientes compartidas por los miembros. Estas creencias se desarrollan a lo largo del tiempo. Influyen en la percepción del entorno y en la toma de decisiones; generalmente no son cuestionadas; ya que, determinan el comportamiento organizacional.

Estos supuestos influyen en aspectos como el liderazgo, la autoridad y las relaciones laborales. Robbins y Judge (2022) explican que determinan la manera en que los colaboradores entienden normas y valores; la fuerza de los supuestos puede contribuir al desarrollo del cambio organizacional o bien dificultarlo; en este sentido, si son inamovibles, puede producirse resistencia; la identificación de los mismos resulta especialmente importante en procesos de transformación cultural.

Modificar los supuestos básicos es muy complicado a causa de su carácter inconsciente, como Schein (2010) sostiene al aclarar que hierven en los largos y tediosos procesos que suele requerir el aprendizaje organizacional; no obstante, su análisis permite comprender la raíz de los problemas culturales; además, orienta estrategias de fortalecimiento cultural sostenibles, es decir, constituyen el núcleo de la cultura organizacional.

3. Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizativa es relevante dado que marca el tipo de conducta que asumen las personas y el refuerzo de las relaciones interpersonales; una cultura bien identificada facilita la coincidencia de los distintos valores individuales en relación con los objetivos organizativos. Según Alvesson y Sveningsson (2016) la cultura constituye un mecanismo a la hora de regular y dirigir la conducta, de tal forma que no es necesario regular la conducta a través de control, al tiempo que la facilita y la fomenta ayudando de esta forma a crear una esfera de trabajo más agradable y eficaz.

Diferentes disciplinas nos han mostrado que la cultura de la organización influye en la satisfacción laboral y en el compromiso organizacional. Denison, Nieminen y Kotrba (2014) afirman que las organizaciones con culturas marcadas muestran un mejor nivel de desempeño y adaptación al cambio; también la cultura afecta la forma como se

gestionan los conflictos y se toman las decisiones, e incita el sentido de identidad corporativa y pertenencia.

Por lo expuesto, se la considera uno de los determinantes del éxito organizacional. En un entorno laboral determinado, la cultura organizacional tiene un papel relevante en el grado de adaptación al entorno. Robbins y Judge (2022) apuntan que una cultura adaptable permitirá mejora e innovación constante. Por el contrario, culturas rígidas pueden limitar el crecimiento organizacional; la cultura también influye en la reputación externa de la empresa; en consecuencia, su adecuada gestión resulta indispensable para mantener la competitividad institucional.

Influencia en el desempeño laboral

La cultura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores. Hartnell et al. (2019) evidencian que culturas fuertes están asociadas a mayores niveles de productividad y eficiencia. Una cultura positiva promueve la motivación y el compromiso laboral; además, orienta el comportamiento hacia el logro de objetivos organizacionales; cuando los valores son compartidos, se mejora el rendimiento colectivo, asimismo, la cultura se considera un factor determinante del desempeño laboral.

Relación con el clima organizacional

La cultura organizacional mantiene una estrecha relación con el clima organizacional, ya que influye en la percepción que los colaboradores tienen de su entorno laboral. Denison et al. (2014) señalan que la cultura establece las bases sobre las cuales se construye el clima. Un clima positivo refleja una cultura orientada al bienestar y la cooperación; esta relación incide en la satisfacción laboral y la comunicación interna; cuando la cultura es coherente, el clima organizacional mejora, ambos conceptos se complementan.

Compromiso y sentido de pertenencia

La cultura organizacional fortalece el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Meyer y Allen (2018) indican que una cultura basada en valores compartidos incrementa la identificación con la organización. Este compromiso se traduce en mayor lealtad y disposición al esfuerzo; también reduce la rotación de personal; cuando los colaboradores se sienten parte de la organización, se mejora el desempeño. Por ello, la cultura es clave para la estabilidad laboral.

Impacto en la productividad y retención del talento

La cultura organizacional afecta e impacta directamente en la productividad y en la retención del talento humano. Según Robbins y Judge (2022), las culturas de desarrollo y reconocimiento contribuyen al crecimiento y permanencia del personal. Un entorno cultural positivo limita el ausentismo y la alta rotación, impulsando el aprendizaje organizacional, las empresas con culturas organizativas fuertes atraen y retienen el talento cualificado; es decir, la cultura contribuye a la sostenibilidad de la organización.

4. Modelos de Cultura Organizacional

Modelo de Valores en Competencia

El Modelo de Valores en Competencia surge de investigaciones sobre efectividad organizacional. Cameron y Quinn (2011) explican que se desarrolló a partir del trabajo de Quinn y Rohrbaugh; estos autores identificaron tensiones entre valores opuestos en las organizaciones; este modelo plantea que dichas tensiones influyen en el desempeño. No hay un solo modelo de cultura ideal; en este sentido, el modelo es consciente de que hay una diversidad cultural.

El modelo se basa en la consideración de que los valores son contradictorios, pero a la vez complementarios. Tal como sostienen Hartnell, Ou y Kinicki (2019), estos valores representan diferentes prioridades de la organización. Posteriormente, las organizaciones van variando las combinaciones de valores que las caracterizan; este modelo permite la comprensión de la complejidad de la cultura; permite efectuar el análisis comparativo de las organizaciones; por ello, el modelo es ampliamente utilizado.

El origen del modelo responde a la necesidad de explicar diferencias en la efectividad organizacional. Cameron y Quinn (2011) destacan su validez empírica. Ha sido aplicado en diversos sectores productivos. Además, permite diagnosticar la cultura dominante. Por ello, resulta pertinente para estudios organizacionales; su enfoque facilita la comprensión de la dinámica cultural.

Dimensiones del modelo

El modelo se estructura en dos dimensiones fundamentales que explican las orientaciones culturales. Estas dimensiones permiten clasificar los tipos de cultura organizacional. Hartnell et al. (2019) indican que reflejan prioridades estratégicas opuestas; su análisis facilita la comprensión del comportamiento organizacional. Además, permiten identificar fortalezas y debilidades culturales; por consiguiente, son esenciales en el diagnóstico cultural.

Las dimensiones son tensiones que las organizaciones deben equilibrar; Cameron y Quinn (2011) inciden en el hecho que ninguna dimensión es superior a otra; cada una

de las orientaciones representa una necesidad; el equilibrio entre dimensiones favorece la efectividad organizacional, y estas dimensiones influyen en la toma de decisiones; asimismo, son claves para llevar a cabo la gestión cultural.

El análisis de las dimensiones permite comprender la orientación estratégica de la organización. Robbins y Judge (2022) indican que influyen en el liderazgo y la estructura; además, determinan el enfoque hacia el personal o el mercado; su estudio facilita procesos de mejora organizacional. Por ello, constituyen una herramienta analítica relevante.

Flexibilidad vs. Control

La dimensión flexibilidad versus control analiza el grado de adaptabilidad organizacional. Cameron y Quinn (2011) afirman que la flexibilidad promueve la autonomía e innovación, mientras que el control es significativo para la estabilidad y formalización; ambas orientaciones han de existir de manera conjunta siempre y cuando resulte adecuado; el contrar el equilibrio supone una ventaja para la actuación organizacional.

Esta dimensión es de vital importancia en el análisis cultural; las organizaciones flexibles se implantan mejor en entornos en cambio; Hartnell et al. (2019) afirman que se fomentan la creatividad y el aprendizaje. Sin embargo, pueden carecer de control interno. Las organizaciones que se orientan a la tarea y al control son claves para garantizar la eficiencia operativa. Aun así, limitan la innovación; es necesario un adecuado equilibrio.

El estudio de esta dimensión determina la orientación cultural que predomina. Robbins y Judge (2022) sugieren que afecta al estilo de liderazgo. Igualmente se observa que impacta en la toma de decisiones; analizar la tensión que origina, ayuda a diseñar una agenda de cambio cultural; por tal motivo es importante para el diagnóstico de la organización.

