

Cultura organizacional en las empresas ecuatorianas: un estudio mediante el instrumento OCAI

*Organizational culture in Ecuadorian companies: a study using
the OCAI instrumen*

Autor: Sumak Quinde
squinde@indoamerica.edu.ec

Tutor: carlosborja@uti.ec

Lector: mariabecerra@uti.ec

Lector: andrespalacio@uti.ec

Trabajo de Titulación para la
obtención del título de
Licenciada en Gestión de
Talento Humano de la
Universidad Tecnológica
Indoamérica.

Modalidad: Presencial

Investigación
Cuantitativa.

Quito, Ecuador.
Agosto de 2023

RESUMEN

La cultura organizacional de una institución pública puede generar un conjunto común de comportamientos que ayudan a lograr la productividad, la excelencia operativa y la satisfacción del cliente. La medición del éxito de esta cultura es crucial para afirmar o hacer la transición a una cultura que permita el cumplimiento de las metas organizacionales. El objetivo del estudio fue identificar la cultura organizacional en instituciones ecuatorianas. Se aplicó un enfoque cuantitativo donde se identificó el tipo de cultura organizacional de las siguientes instituciones: Ministerio de Trabajo, Ministerio de Educación y CNE. El instrumento de análisis utilizado fue el cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizacional OCAI de Cameron y Quinn. Como resultado se presenta que la cultura organizacional actual que obtuvo un mayor predominio fue tipo jerárquico, y de mercado. En relación con la cultura preferida, el personal de las instituciones espera que el subdominio cultural dominante se caracterice por las influencias de tipo clan y jerárquica.

Palabras Clave: Cultura Organizacional; Cuestionario OCAI; Instituciones Públicas.

ABSTRACT

The organizational culture of a public institution can generate a common set of behaviors that help achieve productivity, operational excellence, and customer satisfaction. Measuring the success of this culture is crucial to affirm or make the transition to a culture that allows the fulfillment of organizational goals. The objective of the study was to identify the organizational culture in Ecuadorian institutions. A quantitative approach was applied to identify the type of organizational culture in the following institutions: Ministry of Labor, Ministry of Education and CNE. The analysis instrument used was the Organizational Culture Assessment Questionnaire OCAI by Cameron and Quinn. As a result, the most predominant current organizational culture was the hierarchical and market type. In relation to the preferred culture, the institutions' personnel expect the dominant cultural subdomain to be characterized by clan and hierarchical influences and hierarchical influences.

Keywords: Organizational Culture; OCAI Questionnaire; Public institutions.

1.

INTRODUCCIÓN.

Las organizaciones empresariales han experimentado importantes cambios e innovaciones, impulsadas por los avances en ciencia y tecnología, entre otros factores. Estos cambios son cada vez más frecuentes y las empresas deben adaptarse para satisfacer las demandas del mercado global. Como resultado, la cultura organizacional también debe evolucionar para ser efectiva y asegurar el éxito de estas organizaciones (Vásquez et al., 2019). La cultura de una organización actúa como una guía para sus miembros, brindando un marco sobre cómo deben comportarse las personas dentro de sus paredes. En algunos casos, esta cultura es tan pronunciada que uno puede observar cambios en el comportamiento en el momento en que alguien cruza las puertas. Las empresas que priorizan el éxito a menudo priorizan el aprendizaje continuo como un activo clave para su organización. Sin embargo, para lograrlo, es fundamental que el talento humano dentro de estas organizaciones se mantenga abierto a adaptarse a los cambios que se presenten dentro de la empresa (Aldana et al., 2019). La importancia de la cultura organizacional en la prosperidad de una empresa no puede subestimarse. Esta cultura dicta el comportamiento y la actitud de los empleados en el desempeño de sus funciones. Es una recopilación de valores compartidos, tradiciones, ideas, hábitos y dinámicas dentro de una empresa. Por ello, es crucial que la cultura organizacional incida positivamente en el desempeño de los empleados y en el cumplimiento de sus tareas.

De forma conceptual, se puede entender a la cultura organizacional como la suma de

todas las creencias, costumbres, reglas y valoraciones que poseen los integrantes de la misma, y que son distintas de las otras organizaciones (Sauñe & Ramos, 2023).

De esta manera, la cultura proporciona una noción de la identidad y el comportamiento de las compañías y de sus empleados, y se transforma en una ventaja competitiva y un elemento de éxito cuando agrega valor a la administración (Bravo et al., 2021; Carrillo et al., 2021; Franco et al., 2022). Al respecto, diversos especialistas han elaborado modelos que intentan explicar los componentes y características de la cultura que predominan en las compañías de tipo familiar (Carrillo, 2019).

Debido a eso, la similitud de la cultura actual con la deseada es de suma importancia ya que esta puede tener una influencia sobre el éxito o fracaso de los procedimientos organizacionales. Las compañías que tienen una cultura organizacional firme son capaces de exhibir victorias fundadas en su esencia; tienen una reputación y se nota un lazo con los principios del corporativismo. De igual manera, logran que los empleados se queden comprometidos, sean efectivos, se motiven y se asientan en su desempeño a través del trabajo en equipo con el fin de conseguir objetivos colectivos (Mena, 2019).

El análisis de la cultura organizacional (CO, en lo sucesivo) inició en los 80s. A partir de ese momento, el interés por el análisis de los comportamientos y valoraciones en las compañías ha venido desarrollándose de manera lenta pero segura, hasta volverse en un elemento de importancia fundamental en el planeamiento estratégico de las empresas (Reyes et al., 2018). La CO, en compañía de los objetivos de la empresa, se ha

convertido en el vector que lleva ventaja en el sentido de la diferenciación y las ventajas que le otorga el nombre de la organización. En este aspecto, se han hecho estudios que muestran pruebas de la manera en la que una CO fuerte y asentada influencia de manera fundamental en el comportamiento de la organización y, por consecuencia, en la manera en la que se alcanzan las metas y se mejoran los resultados financieros (Rivas, 2020).