Enfoque interno vs. externo

La dimensión enfoque interno versus externo evalúa las prioridades estratégicas de la organización. Cameron y Quinn (2011) señalan que el enfoque interno prioriza el bienestar del personal; en contraste, el enfoque externo se orienta a la competitividad y resultados; ambas orientaciones influyen en la cultura organizacional; su equilibrio hace posible la efectividad institucional.

Las organizaciones con orientación interna producen cohesión y compromiso laboral. Hartnell et al., 2019 señalan que favorecen el desarrollo del talento humano; sin embargo, pueden descuidar la competitividad externa; la orientación externa impulsa el

rendimiento de la empresa y su productividad; sin embargo, puede afectar el clima laboral.

El análisis de esta dimensión permite determinar la dirección estratégica de la organización. Robbins y Judge (2022) sostienen que influye en la toma de decisiones y liderazgo; además, condiciona las políticas organizacionales; comprender esta dimensión facilita procesos de fortalecimiento cultural; ya que, es clave en el diagnóstico organizacional.

Modelo de Cameron y Quinn (CVF)

Fundamentos teóricos

El Modelo de Cameron y Quinn se basa en la teoría de los valores en competencia. Cameron y Quinn (2011) proponen que las organizaciones enfrentan tensiones culturales; estas tensiones se agrupan en cuatro tipos de cultura; este modelo ha sido validado empíricamente. Además, permite analizar la cultura de forma integral; es ampliamente utilizado en estudios organizacionales. El CVF integra aspectos estructurales, humanos y estratégicos.

Hartnell et al. (2019) destacan su capacidad explicativa; el modelo reconoce que ninguna cultura es superior. Cada tipo responde a contextos específicos; esta perspectiva facilita la gestión del cambio cultural. Por ello, su aplicación resulta relevante. Los fundamentos teóricos del CVF permiten comprender la diversidad cultural. Robbins y Judge (2022) señalan que el modelo facilita la identificación cultural; además, apoya la toma de decisiones estratégicas; su enfoque práctico lo hace accesible; esto, es una herramienta clave en diagnóstico organizacional.

Objetivo del modelo

El objetivo principal del modelo es identificar la cultura organizacional dominante; Cameron y Quinn (2011) indican que permite diagnosticar la cultura actual. Además, facilita definir la cultura deseada; esto orienta procesos de cambio organizacional; el modelo apoya la mejora continua; siendo es útil para la gestión estratégica.

El CVF busca fortalecer la coherencia cultural. Hartnell et al. (2019) señalan que facilita el alineamiento entre valores y prácticas; además, contribuye al desarrollo organizacional. El modelo permite identificar brechas culturales, apoya la formulación de estrategias de fortalecimiento; el objetivo de este también incluye mejorar el desempeño organizacional. Robbins y Judge (2022) indican que una cultura alineada mejora la

productividad; el CVF facilita la participación del personal; además, promueve el compromiso organizacional; siendo una herramienta estratégica.

Aplicación en el diagnóstico organizacional

El modelo CVF se utiliza ampliamente en diagnósticos organizacionales. Cameron y Quinn (2011) señalan que permite evaluar la cultura existente; además, facilita la identificación de áreas de mejora; su uso simple y flexible, se usa en la distinta variedad del ámbito profesional. Hartnell et al. (2019) indican que el CVF permite tener una mejor comprensión del comportamiento organizacional; el modelo permite establecer comparativas entre la cultura actual y la cultura como se desea.

Facilita la toma de decisiones estratégicas; su uso como modelo empírico le otorga robustez a la validez; se adapta bien a estudios de grado; la aplicación del CVF contribuye a incrementar la cultura de la organización. Robbins y Judge (2022), refuerzan que es un apoyo al cambio planificado, satisface a los colaboradores. Esto mejora el compromiso organizacional, resulta pertinente para el presente estudio.

5. Tipos de Cultura Organizacional según Cameron y Quinn

Cultura Clan

La cultura clan se describe como un entorno colaborativo, participativo y orientado a las personas. Cameron y Quinn (2011) la comparan con una familia organizacional, donde predominan las relaciones cercanas y el apoyo mutuo; el trabajo en equipo y la cohesión interna son muy importantes en esta cultura, que se caracteriza por una confianza recíproca en las relaciones. Se da un estilo de liderazgo facilitador que se centra en el fomento de la confianza entre los miembros y es necesario que la participación en la toma de decisiones esté presente en el entorno de la cultura clan, contribuyendo a aumentar el compromiso organizacional y también el sentido de correspondencia con la empresa.

El liderazgo en la cultura clan está orientado al fomento de posiciones, la comunicación abierta y el desarrollo personal. Robbins y Judge (2022) indican que este estilo de liderazgo se orienta al apoyo, la mentoría y el acompañamiento constante de los colaboradores. Estas prácticas generan altos niveles de confianza interna y cooperación; asimismo fortalecen; el sentido de pertenencia y la lealtad hacia la organización. La cultura clan favorece un clima laboral positivo y armonioso. Esto contribuye a mejorar la satisfacción y el bienestar del personal.

Entre las principales ventajas de la cultura clan se encuentra el alto nivel de compromiso del personal. Hartnell et al. (2019) señalan que este tipo de cultura mejora la

satisfacción laboral y la estabilidad organizacional. Además, fomenta relaciones laborales sólidas y duraderas. Sin embargo, puede presentar limitaciones en la orientación a resultados y competitividad. En algunos casos, se priorizan las relaciones sobre el desempeño. Por ello, requiere equilibrio con otros tipos de cultura organizacional.

Cultura Adhocrática

La cultura adhocrática se orienta principalmente a la innovación, la creatividad y la adaptación al cambio. Cameron y Quinn (2011) indican que promueve la experimentación y la generación de nuevas ideas; en este tipo de cultura se favorece la toma de riesgos y la iniciativa individual; el liderazgo es visionario y emprendedor, orientado al futuro; esta cultura es adecuada en contextos altamente variables y competitivos; también sirve para promover el aprendizaje y el cambio organizativo.

Por su parte, Hartnell et al. (2019) apuntan que la cultura adhocrática apoya la flexibilidad organizativa y la capacidad de respuesta a los cambios del entorno; favorece la adaptación a las nuevas demandas del mercado y a los avances tecnológicos; también se traduce en el aprendizaje continuo y en el desarrollo de competencias innovadoras.

Sin embargo, la ausencia de estructuras formales puede provocar inestabilidad estructural, lo que podría comprometer la coordinación y el control de los procesos, esta cultura requiere de un manejo oportuno y equilibrado; la cultura adhocrática promueve el desarrollo de nuevas ideas y de proyectos nuevos e interesantes. Según Robbins y Judge (2022), esta cultura es conducible al desarrollo de la competitividad y la diferenciación de la organización; aunque también es capaz de afectar la estructura interna y provocar ambigüedad en los roles y las responsabilidades, la constante búsqueda de innovación puede generar presión laboral, es necesaria una combinación cultural equilibrada que garantice estabilidad y control; de esta manera, se optimiza su impacto positivo.

Cultura de Mercado

La cultura de mercado se centra en la obtención de resultados y la competitividad organizacional. Cameron y Quinn (2011) señalan que este tipo de cultura prioriza el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos; el liderazgo es orientado a la eficiencia, obtención del rendimiento y productividad, así como en la competitividad externa y en el 'positioning' en un mercado particular; esta cultura potencia el conseguir resultados y a la vez, favorece una orientación a las metas y al cliente final.

Robbins y Judge (2022) destacan que la cultura de mercado se asocia con las eficiencias y la responsabilidad individual, se fomenta la orientación al cliente -incluso se exige el cumplimiento de los estándares de calidad-, aunque un énfasis excesivo en las

metas podría perjudicar el clima laboral, ya que puede provocar un aumento de los niveles de presión así como de la competitividad interna, lo que requiere que se planteen las metas de negocio, al mismo tiempo que se favorezca el bienestar del equipo; la gestión debería procurar que esta presión no derive en aplicaciones poco motivadoras.

Hartnell et al. (2019) apuntan que la cultura tipo mercado incrementa el rendimiento organizacional o la productividad; este tipo de organizaciones suelen ser más productivas y presentan niveles de rendimiento más elevados; no obstante, puede generar presión laboral y estrés en los colaboradores; esto puede afectar la satisfacción y la retención del talento; por ello, requiere una gestión adecuada de las personas; integrar aspectos humanos resulta clave para su sostenibilidad.

Cultura Jerárquica

La cultura jerárquica se caracteriza por el control, la formalización y la estabilidad organizacional. Cameron y Quinn (2011) indican que este tipo de cultura prioriza normas, reglas y procedimientos claramente definidos; el liderazgo es coordinador y organizador, con un fuerte énfasis en la supervisión, promueve, la eficacia de la operación y el orden interno, es decir, se suele dar en las organizaciones caracterizadas por una estructura rígida y un proceso muy formalizado; pero igualmente, baja las incertidumbres en la gestión.

Robbins y Judge (2022) indican que los elementos de la cultura jerárquica aseguran la eficacia operativa, ofreciendo la posibilidad de constatar formas estables en la forma de trabajar; reduciendo también la ambigüedad relativa a los roles y responsabilidades; e incluso favoreciendo la regularidad en el seguimiento de las normas y políticas institucionales, aunque el predominio del control puede limitar la innovación y reducir la autonomía del personal.

Por lo tanto, requiere un equilibrio con facilitadores flexibles. Según Hartnell et al. (2019), la cultura jerárquica trabaja a favor de la previsibilidad, fomentando la estabilidad organizativa: permite mantener el control en entornos con complejidad, aunque, bajo su efecto secundario, puede favorecer la rigidez y la resistencia hacia el cambio propio de la cultura de la organización, poniendo en peligro la capacidad de adaptación; por ello debe tonificarse con otras culturas organizacionales, promoviendo así un desarrollo más equilibrado.

6. Diagnóstico de la Cultura Organizacional

Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es un proceso sistemático que permite analizar de manera integral la situación interna de una organización. Chiavenato (2021) señala que este proceso facilita la identificación de fortalezas y debilidades en los diferentes componentes organizacionales; incorpora el examen de la estructura organizacional, de los procesos y cultura de la institución; también ofrece analizar la conducta del talento humano en su interior; a través del diagnóstico se tiene una idea exacta del funcionamiento; este contribuye a una administración más eficiente y estratégica.

Desde el punto de vista cultural, el diagnóstico organizacional permite conocer los valores, normas y creencias que orientan la conducta de los trabajadores; a través del diagnóstico organizacional permite conocer los valores, normas y creencias que orientan la conducta de los colaboradores; de esta manera puede resultar útil para analizar cómo la cultura institucional impacta en la toma de decisiones, así como en el desempeño de trabajo y también, se puede reconocer las prácticas de carácter formal, es decir, las que se encuentran documentadas e informales como: las que no están documentadas ni comunicadas, que existen en la institución.

El diagnóstico organizacional también permite manifestar eventualmente los conflictos internos o las resistencias al cambio, lo que deja entrever que se convierte en una herramienta que se considera clave para fomentar la mejora organizacional; su empleo [permite] que se genere una mejor alineación entre los objetivos que persigue la institución y las prácticas adoptadas; el diagnóstico organizacional también juega un rol decisivo en la planificación estratégica; hace posible la obtención de información fidedigna orientada a la toma de decisiones gerenciales.

Permite el diseño de acciones correctivas /preventivas que lleven al fortalecimiento de la institución; apoya a la optimización de los recursos humanos y organizativos; a través del diagnóstico organizacional se va promoviendo la creación de aprendizaje organizacional; por ello se considera que el diagnóstico organizacional es una herramienta que resulta "imprescindible" para la gestión en el contexto contemporáneo.

Importancia del diagnóstico cultural

El diagnóstico de la cultura organizacional resulta fundamental para definir estrategias de fortalecimiento institucional. Para Denison et al. (2014), este diagnóstico permite descubrir espacios de mejora entre la cultura organizacional en uso (actual) y otra aspirada (deseada). Permite llegar a conocer de la forma más precisa posible los valores compartidos y las prácticas, que en conjunto constituyen la cultura de la organización.

De esta forma, el diagnóstico cultural tiene un gran interés en los procesos de cambio organizacional pues permite abordar los cambios de forma controlada y a largo plazo. También permite anticipar las resistencias que el personal podría tener con el propósito de afrontar nuevas estrategias; el diagnóstico permite la aportación del personal en los procedimientos de mejora; esto fortalece el compromiso y la aceptación de los cambios propuestos; de esta manera, se promueve un clima laboral más favorable y participativo.

Así mismo, poder comprobar la relación existente entre la misión institucional y el comportamiento organizacional- facilitará el control del rendimiento y dejará ver que se puede expresar como un recurso esencial en el marco de los procesos de gestión; a su vez, el diagnóstico contribuye al desarrollo organizacional y el bienestar del talento humano; a su vez permite saber qué factores contribuyen a la satisfacción y motivación. Para Robbins y Judge (2022), una cultura alineada con el clima laboral y el rendimiento. El diagnóstico apoya la formulación de políticas internas más eficaces y el bienestar. Fortalece la identidad institucional y se convierte, por tanto, en muy importante para el proyecto de grado presente.

Marco metodológico

Tipo y enfoque de investigación

El presente proyecto de titulación se desarrolla bajo un enfoque mixto, debido a que integra elementos cuantitativos y cualitativos para el estudio de la cultura organizacional en la Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.; el enfoque cuantitativo lleva a medir las percepciones de los colaboradores respecto a la cultura existente de manera objetiva, en tanto que el enfoque cualitativo permite una lectura de dichas percepciones más ajustadas al contexto organizacional. De esta forma, la combinación metodológica contribuye a generar una visión integral del fenómeno que se estudia, así como a posibilitar el análisis de los aspectos estructural y humano que operan en la conducta organizacional; de esta manera, se logra un diagnóstico más completo y ajustado a la realidad de la empresa.

El diseño de la investigación que se ha llevado a cabo es descriptivo, dado que busca identificar el tipo y caracterizar el tipo de cultura organizacional que predomina y sin manipulación de las variables estudiadas. Por otra parte, el estudio es aplicado, dado que permite, a través de sus resultados proponer estrategias que inicien procesos de fortalecimiento de la cultura organizacional, del clima laboral, del compromiso y del desempeño del talento humano. La investigación se enfoca en resolver una problemática

real dentro de la organización. Por lo tanto, los hallazgos obtenidos tienen utilidad práctica para la empresa. Esto permite vincular la teoría con la realidad institucional.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, ya que no se realiza ninguna intervención directa sobre las variables de estudio, sino que se observan tal como se presentan en la realidad organizacional. Además, el estudio es de corte transversal, debido a que la recolección de información se realiza en un único momento del tiempo. Este tipo de diseño permite analizar la situación actual de la cultura organizacional desde la percepción de los colaboradores. Igualmente, impulsa el descubrimiento de patrones culturales que ya existen en la empresa. El diseño que se ha llevado a cabo es apto para estudios de diagnóstico organizativo. Este diseño permite obtener información relevante, sin alterar el contexto del trabajo de la organización.

Finalmente, para el desarrollo de este estudio se recurre al Modelo de Valores en Competencia, que supondrá una herramienta metodológica probada para la cultura que es capaz de identificar, tal como los tipos de cultura que se dictan en este modelo: clan, adhocrática, de mercado y jerárquica; además, facilita la comparación entre la cultura actual y la cultura deseada por los colaboradores. Su aplicación contribuye a un análisis estructurado y sistemático. El modelo resulta pertinente para el contexto de la empresa. Su uso fortalece la confiabilidad del diagnóstico realizado.