En toda América Latina, la cultura juega un papel vital en la cohesión y dirección de los grupos sociales que trabajan hacia un objetivo común (Szlechter et al., 2020). La fortaleza de la Cultura Organizacional se ha visto reforzada por su conexión con las transformaciones sociales que han marcado la era moderna, así como un imperativo de gestión para aumentar la eficiencia y eficacia organizacional. Sin embargo, el estudio de la cultura organizacional es una adición relativamente nueva a la agenda de investigación. Por lo general, la investigación en esta área se ha limitado a los esfuerzos de los académicos de los países desarrollados con respecto a sus propias organizaciones y, en menor medida, las de América Latina (Ulloa, 2015).

En Ecuador, el nivel nacional sigue un enfoque similar en el que la cultura organizacional se compone de varios medios y técnicas que son utilizados por los usuarios internos o externos para gestionar sus relaciones. Los usuarios confían en estas técnicas para navegar a través de la modernización, el estatismo o la privatización de la institución. Esta tendencia es un resultado lógico del libre mercado que es resultado de los procesos globalizadores de la economía. Las raíces de la cultura en las organizaciones se basan

en la perspectiva simbólica interactiva y un enfoque social y antropológico (Moreno, 2020). La realidad cultural se considera construida socialmente, y las interacciones sociales se dan a través del intercambio de símbolos que son mutuamente comprendidos por un grupo de actores sociales (Marcillo et al., 2018).

El estudio y mejora de la cultura organizacional es de suma importancia en la actualidad, abarcando numerosos sectores incluyendo la administración pública. Esta atención es particularmente crucial en Ecuador, donde se debe dar el enfoque necesario. En las instituciones estatales, los principios que sustentan las creencias esenciales de los funcionarios, ciudadanos y proveedores estatales deben sustentar la cultura organizacional. Esto sienta las bases para lograr un crecimiento sostenido, mejorar la prestación de servicios y cumplir con los objetivos institucionales con valores éticos y morales.

A lo largo de la historia, las instituciones gubernamentales de Ecuador han luchado por ganar credibilidad y la competencia de su personal ha sido constantemente cuestionada. Esta perspectiva negativa se ve exacerbada por la investigación global que sugiere que los gerentes de empresas públicas tienen una comprensión más débil de su cultura organizacional en comparación con sus pares del sector privado (Al, 2015).

Según (Paredes et al., 2021), quien realizó una investigación en Ecuador, cultivar una cultura organizacional más saludable es un paso necesario para fomentar mayores niveles de compromiso entre los empleados. Para que las empresas del sector público prosperen, es crucial que sus empleados sientan un sentido de unidad y pertenencia. Estos factores deben poder desarrollarse en un entorno

propicio para el crecimiento y respaldado por regulaciones, dirección y respaldo institucional apropiados (Varghese et al., 2016)

Vásconez et al., (2019) sostiene que la cultura organizacional de una empresa es un factor crucial en el desempeño profesional de los empleados ecuatorianos. El nivel de asimilación con la cultura de la empresa determina la eficacia con la que los empleados desempeñan sus funciones, repercutiendo finalmente en una mejora de la productividad de la empresa.

Por lo tanto, el fortalecimiento de la cultura organizacional dentro del sector público puede fomentar la búsqueda colectiva de objetivos, mejorar la dedicación, promover el respeto mutuo entre los individuos, incluidos colegas y ciudadanos por igual, y fomentar la confianza en el sistema estatal.

En la actualidad existen diferentes modelos para el correcto análisis de la Cultura Organizacional como lo son: el Cuestionario de la Ideología Organizacional de Harrison (1972), el Inventario de la Cultura Organizacional diseñado por Edgar Schein (1987), el Cuestionario de Cultura de Mackenzie (1995), la Encuesta de Calidad de la Cultura y Clima Organizacional de Robbins y Gibson (2000), el Cuestionario de Prácticas Culturales del Gobierno de España y el Cuestionario de Cultura Operativa de Denison (2000) y el modelo cultural Organizational Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn (2006); este último se diferencia de los demás puesto que estudia el tipo de cultura organizacional de una institución mediante la definición de dimensiones enfocadas en: la dinámica, el liderazgo, la gestión, la cohesión, el énfasis estratégico y los criterios de éxito. Estas dimensiones

le permiten a un investigador reconocer si la organización presenta una cultura de tipo: Clan, Adhocrática, de Mercado o Jerárquica. Estas características han provocado que este instrumento sea hoy en día el más utilizado en investigaciones de Cultura Organizacional.

En base a la información expuesta anteriormente, para el presente estudio, se ha propuesto el siguiente objetivo general: Identificar la cultura organizacional en las organizaciones ecuatorianas, periodo 2021-2022. Para el cumplimiento de este objetivo se hará uso de una investigación de tipo cuantitativa donde la principal herramienta de recolección de datos fue el del modelo cultural Organizational Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn (2006).

El Modelo OCAI es el más utilizados para describir el estado actual de las organizaciones con respecto a su cultura y el estado deseado al que tendrían que llegar en base a su estrategia organizacional es el modelo de Modelo de Valores en Competencia o Competing Values Framework de Cameron y Quinn (2006); a su vez, Cameron y Quinn (2006) identifican treinta y nueve indicadores que posibilitan la medición de la CO y que se agrupan en dos categorías generales: (1) la posición interna o externa, y (2) la flexibilidad o estabilidad.