Población y Muestra

La población objeto de estudio está conformada por los 15 colaboradores que integran la empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda. Al tratarse de una organización con un número reducido de personal, se consideró pertinente incluir a todos los colaboradores en el proceso de investigación. Esto permite obtener una visión completa de la percepción de la cultura organizacional. Además, garantiza que los resultados reflejen la realidad institucional de manera fiel. La participación de todos los colaboradores fortalece la representatividad de la información recopilada. De esta forma, se evita sesgos derivados de la exclusión de algún grupo.

Por tal razón, se optó por realizar un censo poblacional, sin aplicar técnicas de muestreo. Esta decisión metodológica contribuye a obtener datos más precisos y confiables. Asimismo, permite identificar de manera clara las fortalezas y debilidades culturales presentes en la empresa. El censo facilita la comparación de percepciones entre los diferentes colaboradores. Además, favorece la formulación de estrategias alineadas a las necesidades reales del personal. La inclusión total del personal incrementa la validez

interna del estudio. Esto resulta fundamental para el diseño de propuestas de fortalecimiento cultural.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada para la recolección de información fue la encuesta, debido a que permite obtener datos de manera estructurada y uniforme. Esta técnica facilita la recopilación de información en un tiempo reducido y garantiza la participación de los colaboradores. Además, permite medir percepciones, actitudes y opiniones relacionadas con la cultura organizacional. La encuesta resulta adecuada para estudios de diagnóstico institucional. Su aplicación contribuye a obtener información objetiva y comparable. Asimismo, favorece el análisis cuantitativo de los resultados. Esta técnica es ampliamente utilizada en estudios organizacionales.

El cuestionario evalúa seis dimensiones fundamentales de la cultura organizacional:

Características dominantes de la organización

- Estilo de liderazgo
- Gestión del talento humano
- Cohesión organizacional
- Énfasis estratégico
- Criterios de éxito

Las preguntas se estructuran mediante una escala que permite identificar el grado de predominancia de cada tipo de cultura organizacional, facilitando el análisis comparativo entre la cultura actual y la cultura deseada por los colaboradores. La adaptación del instrumento garantiza su pertinencia y comprensión por parte de los colaboradores. Además, permite obtener resultados claros y consistentes. Su aplicación facilita el diagnóstico cultural. Los datos obtenidos sirven como base para la propuesta de estrategias

Procedimiento de la investigación

El procedimiento de la investigación inició con la revisión de fuentes bibliográficas relacionadas con la cultura organizacional y el modelo de Cameron y Quinn. Esta fase permitió sustentar teóricamente el estudio y definir las variables de análisis. A continuación, se realizó el diseño y la adecuación del instrumento de recogida de información a la situación de la empresa. Esta fase fue clave para asegurar la alineación

del proyecto y el instrumento aplicado. A su vez, se socializó el cuestionario con los colaboradores de la empresa para resolver dudas y verificar su correcta aplicación.

En una segunda fase, se procedió a la aplicación del cuestionario a la totalidad de los colaboradores de la empresa. Durante este proceso se garantizó la confidencialidad de la información y la participación voluntaria del personal; luego, los datos almacenados fueron organizados y sistematizados para su análisis. Dicha información hizo posible identificar el tipo de cultura organizacional preponderante; los resultados obtenidos sirvieron finalmente de base para la elaboración de estrategias de fortalecimiento cultural; el procedimiento seguido garantiza la coherencia en cuanto a la metodología del estudio. Además, permite cumplir con los objetivos planteados.

Técnicas de análisis de datos

Para el análisis de los datos se empleó la estadística descriptiva, la cual permitió organizar, clasificar y resumir la información obtenida. Esta técnica facilita la interpretación de los resultados a través de tablas y gráficos. Además, permite identificar tendencias y patrones en las percepciones de los colaboradores. El análisis descriptivo resulta adecuado para estudios de diagnóstico organizacional. Su uso contribuye a una comprensión clara de la situación cultural de la empresa. Asimismo, permite presentar los resultados de forma comprensible. Esto facilita la toma de decisiones posteriores.

Los resultados fueron analizados en función de los cuatro tipos de cultura organizacional establecidos por el modelo de Cameron y Quinn. Esta clasificación permitió identificar la cultura dominante y las posibles brechas existentes. Asimismo, facilitó la identificación de áreas de mejora dentro de la organización. A partir de este análisis se plantearon estrategias orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional. Estas estrategias buscan mejorar el compromiso y el desempeño del talento humano. El análisis realizado aporta insumos clave para la propuesta final. Además, permite alinear la cultura con los objetivos institucionales.

Consideraciones éticas

A lo largo del desarrollo del proyecto, se respetaron principios éticos fundamentales tales como el respeto a la confidencialidad, y la obtención del consentimiento para participar; a medida que se diseñaba el estudio y se recopilaba información de la forma habitual, los colaboradores recibieron información sobre los objetivos del estudio, así como sobre la finalidad académica de la investigación en la que participaban; asimismo, se tuvo la certeza de que la participación fue voluntaria y sin

ningún tipo de coacción, de forma que se manifestó confianza por parte de los participantes

Así, el respeto a los principios éticos fue considerado primordial para reforzar la validez del estudio; además, asegurar un clima adecuado en la recolección de la información; la ética fue un eje transversal del proceso investigativo; la información obtenida fue utilizada de forma excepcional para fines académicos y/o de investigación, donde los resultados fueron presentados de forma general en el sentido de identificar a las personas colaboradoras.

En este sentido, la integridad y la privacidad de los participantes fueron defendidas; en paralelo, la información obtenida no fue utilizada para otros fines ajenos al proyecto; estas consideraciones garantizan la transparencia del estudio; además, fortalecen la credibilidad del trabajo de titulación; el cumplimiento de los aspectos éticos contribuye a la calidad del proceso investigativo.

Tabulación de Datos.

Diagnóstico de la cultura organizacional predominante en los colaboradores de la empresa CAI. RAUL COKA BARIGA.

1. ¿Cuál es su género?

Tabla 1 *Género de los colaboradores.*

Género	Participantes	Porcentaje
Femenino	10	67
Masculino	5	33
Total	15	100%

Nota: Género de los colaboradores encuestados

Análisis: Los datos presentados en la Tabla 1, refleja la participación de ambos géneros para el levantamiento de la organización, dentro de la misma se identifica una participación predominante del género femenino; sin embargo, la presencia de ambos géneros dentro de la muestra resulta fundamental, dado que divide experiencias y vivencias que aporta el entendimiento de la cultura que predomina en la organización.

2. Características dominantes de la organización

Tabla 2 *La organización se percibe como un ambiente familiar y colaborativo.*

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	13.3%
En desacuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3%
De acuerdo	5	33.3%
Totalmente de acuerdo	3	20%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Clan

Análisis. Los datos demuestran que el 33.3% están de acuerdo en que la organización si percibe un mejor ambiente entre la colaboración y la familia, pero el 13.3% están en desacuerdo debido a las perspectivas personales.

Tabla 3 *Predomina la innovación y la disposición al cambio.*

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	26.7%
En desacuerdo	2	13.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	26.7%
De acuerdo	4	26.7%
Totalmente de acuerdo	1	6.7%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Adhocrática

Análisis:

Tabla 4 *La organización se orienta al logro de resultados.*

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	33.3%
En desacuerdo	1	6.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3%
De acuerdo	5	33.3%
Totalmente de acuerdo	2	13.3%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Mercado

Análisis:

Tabla 5 *Existen normas y procedimientos claramente definidos.*

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	13.3%
En desacuerdo	2	13.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	26.7%
De acuerdo	3	20%
Totalmente de acuerdo	4	26.7%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Jerarquía

Análisis: Los hallazgos dentro de este ponen de manifiesto que, dentro de la organización están de acuerdo en que la organización se la percibe como un ambiente colaborativo y familia siendo una base principal de la cultura Clan. De la misma forma se puede reconocer que dentro de la misma existe la presencia de normas y procedimientos establecidos de manera clara y definida siendo característica primordial de la cultura Jerárquica. En menor calificación se evidencio que los colaboradores se sienten identificados con la organización al logro de resultados y así mismo con el dominio de la innovación y dispuestos al cambio.