En relación a la primera dimensión, esta explica la importancia que le da la institución a los acontecimientos que se producen dentro o fuera de ella. Si la dirección es interna, su cultura no se ve fácilmente influenciada por alteraciones en el contexto, y si las hay, el efecto es mínimo o temporal (Castro & Ochoa, 2019; Punina et al., 2023). En consecuencia, la atención de este tipo de organizaciones se centra en los procedimientos internos, la

administración, la jerarquía, etc. Los factores que intervienen en el mercado (académicos, rankings) tienen importancia en la manifestación, alteración y transformación de su cultura.

La segunda dimensión hace referencia a la capacidad de flexibilidad o el control que tiene la institución. Si la importancia está en la organización del orden y la dirección, los integrantes de la misma están envueltos en un entorno laboral planificado o controlador, que a veces no da lugar a desviaciones en oposición a lo establecido o generalmente aceptado en la misma (Cameron & Quinn, 2006). De esta manera, se incentiva un comportamiento que está sujeto a las reglas y que es fuertemente limitado por ellas. Opuesto a esto, en caso de que la institución sea principalmente flexible, los integrantes tienen la capacidad de cambiar su comportamiento en una magnitud, de acuerdo a las circunstancias que se puedan generar en algún lugar en el contexto (Cameron & Quinn, 2006). En ambos casos, la organización misma rechaza y apoya ciertos comportamientos, en función de su tipo de cultura.

Por lo tanto, el prototipo de Cameron y Quinn es una ayuda para el estudio de las dos características fundamentales de la cultura organizacional. Esos límites conforman cuatro cuadrantes explicando anteriormente como dimensiones de la Cultura Organizacional que actúan como clases de análisis para el presente estudio: (1) clan, (2) adhocrática, (3) jerárquica y (4) mercado.

En conclusión, la investigación realizada en este documento está justificada, ya que mejora el desempeño y logra los objetivos institucionales al proporcionar información sobre la cultura que gobierna una organización. Esta información también revela el impacto en el

rendimiento y la eficacia a largo plazo. Para lograr tales objetivos, los líderes fomentan una cultura corporativa que no solo refleja e imparte significado, sino que también establece y difunde valores en toda la organización. El crecimiento, la mejora del rendimiento y la competitividad son algunos de los aspectos clave en los que se centran las organizaciones para garantizar la estabilidad y la continuidad en el mercado. La cultura organizacional puede ser un activo estratégico y una fuente de ventaja competitiva que puede impulsar la transformación y fortalecer la capacidad de la organización para superar los desafíos.

Al haber expuesto el cometido y la justificación de este estudio es preciso mencionar la forma en la que se encuentra estructurado:

- **Introducción:** menciona los datos preliminares del estudio como los son: teorías sobre la cultura organizacional y su impacto en las organizaciones ecuatorianas, aspectos relevantes del modelo OCAI para el estudio de la cultura organizacional; el objetivo a seguir de la investigación y su relevancia.
- **Marco Metodológico:** se enfoca en la descripción del enfoque y alcance del estudio, la presentación de la población y muestra elegida, y la explicación del Cuestionario OCAI aplicado.
- **Resultados:** se dan a conocer los rasgos característicos más importantes de la cultura organizacional de las tres empresas públicas objeto de estudio y el tipo de cultura dominante preferida, resultado que permitió el desarrollo de una propuesta de

mejora para cada institución enfocada en fortalecer características culturales de tipo Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica.

- **Discusión y conclusión:** expone los principales hallazgos obtenidos en contraste con lo argumentado por diferentes autores de la literatura referida al estudio de la cultura organizacional por medio del Cuestionario OCAI.

2. MARCO METODOLÓGICO.

El enfoque del estudio fue cuantitativo y tuvo un alcance descriptivo y explicativo. Del mismo modo el tipo de investigación fue descriptivo y correlacional ya que se apoya en la estadística para explicar y determinar cómo es la cultura de la organización actual y deseada que prevalece en el lugar y, además, para determinar las relaciones que tienen con las otras tres dimensiones de la cultura de la organización: tamaño, tipo de liderazgo y estilo gerencial, además de la cohesión y el énfasis en la estrategia. La investigación no se altera en su objeto de estudio, por lo que es no experimental, además, debido a que la recolección de información se realiza en una ocasión específica (Dihigo, 2021).

El tipo de muestreo fue no probabilístico de participantes voluntarios por lo tanto el Cuestionario OCAI se implementó a 50 funcionarios de 3 entidades públicas de la ciudad de Quito como lo son el Ministerio de Trabajo, Ministerio de Educación y Consejo Nacional Electoral.

El desarrollo de la investigación tuvo una duración alrededor de dos meses y se dividió en 3 etapas:

- **Etapla preliminar:** Se realizó el planteamiento de la investigación y revisión de la literatura

académico. Por otra parte, se realizó la búsqueda de posibles organizaciones candidatas y la solicitud respectiva a las instituciones públicas seleccionada para los permisos requeridos y su autorización.

- **Etapla de aplicación:** Se realizó la aplicación del instrumento de manera virtual, con cada grupo de colaboradores de las instituciones públicas de manera colectiva. Con la finalidad de evitar cualquier tipo de interrupción.
- **Etapla final:** Se procedió a la clasificación y análisis de la información obtenida de acuerdo con el modelo propuesto por Cameron y Quinn. A partir de ello, se elaboró el informe final con sus respectivas conclusiones.

En cuanto a la recolección de datos, como se indicó en el apartado “Introducción” para el presente estudio se utilizó el cuestionario llamado Organizacional Cultural Assessment Center (OCAI), mediante la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), Competing Values Framework (Sistema de Valores en Competencia) adaptado por ellos en 2006, ello con la finalidad de caracterizar la cultura organización de las instituciones públicas objeto de estudio. El instrumento permitió medir las percepciones de los colaboradores de acuerdo con su vivencia experiencial y cotidiana lo que permite identificar la cultura actual, además, permite conocer la cultura deseada.

El instrumento consta de un total de 48 ítems, distribuidos en dos secciones (24 ítems cada una), donde el sujeto debe evaluar tanto la cultura actual (la que predomina) y la cultura deseada (la que debería predominar). Las secciones están

orientadas a las seis dimensiones propuestas por Cameron y Quinn (1999), que son:

- Características dominantes: Se refieren a la forma de ser de la organización, es decir, las características conjuntas.
- Estilo de liderazgo: Forma de dirigir la organización y su desarrollo por parte de alta gerencia.
- Gestión de empleados: Hace referencia al ambiente de trabajo de toda la organización.
- Cohesión organizacional: Referente a la forma en la que la organización permanece unida.
- Énfasis estratégico: Se enfoca en las áreas en las que la empresa orienta sus principales estrategias.
- Criterios de éxito: Son aquellos incentivos proporcionados por la empresa cuando se cumplen los objetivos.

Además, se desglosan cuatro ítems que son representados con las letras A, B, C y D, donde:

- En la dimensión de tipo Dominante estos ítems se enfocan en dar respuesta a las características principales de la cultura organizacional de la institución, es decir, reconocer si se consideran una organización de tipo: familiar, dinámica y emprendedora, orientada a los resultados o controlada y estructurada.
- Para la dimensión Liderazgo Organizacional, los ítems que los componen se enfocan en identificar cómo se llevan los procesos de dirección dentro de las organizaciones seleccionadas.
- Sobre la Gestión de empleados,

los ítems llevan su atención a reconocer los procesos de Monitoreo y Control que presenta la organización para el manejo correcto de su personal.

- En la dimensión Cohesión organizacional, los ítems buscan reconocer el pensamiento, acción, o visión que mantiene unida a la organización, puesto que le permite al investigador poseer una idea más precisa de la cultura organizacional que manejan.
- Para la dimensión Énfasis estratégico, los ítems guardan relación con la búsqueda de la cultura estratégica que llevan a cabo en las organizaciones.
- Por último, en la dimensión Criterios de éxito, los ítems buscan reconocer las bases del pensamiento de éxito para cada organización para así poder reconocer el enfoque de cultura organizacional acorde a sus expectativas de progreso.

La sumatoria de los cuatro ítems debe dar un total de 100 puntos, los mismos que serán repartidos de la siguiente forma: 40, 30, 20 y 10, siendo 40 el puntaje más alto, lo que resalta una mayor simpatía por parte del personal.

Cada letra simboliza un tipo de cultura: la letra A se relaciona con la cultura tipo Clan, la letra B hace referencia a la cultura Adhocrática, la letra C se relaciona con la cultura de tipo Mercado y, por último, la letra D con la cultura tipo Jerárquica. A continuación, se realiza la explicación de cada cultura (Cameron & Quinn, 1999):

- A. Cultura tipo Clan: Esta cultura comparte la unión y la participación de toda la organización. La organización se caracteriza por ser una familia y no

una entidad monetaria.

- B. Cultura tipo Adhocrática: La organización se enfoca en la innovación y la vanguardia; es decir, en ser los primeros en mejorar u ofrecer un producto o servicio. Esta cultura hace hincapié en una constante preparación para cambios en el futuro.
- C. Cultura tipo Mercado: Se refiere a las organizaciones que funcionan como mercado; en otros términos, el éxito se orienta hacia los factores externos y no los internos. Además, la organización establece como prioridades a su situación económica y mecanismos de venta.
- D. Cultura tipo Jerárquica: Esta cultura está caracterizada por una organización completamente formalizada y estructurada. Las personas saben qué hacer, pues las reglas y las políticas se han establecido de manera clara.

El cuestionario no tiene un tiempo límite para su ejecución, pero para efectos práctico y con el fin de no entorpecer las tareas administrativas ni operativas de las instituciones, se estableció un límite de máximo 30 minutos cada uno de los 150 colaboradores.

Para el análisis de datos, se utilizaron diferentes herramientas de Microsoft Excel, como la creación de tablas y fórmulas para los promedios y operaciones, como los gráficos radiales. Ello permite el registro y análisis descriptivo de la información recolectada mediante el instrumento de diagnóstico.

A continuación, se presenta el plan de actividades para la ejecución del Cuestionario OCAI en las tres entidades:

Tabla 1
Plan de actividades

Actividad	Descripción	Tiempo	Encargados
Análisis de la metodología OCAI	Se estudió el proceso de aplicación del cuestionario OCAI según lo establecido por sus autores.	96 horas	Investigador
Capacitación preliminar sobre el cuestionario OCAI en instituciones	Capacitación sobre la correcta forma de resolver el cuestionario OCAI en instituciones.	114 horas	Investigador y personal administrativo
Ejecución del cuestionario OCAI en instituciones	Aplicación del cuestionario OCAI en el CNE, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Educación.	480 horas	Investigador y personal administrativo
Análisis de resultados	Procesamiento de información y elaboración de informe de resultados.	240 horas	Investigador
Comunicación de resultados	Promover información de los resultados al encargado de gestionar el cuestionario OCAI en las instituciones.	120 horas	Investigador y personal administrativo
Creación de una	El investigador	72 horas	Investigador

propuesta de mejora	a través de los resultados obtenidos crea una estrategia de mejora para cada institución.		
---------------------	---	--	--

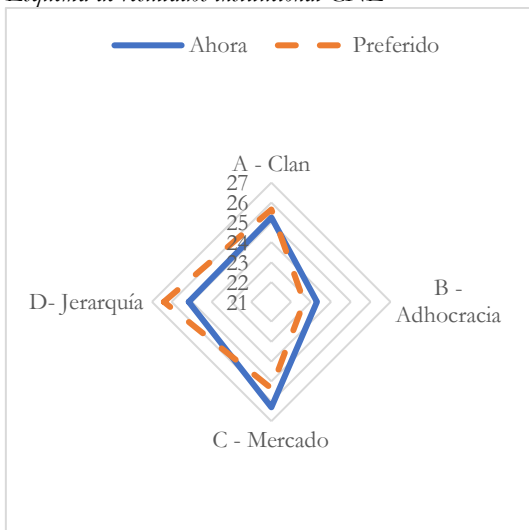
3. RESULTADOS.