3. Estilo de Liderazgo

Tabla 6. *Los líderes actúan como guías y apoyan a los colaboradores.*

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	40%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6.7%
De acuerdo	4	26.7%
Totalmente de acuerdo	4	26.7%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Clan

Tabla 7. *Los líderes priorizan el control y la estabilidad organizacional.*

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	33.3%
En desacuerdo	1	6.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3%
De acuerdo	3	20%
Totalmente de acuerdo	4	26.7%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Jerarquía

Análisis:

Tabla 8. *Los líderes se enfocan en el cumplimiento de metas y resultados.*

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	26.7%
En desacuerdo	1	6.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20%
De acuerdo	4	26.7%
Totalmente de acuerdo	3	20%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Adhocrática

Tabla 9 Los líderes se enfocan en el cumplimiento de metas y resultados.

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	33.3%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20%
De acuerdo	6	40%
Totalmente de acuerdo	1	6.7%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Mercado

Análisis: Los resultados evidencian que el estilo de liderazgo presenta rasgos mixtos, aunque se identifica al acompañamiento al colaborador de manera ligera siendo cambiando con el control dentro de la organización, es por eso que se considera que dentro de la misma los líderes actúan como guía y a su vez brindando un apoyo siendo caracteriza de la cultura Clan, sin embargo, al liderazgo también lo perciben de manera controlada y estable definición clara de la cultura Jerárquica. De la misma forma se evidencia que la orientación hacia resultados y la fomentación a la innovación están por debajo de los resultados.

4. Gestión de Talento Humano

Tabla10. *Se promueve el trabajo en equipo y la participación.*

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	20%
En desacuerdo	2	13.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3%
De acuerdo	6	40%
Totalmente de acuerdo	2	13.3%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Clan

Análisis:

Tabla 11. *Se incentiva la creatividad y la iniciativa personal.*

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	29%
En desacuerdo	1	6.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	207%
De acuerdo	3	20%
Totalmente de acuerdo	5	33.3%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Adhocrática

Análisis:

Tabla 12. *El desempeño se evalúa principalmente por resultados.*

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	26.7%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3%
De acuerdo	6	40%
Totalmente de acuerdo	3	20%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Mercado

Análisis:

Tabla 13. *Se valora el cumplimiento de normas y procesos.*

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	20%
En desacuerdo	1	6.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3%
De acuerdo	4	26.7%
Totalmente de acuerdo	5	33.3%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Jerarquía

Análisis: Los resultados obtenidos abordan la predominación de la cultura Adhocrática y Jerárquica siendo ambas con mayor puntuación, dicho esto se evidencia que dentro de la organización se promueve y valor el cumplimiento de normas, también a la incentivación de creatividad. No obstante, también se reconoce que se promueve de manera eficiente el trabajo en equipo siendo característica de la cultura clan y sin más por debajo se considera que a los colaboradores se los evalúa su desempeño por resultados.

5. Cohesión organizacional

Tabla 14. *El compromiso y la lealtad fortalecen la organización*

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	20%
En desacuerdo	2	13.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20%
De acuerdo	4	26.7%
Totalmente de acuerdo	3	20%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Clan

Análisis:

Tabla 15. *La innovación y el crecimiento mantienen unida a la organización.*

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	26.7%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	26.7%
De acuerdo	3	20%
Totalmente de acuerdo	4	26.7%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Adhocrática

Análisis:

Tabla 16. *La competitividad y el logro de objetivos generan cohesión.*

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	26.7%
En desacuerdo	1	6.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6.7%
De acuerdo	5	33.3%
Totalmente de acuerdo	4	26.7%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Mercado

Análisis:

Tabla 17. *Las políticas y reglas formales garantizan la estabilidad interna.*

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	13.3%
En desacuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20%
De acuerdo	5	33.3%
Totalmente de acuerdo	2	13.3%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Jerarquía

Análisis: Los datos obtenidos reflejan que la cultura predominante es Clan ya que los colaboradores consideran que el compromiso, las relaciones y la lealtad son los principales ejes que fortalecen la organización, por otra parte, las culturas Jerarquía, mercado y Adhocrática presentan un número igual, evidenciando que la competitividad, la innovación y las normas contribuyen de manera significativa a la organización, pero en menor representación.

6. Énfasis estratégico

Tabla 18. *La organización prioriza el desarrollo humano*

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	26.7%
En desacuerdo	1	6.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3%
De acuerdo	5	33.3%
Totalmente de acuerdo	3	20%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Clan

Análisis:

Tabla 19. *Se enfoca en la innovación y mejora continua.*

	Participantes	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	20%
En desacuerdo	2	13.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3%
De acuerdo	5	33.3%
Totalmente de acuerdo	3	20%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Adhocrática

Análisis:

Tabla 20. *Se enfatiza el logro de objetivos y la competitividad.*

	Participante	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	26.7%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3%
De acuerdo	6	40%
Totalmente de acuerdo	3	20%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Mercado

Tabla 21. *Se prioriza la eficiencia y la planificación.*

	Participante	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	26.7%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3%
De acuerdo	6	40%
Totalmente de acuerdo	3	20%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Jerarquía

Análisis: Los resultados obtenidos evidencia de manera primordial a la cultura Jerárquica ya que más 7 personas indica que el énfasis estratégico se centra en el orden de la planificación con eficiencia organizacional. Las culturas restantes son clave para la innovación el desarrollo personal y la orientación al logro de objetivos. Esto se define de manera combinada ya que el énfasis está orientado al desarrollo personal con orientación a resultados liderando porque todo lo realizado está a mano del control y el orden.

7. Criterios de éxito

Tabla 22. *El éxito se mide por el trabajo en equipo y el compromiso.*

	Participante	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	26.7%
En desacuerdo	1	6.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3%
De acuerdo	5	33.3%
Totalmente de acuerdo	3	20%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Clan

Análisis:

Tabla 23. *El éxito se mide por la innovación y el crecimiento.*

	Participante	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	20%
En desacuerdo	1	6.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20%
De acuerdo	5	33.3%
Totalmente de acuerdo	3	20%

Total	15	100%
-------	----	------

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Adhocrática

Análisis:

Tabla 24. El éxito se mide por el cumplimiento de metas.

	Participante	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	33.3%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3%
De acuerdo	4	26.7%
Totalmente de acuerdo	4	26.7%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Mercado

Análisis:

Tabla 25. El éxito se mide por el orden, control y eficiencia.

	Participante	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	26.7%
En desacuerdo	1	6.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3%
De acuerdo	3	20%
Totalmente de acuerdo	5	33.3%
Total	15	100%

Nota: Pregunta evaluada según el tipo de cultura Jerarquía

Análisis: Los resultados obtenidos representa un empate entre todas las culturas dado que la gran parte de los colaboradores encuestados están de acuerdo con que el éxito de la organización se mide mediante la innovación, el trabajo en equipo y que es un valor institucional, adicional el cumplimiento de objetivos mediante el orden y la eficiencia.

Tabla 26. Análisis general de los tipos de culturas

	Participante	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	53.3%
En desacuerdo	7	46.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	46.7%
De acuerdo	6	40%
Totalmente de acuerdo	15	100%
Total		

Nota: Elaboración propia

Análisis:

Análisis general:

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento Organizational Culture Assessment Instrument OCAI, de Cameron y Quinn se logra evidenciar que la organización presenta ejes mixtos que relaciona aspectos estructurales y la orientación a resultados. El análisis de las seis dimensiones evaluadas identifica que la muestra de 15 personas encuestadas, 8 perciben que la organización se orienta al trabajo en equipo y el compromiso que se tiene dentro de los miembros de trabajo, 7 personas identifican que existen rasgos relacionados entre control y orientación a los resultados, por otra parte, los últimos 6 colaboradores identifican que existe la presencia de características mínimas por parte la innovación y creatividad rasgo importante de la cultura Adhocrática. colaborativa acompañada de una estructura formal y orientada a los resultados.