Para el presente apartado se realizó un análisis descriptivo sobre los resultados obtenidos por medio del cuestionario OCAI realizado al personal del CNE, Ministerio de Trabajo, y Ministerio de Educación, obteniendo lo siguiente:

Tabla 2
Promedio de Resultados del cuestionario OCAI institucional-CNE

Prueba de validez del OCAI			
Cultura	Ahora	Preferido	Diferencia
A - Clan	25.3	25.7	-1.58%
B - Adhocracia	23.3	22.7	2.79%
C - Mercado	26.3	25.4	3.61%
D- Jerarquía	25.2	26.4	-4.97%

Figura 1
Esquema de resultados institucional-CNE



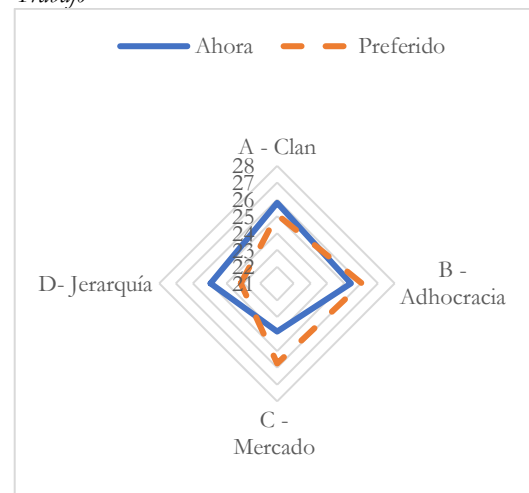
La figura 1 muestra el resultado consolidado para la institución obtenido

de la tabla 7. En ella se aprecia que, a nivel organizacional, el rasgo más característico de la cultura actual es ser fuertemente de competitivo y productivo en su mercado, por lo que su éxito se orienta hacia los factores externos y no los internos. Se conoce que en una institución política como lo es el CNE los factores externos juegan un papel relevante en sus operaciones y también posee cierto jerárquicas. El tipo de cultura dominante preferida es de tipo jerárquica y de mercado.

Tabla 3
Promedio de Resultados del cuestionario OCAI institucional-Ministerio de Trabajo

Prueba de validez del OCAI			
Cultura	Ahora	Preferido	Diferencia
A - Clan	25.8	25.1	2.71%
B - Adhocracia	25.4	26.1	-2.56%
C - Mercado	23.9	25.8	-7.97%
D- Jerarquía	25.0	23.2	7.21%

Figura 2
Esquema de resultados institucional- Ministerio de Trabajo



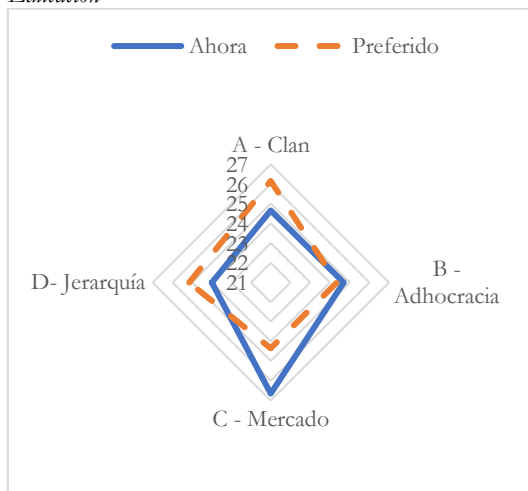
La figura 2 muestra el resultado consolidado para la institución obtenido de la tabla 8. En ella se aprecia que, a nivel organizacional, el rasgo más característico de la cultura actual es ser fuertemente adhocrático y jerárquico, por lo que su

éxito está caracterizada por una organización completamente formalizada y estructurada y la innovación. Se conoce que en una institución como el Ministerio del Trabajo necesita de una cultura de tipo jerárquica para poder emplear sus estrategias organizacionales de forma efectiva buscando que su personal sepa qué hacer, pues las reglas y las políticas se han establecido de manera clara. El tipo de cultura dominante preferida es de tipo adhocracia puesto que en un futuro al personal del Ministerio de Trabajo les gustaría que la organización se enfoca en la innovación y la vanguardia.

Tabla 4
Promedio de Resultados del cuestionario OCAI institucional-Ministerio de Educación

Prueba de validez del OCAI			
Cultura	Ahora	Preferido	Diferencia
A - Clan	24.7	26.2	-6.09%
B - Adhocracia	24.7	24.4	1.42%
C - Mercado	26.7	24.4	8.63%
D- Jerarquía	24.0	25.2	-4.79%

Figura 3
Esquema de resultados institucional- Ministerio de Educación



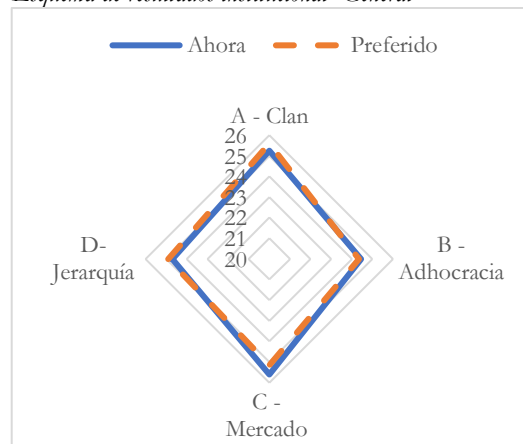
La figura 3 muestra el resultado consolidado para la institución obtenido de la tabla 9. En ella se aprecia que, a nivel organizacional, el rasgo más característico

de la cultura actual se enfoca en la adhocracia y el mercado, por lo que su éxito está caracterizado por los factores externos que pueden intervenir en la institución que en este caso al ser el Ministerio de Educación podrían ser los eventos que giran en torno al nivel educativo del Estado y los procesos que efectúa el Gobierno en las diferentes modalidades educativas; siendo el Ministerios de Educación el principal ente en llevar a cabo estas acciones. También el nivel de adhocracia se presenta puesto que dentro de las instituciones relacionadas con la educación se hace hincapié en una constante preparación para cambios en el futuro. El tipo de cultura dominante preferida es de tipo jerárquica y clan buscando que dentro del Ministerio los procesos se encuentren mejor estructurado y exista la unión y la participación de toda la organización.

Tabla 5
Promedio de Resultados del cuestionario OCAI institucional-General

Prueba de validez del OCAI			
Cultura	Ahora	Preferido	Diferencia
A - Clan	25.25	25.60	-1.39%
B - Adhocracia	24.45	24.35	0.41%
C - Mercado	25.60	25.15	1.76%
D- Jerarquía	24.70	24.90	-0.81%

Figura 4
Esquema de resultados institucional- General



La figura 4 muestra el resultado general para las 3 instituciones analizadas obtenido de la tabla 10. En ella se aprecia que, a nivel organizacional, el rasgo más característico de la cultura actual es ser fuertemente de jerarquía y de mercado, por lo que su éxito está caracterizada por los factores externos y la estructura organizacional de cada una de las entidades. Aunque tal como se observa los indicadores clan y adhocracia no presentaron una diferencia considerable por lo que se puede indicar que la entidades gozan de este tipo de cultura. El tipo de cultura dominante preferida general fue de tipo clan lo que se traduce en que las instituciones públicas se encuentran en una constante búsqueda de unión y la participación de toda la organización en diferentes procesos que involucren a la organización.

En base a los resultados obtenidos a través del Cuestionario OCAI se presenta a continuación una propuesta de mejora enfocada en que el CNE, el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Educación logren poseer la cultura organizacional preferida.

Como primer punto, se presenta que la **Propuesta de Cultura Organizacional Preferida para el CNE** donde se busca seguir teniendo una cultura jerárquica en el futuro para lo cual se propone lo siguiente:

- Es preciso que los procesos de la organización estén enfocados en determinar de forma correcta la estructura institucional y las funciones de cada puesto, para que así el personal logre reconocer las especificaciones más importantes de su puesto y quiénes son sus superiores y subordinados.
- Los directivos de las organizaciones deben promover la discusión de ideas con sus subordinados; con la finalidad de que estos se sientan partícipes en la toma de decisiones de la organización.
- Mantener un constante Monitoreo y Control en todas las operaciones de la organización llevados a cabo por superiores o jefes de área hasta subordinados.
- Preservar la estabilidad en las relaciones empresariales dentro de la organización por medio de talleres de participación activa.

Siguiendo un mismo enfoque, se presenta la **Propuesta de Cultura Organizacional Preferida para Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Educación**. En estas dos instituciones se busca tener una cultura de tipo Adhocrática y de Mercado por lo cual se presentan las siguientes propuestas de mejora a aplicar:

- Crear una organización con un ambiente más dinámico y emprendedor donde el personal de disponga a poner de su parte dentro de cada puesto de trabajo y tomar riesgos que asegurarán el éxito de la institución.
- Orientar a la organización más en los resultados que generan sus operaciones en la sociedad, puesto que, al ser una institución enfocada en la seguridad del trabajador ecuatoriano deben tener en cuenta que se satisfagan sus necesidades.
- Considerar el liderazgo como un ejemplo del espíritu empresarial, de innovación y orientada a

- mejorar los resultados de la organización.
- Caracterizar la gestión de la organización en un enfoque por resultados e innovación constante.
- Promover una cohesión de énfasis en el éxito y el logro de metas; así como también de compromiso con la innovación y el desarrollo.

Por último, se presenta una **Propuesta General** para las tres organizaciones. Por medio de los resultados del estudio global presentado en la Figura 4 se observó que se predomina la búsqueda de una cultura de tipo Clan y Jerárquica por lo cual se presentan las siguientes propuestas de mejora a aplicar:

- Ejecutar un cambio de característica dominantes enfocada un poco más en considerar a la organización como una gran familia donde cada empleado tiene poder de decisión dentro de su puesto de trabajo.
- Controlar los procesos operativos de la organización por medio del establecimiento de metas y descripción de logros para cada puesto.
- Mejorar los procesos de liderazgo coordinado y eficiente a través de la promoción de guías que le otorguen al personal un conjunto de acciones específicas a seguir para mejorar sus resultados.
- Promover un mayor trabajo en equipo y la participación pero sin olvidar la estructura jerárquica para cada puesto.
- Orientar a la organización a un sentido de lealtad y confianza mutua donde la comunicación sea la clave para lograr procesos

exitosos.

- Generar un constante hincapié en la permanencia y estabilidad, eficiencia, y control operacional.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

Los hallazgos de la investigación contribuyen al discurso científico en curso en torno a la cultura organizacional y los diversos métodos para medirla dentro del contexto de la educación superior. Al emplear el Modelo de Valores Basado en Competencias (CMV) junto con el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI), que es ampliamente considerado como el marco con mayor respaldo empírico (Hernández & Méndez, 2012), el estudio logró con éxito su objetivo de desentrañando las culturas organizacionales de las instituciones bajo investigación. De manera similar al estudio realizado por Pujol y Foutel (2018) ambas instituciones exhiben una mezcla de cuatro tipos culturales dominantes (clan, adhocracia, jerárquica y mercado), que influyen significativamente en los comportamientos de individuos y colectivos dentro de las organizaciones en cuestión. El fundamento del estudio se justifica porque reconoce que la cultura de una organización sirve como marco para comprender sus procesos operativos y estilo de liderazgo, lo que en última instancia impacta en su desempeño general.