Con respecto a la primera dimensión se puede evidenciar que las características que predominan la organización están determinadas por normas y procedimientos definidos que organizan y estructuran todas las actividades, una gran parte de la muestra percibe que el clima está dentro de un ambiente familiar y sobre todo colaborativo, lo cual permite evidenciar que el clima dentro de la organización es positivo.

En la gestión de talento humano se puede caracterizar en diferentes combinaciones donde se integra tanto la promoción de la participación la colaboración como se evalúa el desempeño de cada colaborador y que también se basada en resultados y cumplimiento de normas y procesos, de esta forma se reconoce la importancia de la productividad y eficiencia, aunque existe un potencial innovador de las personas, para desarrollar una cultura de aprendizaje tecnológico, identificando oportunidad de mejora en una estrategia que este orientada al desarrollo a las personas y fortalecimiento de la innovación.

Al analizar la cohesión organizacional, se evidencia que una gran parte de las personas encuestadas reconoce que el compromiso y la lealtad se constituye factores que fortalecen y mantienen en unión a la organización ya que esta característica es primordial de la cultura Clan. Sobre todo, por cómo se la percibe por todos los colaboradores ya que son la parte más fundamental de la organización y sobre todo sentir ese sentido de identificación y pertenencia. La relación con las otras culturas se puede manifestar que pueden asociarse para impulsar un desarrollo de cambio y fortalecimiento cultural sin perder el sentido de unión que es la principal característica de la institución.

Para finalizar este análisis de las seis dimensiones, se puede evidenciar que la organización presenta una cultura predominante de tipo Clan, que es valorizada y

caracterizada por la valoración de las relaciones que se tiene dentro del lugar de trabajo, otra es el trabajo en equipo, el compromiso y la lealtad, sin embargo también se debe valorar la presencia de la cultura Jerárquica ya que se encuentra equilibrado con los procesos establecidos y formales logrando el cumplimiento normativo que se encuentre vigente. Los resultados reflejan que se debe implementar estrategias de orientadas al fortalecimiento y retención de la cultura clan enfocada en el compromiso organizacional y las relaciones interpersonales orientadas al cumplimiento de objetivos éxitos establecidos de manera clara y normativa.

Propuesta de implementación

A base de los resultados de la organización realizada se encuentra resultados favorables para la cultura Clan, con la necesidad de crear estrategias para la retención y fortalecimiento de dicha cultura con ejes de control y normas por parte de la cultura Jerárquica, por otro lado, la orientación a resultados y la innovación para impulsar un cambio y seguir fortaleciendo el clima laboral.

Objetivo General

Fortalecer la cultura organizacional Clan entre el equilibrio con la cultura jerárquica con la incorporación de niveles de innovación orientadas al desarrollo personal bajo la normativa vigente, sin perder la eficiencia y orientación a resultados.

Objetivos específicos

- Incrementar la innovación en un plazo de 6 meses impulsando un puntaje más alto para la cultura Adhocrática.
- Fortalecer la conexión entre colaborador y organización sin perder el sentido de pertenencia.
- Mantener los niveles de normas, procedimientos internos bajo el marco teórico legal y reglamentario de la organización.

Población beneficiaria

La población beneficiaría de las estrategias propuestas para el fortalecimiento de la cultura clan y alinearlas con las otras culturas será todos los colaboradores que son parte de la organización, ya que son ellos quienes mueven la organización y son el recurso más importante.

Mantener una cultura organizacional establecida es muy importante ya que es el factor clave para el bienestar de todos los colaboradores, ya que esto proporciona un sentido de identidad y pertenencia.

Estrategias de implementación

La propuesta se estructura en cuatro estrategias solidas estableciendo indicadores para la sostenibilidad y continuidad de la misma.

Fortalecer el sentido de pertenencia y trabajo equipo en todos los colaboradores.

Esta estrategia contempla la implantación en actividades que fortalezcan el trabajo en equipo, el compromiso para fortalecer las relaciones interpersonales de los colaboradores, a través de celebración de cumpleaños cada dos meses, donde se busca el compañerismo es decir crear un equipo organizador y así ir rotando cada celebración que son elementos clave para fortalecer la cultura Clan.

Asimismo, se propone un espacio donde los colaboradores puedan expresar las sugerencias para mejorar el sentido de identidad, fomentando un clima de bienestar laboral y el fortalecimiento de la cohesión interna.

Impulsar el desarrollo de un diferente estilo de liderazgo

Esta estrategia plantea en la creación de un plan de capacitación para los lideres donde se desarrollen competencias relacionadas al estilo de liderazgo participativo, comunicación asertiva tanto interna como externa al cual se denomine Capacitación Líder Coach, con el propósito de fortalecer el desarrollo de los colaboradores bajo el mando de sus lideres, es decir, impulsar el crecimiento dentro la organización bajo las normas establecidas y requerimientos para el ascenso.

Se propone también la creación de espacios entre líderes para un feedback sobre el cambio del estilo de liderazgo y evidenciar los resultados mediante el desempeño en el puesto de trabajo.

Socialización de los procesos organizacionales

En esta estrategia se propone que los colaboradores tengan el conocimiento actualizado del código de ética y la política de la organización mediante cada actualización. También de los manuales de funciones con el fin de garantizar de manera clara las responsabilidades y cumplimiento de normas para que la organización siga siendo ordenada y controlada.

A partir de la acción establecida se pretende asegurar el cumplimiento de todos los procesos de manera clara y eficiente contribuyente a todas las funciones de cada colaborador.

Fomentar la innovación y la mejora continua para optimizar los procesos

Esta estrategia pretende fomentar la creación de un espacio donde los colaboradores puedan expresar ideas innovadoras y propuestas de mejora, con el propósito de implementar un clima de innovación, donde se fortalezca el trabajo en

equipo donde las propuestas estén relacionadas con la optimización de los procesos que están establecidos dentro de la organización, el mejorar el servicio hacia el cliente y la manera más factible para realizar el trabajo.

Asimismo, se plantea el reconocimiento a las mejores propuestas que ayuden a mejorar los procedimientos de la organización, siendo incentivo principal para los colaboradores que aún no se presentan ideas que pueden cambiar a la organización, ya que esto ayuda a promover una cultura organizacional de innovación y aprendizaje continuo que vaya de la mano con la mejora continua y adaptación al cambio.

Recursos necesarios:

- **Recursos Humanos:** Dirección de Talento Humano
- **Recurso Financieros:** Presupuesto destinado para la implementación de las estrategias para el fortalecimiento de la cultura.
- **Recursos logísticos:** Espacios destinado para la capacitación y tiempo de la jornada laboral.

El presente presupuesto corresponde al costo estimado que se va a realizar dentro la organización ya que las estrategias propuestas abarcan hacia todos los colaboradores.

Tabla 27. Presupuesto establecido para la implementación de las estrategias.

Actividad	Recurso Necesario	Costo USD
Celebración de cumpleaños cada dos meses	Refrigerio acorde referido por los colaboradores	150,00
Capacitación Líder Coach	Facilitador	200,00
Actualización y socialización de los procesos	Impresiones	50,00
Buzón de sugerencias y mejora	Hojas y material de escritura	40,00
Jornada de innovación y mejora continua	Facilitador de Apoyo	200,00
Total		650,00

Nota: Elaboración propia

Cronograma de implementación

El presente cronograma establece la planificación de los seis meses como tiempo base para la ejecución progresiva de las estrategias propuestas, para fortalecer la cultura predominante de la organización que está relacionada bajo el trabajo en equipo, liderazgo participativo, el control de la organización y la incorporación de la innovación como base clave de la mejora continua.