Los rasgos principales de la cultura organizacional dentro de estas tres entidades se alinean con una cultura jerárquica. Los individuos perciben sus respectivas organizaciones como entornos formalizados y bien estructurados. Las

operaciones mismas gobiernan y dictan las responsabilidades y obligaciones diarias. El liderazgo se encarga de coordinar y organizar actividades para garantizar un funcionamiento continuo y eficiente de sus organizaciones. La gestión de recursos humanos se esfuerza por establecer estabilidad, previsibilidad y seguridad laboral. El enfoque en la eficacia para cumplir con las expectativas, ejercer el control y ejecutar tareas da forma a los intereses, las aprensiones y la medida de los logros de los líderes institucionales dentro de un marco a largo plazo caracterizado por una supervisión estricta.

Hallazgos similares se han observado en estudios realizados en varias instituciones educativas del Ecuador. Por ejemplo, la Universidad Tecnológica de Negocios de Guayaquil se caracteriza por una cultura que enfatiza la jerarquía y las prácticas impulsadas por el mercado. Por el contrario, la cultura deseada en esta institución es aquella que prioriza la flexibilidad y la individualidad, conocida como cultura adhocrática (Bravo et al., 2021). En la Universidad de las Fuerzas Armadas predominan las características jerárquicas y de mercado, así como una estructura de control interno. En contraste, la cultura deseada en esta institución se clasifica como orientada al clan, caracterizada por un enfoque interno y una estructura flexible (Carrillo et al., 2021). Por último, la Universidad de Guayaquil exhibe una mezcla de orientaciones adhocráticas y jerárquicas (Coca et al., 2021). Así, los hallazgos de este estudio contribuyen al marco teórico existente, destacando la prevalencia de culturas jerárquicas dentro del mercado y las instituciones públicas del Ecuador.

Estos hallazgos se alinean con estudios

realizados en universidades públicas de Venezuela y Colombia, lo que sugiere que la estructura organizacional identificada en estas instituciones comparte similitudes con el Ministerio de Educación y el CNE. Estas similitudes incluyen un sistema jerárquico (burocrático) guiado por procedimientos estandarizados y una receptividad limitada a diferentes puntos de vista (Rivas, 2020; Vesga et al., 2020). Cabe señalar que estudios similares en instituciones venezolanas también han revelado un tipo deseado de cultura orientada hacia los clanes, que se hace eco de los resultados de este estudio en particular.

A través de la generación de nuevos conocimientos en esta investigación, se hace evidente que a pesar de las variaciones en estructura, organización e ideología entre las tres instituciones, existe una similitud compartida en la cultura organizacional actual. Esta similitud radica en el predominio de un subdominio jerárquico, seguido del sistema de mercado cultural, las prácticas ad-hoc y finalmente el clan.

En relación con la cultura preferida (en cinco años), tal como se mencionó anteriormente el personal de las instituciones generalmente espera que el subdominio cultural dominante se caracterice por las influencias clan y jerárquica. Se espera que este subdominio cultural en particular tenga un impacto significativo en el público en general, fomentando una sensación de familiaridad. Carrillo et al., (2021) destaca que la cultura del clan no suele ser evidente en las organizaciones gubernamentales, ya que la prioridad de crear un ambiente de trabajo amigable donde las personas puedan compartir abiertamente no es una

preocupación principal para quienes ocupan puestos de autoridad más altos. Como resultado, los líderes en organizaciones con este tipo de cultura a menudo emergen como mentores o figuras parentales, lo que puede presentar desafíos en las instituciones estatales. Para implementar con éxito este tipo de cultura en tales instituciones, se requeriría un enfoque en el desarrollo de recursos humanos, fomentando las relaciones personales y reconociendo el valor de las personas. Además, se enfatizará la promoción de la participación, el logro de metas, los valores compartidos y la cohesión social, con especial énfasis en la lealtad, la tradición y el consenso.

En futuras investigaciones, existe potencial para ampliar el examen de las culturas organizacionales en un mayor número de instituciones de educación superior. Además, se podrían realizar estudios comparativos a escala nacional e internacional. Otras indagaciones pueden enfocarse en identificar diferencias y similitudes en las percepciones de varios miembros dentro de la comunidad universitaria, incluidos gerentes,

estudiantes y personal académico y administrativo. La implementación de estudios longitudinales que evalúan repetidamente al mismo grupo de personas durante un período de tiempo específico podría brindar información valiosa sobre la efectividad de los cambios organizacionales que resultan de los diagnósticos culturales iniciales. Además, futuros estudios podrían explorar las posibilidades de modificar tanto la naturaleza como la cantidad de indicadores para analizar diferentes situaciones contextuales, siempre que exista una base teórica sólida.

La investigación se centró únicamente en los funcionarios administrativos, pero sería beneficioso incluir un representante de los departamentos de recursos financieros y humanos para recopilar información y perspectivas adicionales al elaborar estrategias para el cambio organizacional. Como sugiere Franco et al., (2022), las organizaciones deben priorizar el aprendizaje reflexivo continuo que fomente una cultura de “aprender a aprender” a través del desarrollo de competencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Bravo, O., Cabanilla, M., Franco, M., & Aroca, R. (2021). Características de la cultura organizacional según el modelo de Denison: Caso Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 13(53), 542-548.
- Carrillo, A., Galarza, S., Franco, M., & Aroca, R. (2021). Predominante Cultural Dimensions in the University of the Armed Forces ESPE. In: Botto-Tobar, M., Cruz, H., Díaz Cadena, A., Durakovic, B. (eds). *Emerging Research in Intelligent Systems. CIT 2021*, 406.
- Franco, M., Aroca, R., Escudero, M., & Carrillo, A. (2022). AUTOPOIESIS AND ORGANIZED ANARCHY IN UNIVERSITIES. *NeuroQuantology*, 20(8), 6601-6614.
- Carrillo, A. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*. Universidad Nacional de La Plata.
- Sauñe, E., & Ramos, V. (2023). Comparative study of current and required organizational culture 2019-2021 in a banking institution. *CienciAmérica*, 12(1).

- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*(46), 11-47.
- Reyes, L., Barboza, M., & Vicuña, H. (2018). Diagnóstico Cultural Organizacional de la Empresa Grupo Fadomo Reproser, S.A. De C.V. *Revista de Desarrollo Económico*, 4(12), 67-78.
- Rivas, A. (2020). Cultura organizacional de las universidades públicas del Municipio Cabimas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(14), 80-93.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley.
- Castro, A., & Ochoa, I. (2019). *Estrategias para el fortalecimiento de los elementos de la cultura organizacional*. Universidad Santo Tomás.
- Punina, A., Torres, S., Casco, C., & Tapia, L. (2023). Cultura Organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 15(2), 120-131.
- Dihigo, J. (2021). *Metodología de la investigación para administradores*. Ediciones de la U.
- Vásconez, V., Vásconez, H., Guerrero, F., & Neira, L. (2019). Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de instituciones públicas gubernamentales. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 550-562.
- Aldana, J., Salón, M., & Guzmán, N. (2019). Systemic leadership in university teaching management skills. *SCIENCE*, 5(8), 50-74.
- Ulloa, W. (2015). *La Cultura Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GAD Municipal de Pelile*. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
- Marcillo, M., Chilán, S., Parrales, J., Barcia, D., & Indacochea, B. (2018). Perspectiva de la cultura organizacional en instituciones públicas del sector educativo. *Polo del Conocimiento*, 3(1), 172-181.
- Al, S. (2015). Positioning organisational culture in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 164-189.
- Varghese, F., Das, V., & Jebamalai, V. (2016). Organisational Culture-A Potential Source of Organisational Commitment. *IPE Journal of Management*, 6(1), 118.
- Paredes, J., Moya, G., Bravo, J., & Ordoñez, F. (2021). Caracterización de la cultura organizacional en la Universidad UTE Santo Domingo. *MUNDO RECURSIVO*, 4(2), 98-120.
- Moreno, G. (2020). *La cultura organizacional en el desempeño docente en las universidades públicas de la provincia Pichincha, Ecuador*. Universidad Nacional de La Plata.
- Szlechter, D., Pazos, L., Teixeira, J., Feregrino, J., Madariaga, P., & Alcadipani, R. (2020). Estudios organizacionales en América Latina: Hacia una agenda de investigación. *Revista de Administração de Empresas*, 60, 84-92.
- Hernández, R., & Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Psique Mag.*, 1, 1-37.
- Pujol, L., & Foutel, M. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. *Revista Iberoamericana de Educación*, 64-86.
- Coca, J., Ortiz, D., Rosales, F., Magallanes, J., Franco, M., & Aroca, C. (2021). Cultura

organizacional: enfoques característicos en la Universidad de Guayaquil. *Revista electrónica Tambara*, 16(21), 1309-1329.

Vesga, J., Rubiano, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., & Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61.

ANEXOS

Anexo 6

Cuestionario-Características Dominantes

1	Características Dominantes	Ahora	Preferida
A	La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellas.		
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.		
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se desprecupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.		
TOTAL		100	100

Anexo 7

Cuestionario-Liderazgo organizacional

2	Liderazgo Organizacional	Ahora	Preferida
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo; se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.		
B	El liderazgo en la organización se considera generalmente como un ejemplo del espíritu empresarial, la innovación, o la toma de riesgos.		
C	El liderazgo en la organización se considera generalmente como ejemplo y orientado a los resultados.		
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia, caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.		
TOTAL		100	100

Anexo 8

Cuestionario-Gestión de empleados

3	Gestión de Empleados	Ahora	Preferida
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		

B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación y la libertad.		
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.		
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
	TOTAL	100	100

Anexo 9
Cuestionario-Cohesión organizacional

4	Cohesión Organizacional	Ahora	Preferida
A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.		
B	La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.		
D	La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.		
	TOTAL	100	100

Anexo 10
Cuestionario-Énfasis estratégicos

5	Énfasis Estratégicos	Ahora	Preferida
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. La alta confianza, apertura y participación persisten.		
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. La necesidad de probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas.		
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.		
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad, eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes.		
	TOTAL	100	100

Anexo 11
Cuestionario-Criterios de éxito

6	Criterios de Éxito	Ahora	Preferida

A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.		
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o recientes. Es un producto líder e innovador.		
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.		
	TOTAL	100	100

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación "CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS ECUATORIANAS: UN ESTUDIO MEDIANTE EL INSTRUMENTO OCAI" presentado por Quinde Chuma Sumak Paywa Pakcha, para optar por el Título de Licenciado(a) en Gestión de Talento Humano.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte de los Lectores que se designen.

Quito, 14 de septiembre del 2023

.....

Dr. Carlos Marcelo Borja

APROBACIÓN LECTORES

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: " CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS ECUATORIANAS: UN ESTUDIO MEDIANTE EL INSTRUMENTO OCAI " previo a la optención del Título de Licenciado(a) en Gestión de Talento Humano, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 14 de septiembre del 2023

.....

Ing. María Fernanda Becerra

LECTOR

.....

PhD. Andrés Palacios

LECTOR