Tabla 28. *Cronograma progresivo de la implantación de estrategias.*

Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Integración del trabajo en equipo realización de los cumpleaños del mes	Talento Humano						
Capacitación Líder Coach y comunicación asertiva	Talento Humano						
Actualización de políticas y código de ética y procesos dentro de la organización.	Talento Humano						
Implementación del buzón de sugerencias para la mejora continua.	Jefaturas y Talento Humano						
Implantación del programa de innovación y mejora continua	Jefaturas y Talento Humano						
Reconocimiento a los mejores planes de innovación y mejora continua.	Talento Humano						

Nota: Elaboración propia

Indicadores de seguimiento

Los indicadores que se presentan están basados bajo la metodología SMART, ya que surge la necesidad de dar seguimiento, control y medición de la implementación de las estrategias de la propuesta y seguir con el fortalecimiento de la cultura predominante.

Tabla 29. *Indicadores de las estrategias propuestas.*

Estrategia	Indicador	Meta
Fortalecer el sentido de pertenencia y trabajo equipo en todos los colaboradores.	% de colaboradores que participan en la actividad planificada.	+ del 80% de participación de los colaboradores.
Impulsar el desarrollo de un diferente estilo de liderazgo	Número de líderes capacitados.	100% de líderes capacitados.
Socialización de los procesos organizacionales	% de colaboradores con el conocimiento de las normas y políticas organizacionales.	+ de 70% de colaboradores con el conocimiento y adquisición de los procesos establecidos.
Fomentar la innovación y la mejora continua para optimizar los procesos	Número de propuestas recibidas.	5 propuestas semestrales.

Nota: Creación propia

Seguimiento y evaluación

Es importante analizar el impacto de la implementación de las estrategias que buscan fortalecer el compromiso y el trabajo en equipo y su vez la innovación dentro de la organización, para poder realizar acciones correctivas a tiempo y plantear nuevas actividades para los colaboradores al ser necesario. Se sugiere volver a realizar el tipo de cultura que prevalece en la organización después de la implantación de las estrategias propuestas.

Conclusiones

El análisis que se realizó a la muestra objetivo se logró evidenciar las características de la cultura predominante, ya que se expresó por el trabajo en equipo, compromiso y la flexibilidad, es por ello que se definió que la cultura que predomina dentro de la misma es la cultura Clan, lo que permite que el departamento de Talento Humano trabaje para que el clima laboral se siga percibiendo de esa manera, y también el potenciar fortalezas para la retención.

Es por ello que el marco teórico aportó para el análisis de la cultura predominante, ya que a partir del análisis de cada dimensión dio como cultura más influenciada y ratificada la cultura Clan, ya que esta está caracterizada por las relaciones interpersonales, el compromiso y el sentido de pertenencia de cada colaborador. A su vez también se logró evidenciar una fuerte conexión con la cultura Jerárquica, reflejada en que la organización por los procesos, normas y el control que existe dentro de la organización.

Para concluir las estrategias planteadas están acompañadas con sus indicadores para mediar el logro de cada una, ya que constituye acciones viables y coherentes con la realidad de la organización, enfocadas netamente en la mejora del clima laboral, el liderazgo y la participación del personal y la eficiencia de los procesos, la presente investigación demuestra que es importante analizar el tipo de la cultura organizacional ya que es el eje clave para la toma de decisiones estratégicas y a su vez su alineación este hacia las necesidades de la organización.

Bibliografía

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2017). Organizational culture assessment: A competing values approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 123–131. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2017-0012>
- Cameron, K. Q. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. 6. Chiavenato, I. (2021). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (4.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., & Doyle Corner, P. (2019). Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 442–459. <https://doi.org/10.1037/apl0000353>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. & Judge, T. A. (2025). *Management*. 15a ed.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Shein, E., & Schein, P. (2017). Organizational culture revisited. *Strategy & Leadership*, 45(4), 5–11. <https://doi.org/10.1108/SL-01-2017-0008>

Lista de tablas

Tabla 1 Género de los colaboradores.....	31
Tabla 2 La organización se percibe como un ambiente familiar y colaborativo.	31
Tabla 3 Predomina la innovación y la disposición al cambio. ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 4 La organización se orienta al logro de resultados.....	32
Tabla 5 <i>Existen normas y procedimientos claramente definidos.</i>	32
Tabla 6. Los líderes actúan como guías y apoyan a los colaboradores.	32
Tabla 7. <i>Los líderes priorizan el control y la estabilidad organizacional.</i>	33
Tabla 8. <i>Los líderes se enfocan en el cumplimiento de metas y resultados.</i>	33
Tabla 9 <i>Los líderes se enfocan en el cumplimiento de metas y resultados.</i>	33
Tabla10. <i>Se promueve el trabajo en equipo y la participación.</i>	34
Tabla 11. Se incentiva la creatividad y la iniciativa personal.....	34
Tabla 12. El desempeño se evalúa principalmente por resultados.	34
Tabla 13. <i>Se valora el cumplimiento de normas y procesos.</i>	34
Tabla 14. <i>El compromiso y la lealtad fortalecen la organización</i>	35
Tabla 15. La innovación y el crecimiento mantienen unida a la organización.....	35
Tabla 16. La competitividad y el logro de objetivos generan cohesión.	35
Tabla 17. <i>Las políticas y reglas formales garantizan la estabilidad interna.</i>	36
Tabla 18. <i>La organización prioriza el desarrollo humano</i> ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 19. <i>Se enfoca en la innovación y mejora continua.</i>	36
Tabla 20. Se enfatiza el logro de objetivos y la competitividad.....	37
Tabla 21. Se prioriza la eficiencia y la planificación.....	37
Tabla 22. El éxito se mide por el trabajo en equipo y el compromiso.	37
Tabla 23. El éxito se mide por la innovación y el crecimiento.....	37
Tabla 24. El éxito se mide por el cumplimiento de metas.....	38
Tabla 25. El éxito se mide por el orden, control y eficiencia.	38
Tabla 26. Análisis general de los tipos de culturas.....	38
Tabla 27. Presupuesto establecido para la implementación de las estrategias.	42
Tabla 28. Cronograma progresivo de la implantación de estrategias.	43
Tabla 29. <i>Indicadores de las estrategias propuestas.</i>	44

Lista de figuras

Ilustración 148

Ilustración 248

Ilustración 349

Ilustración 449

Ilustración 549

Ilustración 649

Ilustración 750

Ilustración 850

Anexos

Ilustración 1

Género de los participantes

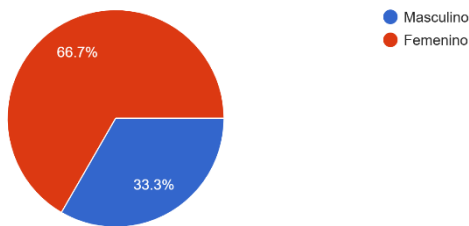


Ilustración 2

Características dominantes de la organización.

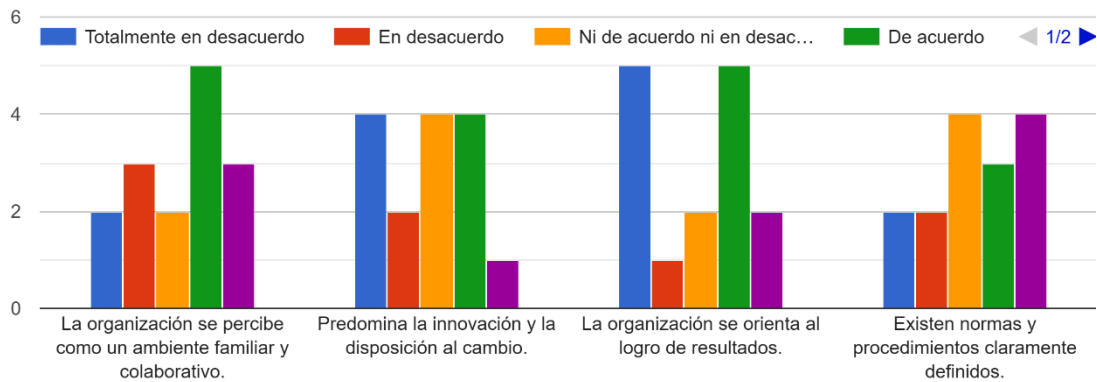


Ilustración 3

Estilo de liderazgo

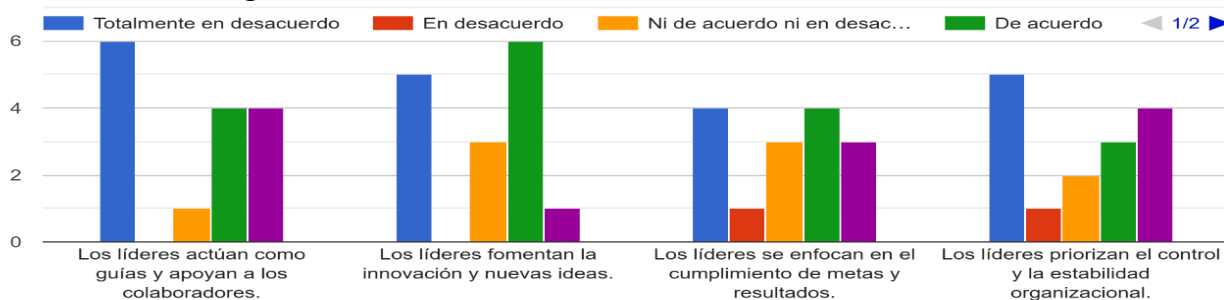


Ilustración 4

Gestión del talento humano

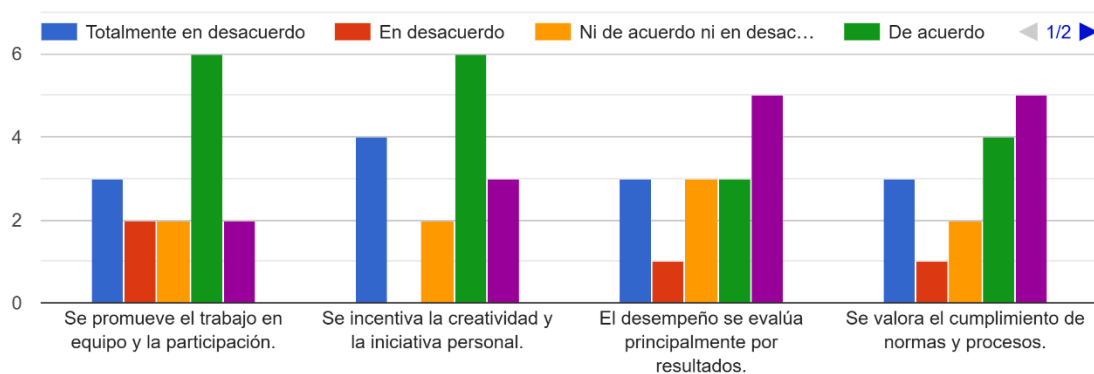


Ilustración 5

Cohesión organizacional

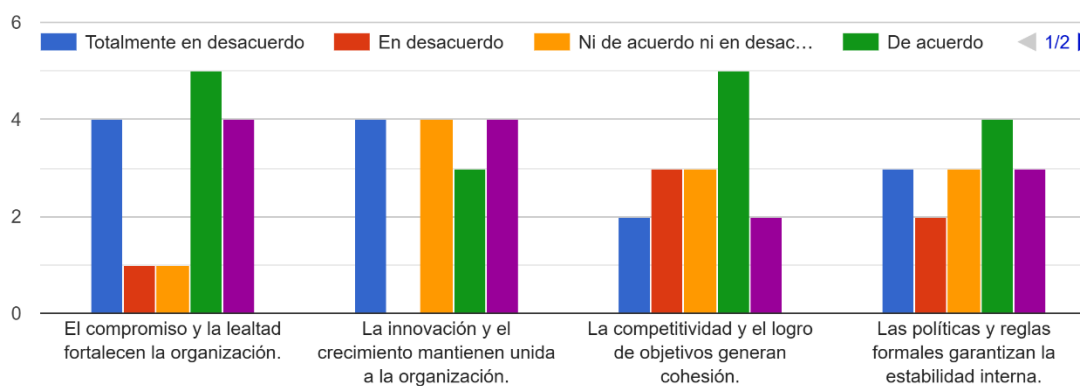


Ilustración 6

Énfasis estratégico

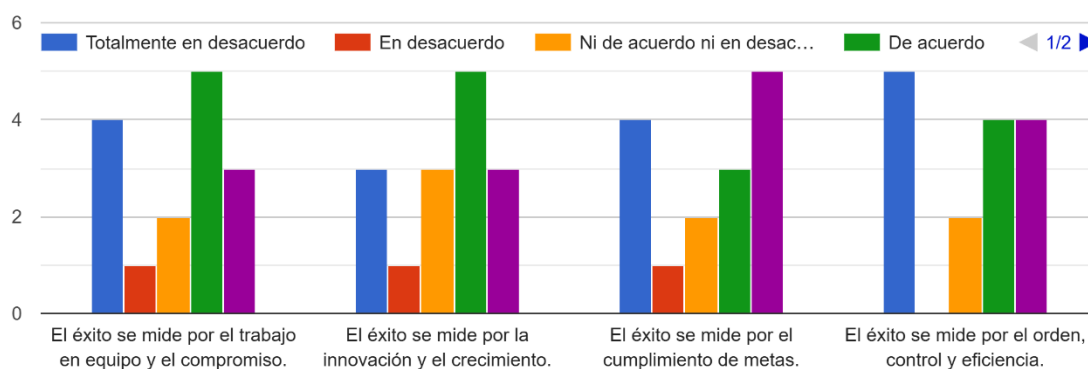


Ilustración 7

Cultura predominante

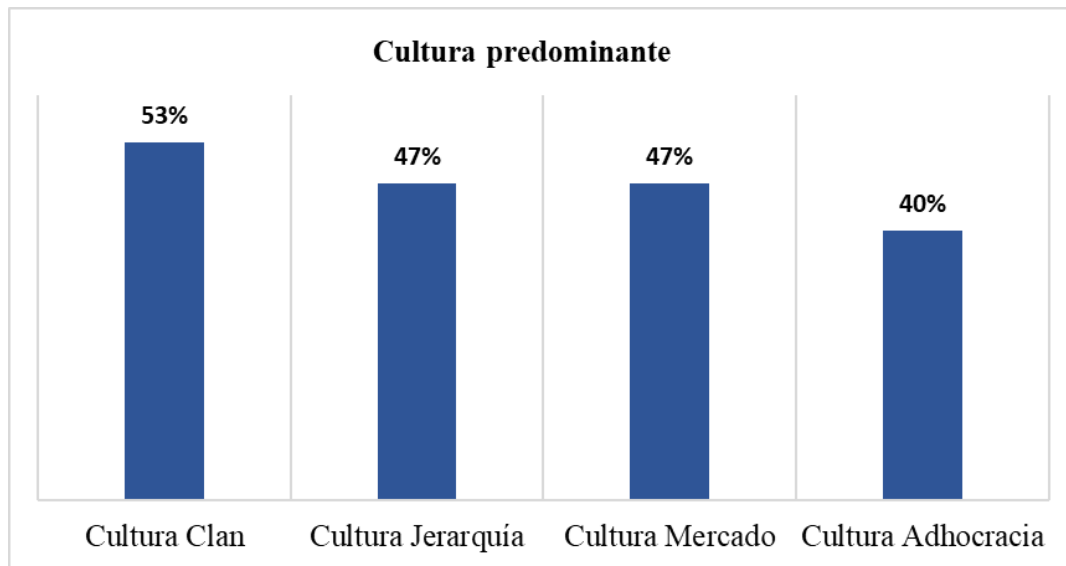


Ilustración 8

Criterios de éxito

