



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

La cultura organizacional en las medianas empresas de la ciudad de Loja

Trabajo de Integración Curricular
previo a la obtención del título de
Licenciado en Administración de
Empresas

AUTOR:

Rogelio Israel Gaona Roa

DIRECTOR:

Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala. MAE.

Loja - Ecuador

2023

Certificación

Loja, 29 de julio de 2023

Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala, MAE.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Certifico:

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Integración Curricular denominado: **La cultura organizacional en las medianas empresas de la ciudad de Loja**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, de la autoría del estudiante **Rogelio Israel Gaona Roa**, con **cédula de identidad Nro. 1150835732**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.

Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala, MAE.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Autoría

Yo, **Rogelio Israel Gaona Roa**, declaro ser autor del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular, en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula: 11050835732

Fecha: 09 de agosto de 2023

Correo electrónico: rogelio.gaona@unl.edu.ec

Teléfono: 0999298543

Carta de autorización por parte del autor, para consulta, reproducción parcial o total y publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.

Yo, **Rogelio Israel Gaona Roa**, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular denominado: **La cultura organizacional en las medianas empresas de la ciudad de Loja**, como requisito para optar el título de **Licenciado en Administración de Empresas**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los nueve días del mes de agosto del dos mil veintitrés.

Firma:

Autor: Rogelio Israel Gaona Roa

Cédula: 1150835732

Dirección: Catamayo - Loja

Correo electrónico: rogelio.gaona@unl.edu.ec

Teléfono: 0999298543

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director del Trabajo de Integración Curricular: Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala. MAE.

Dedicatoria

El presente Trabajo de Integración Curricular se lo dedico principalmente a Dios, por darme la fuerza de voluntad y la sabiduría para terminar mis estudios de educación superior y poder lograr mis metas propuestas.

De igual manera, a mis padres Rogelio Gaona Salinas y Jenny Roa Paladines y a hermanos Karina, Katty, Carlos y Laura por brindarme su apoyo incondicional en esta etapa de formación profesional.

Rogelio Israel Gaona Roa

Agradecimiento

Mis más eternos y sinceros agradecimientos a la Universidad Nacional de Loja, y a toda su distinguida planta docente de la carrera de Administración de Empresas, quienes, con arduo trabajo y dedicación académica, impartieron todos sus conocimientos y experiencias en el ámbito educativo, brindándome todo su apoyo y motivación en el transcurso de mi formación profesional.

De igual manera, quiero agradecer al Ing. Roberto Carpio Ayala por su apoyo incondicional en la asesoría durante todo el transcurso de la elaboración y culminación de este Trabajo de Integración Curricular.

Rogelio Israel Gaona Roa

Índice de contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas:	ix
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1 Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico	7
4.1 Fundamentos referenciales.	7
4.2 Fundamentos teóricos.	10
4.2.1 Conceptualización de Empresa.	10
4.2.2 Conceptualización y características de las MIPYMES.	11
4.2.3 Empresas según su actividad.	12
4.2.4 La Cultura: Concepto y características	13
4.2.5 La Cultura Organizacional.	14
4.2.6 Principales dimensiones de cultura organizacional.	15
4.2.7 Cuadrantes Culturales.	17
4.2.8 Subculturas.....	18
4.2.9 Elementos de Evaluación de la Cultura Organizacional.	21
4.2.10 Orientación del elemento cultural.	30
4.2.11 Intercepción del elemento cultural.....	31
4.2.12 Perfil cultural.	33
4.2.13 Tendencias.	34
4.3 Conceptos clave.....	35
4.3.1 Concepto de empresa.	35
4.3.2 Concepto de MIPYMES	35
4.3.3 Concepto de cultura	36

4.3.4	Concepto de clan.....	36
4.3.5	Concepto de adhocracia.....	36
4.3.6	Concepto de mercado.....	37
4.3.7	Concepto de jerarquía.....	37
5.	Metodología.....	38
5.1	Área de estudio.....	38
5.2	Procedimiento.....	38
5.2.1	Enfoque de la investigación.....	38
5.2.2	Método de investigación.....	38
5.2.4	Universo de estudio.....	39
5.2.5	Población.....	39
5.2.6	Muestreo.....	40
5.3	Desarrollo de Objetivos.....	40
6.	Resultados.....	41
6.1	Estructura, elementos y cualidades.....	41
6.2	Cualidades de los elementos según su cultura.....	43
6.3	FORMATO DE ENCUESTA.....	47
6.4	Resultados preguntas de introducción y clasificación.....	49
6.5	Resultados de instrumento de recolección.....	51
7.	Discusión.....	60
7.1	Perfil cultural en las medianas empresas de la ciudad de Loja.....	60
7.2	Perfil cultural en las medianas empresas según su ubicación.....	62
7.2.1	Norte de la ciudad.....	62
7.2.2	centro de la ciudad.....	64
7.2.3	sur de la ciudad.....	66
7.3	Perfil cultural de las medianas empresas según su actividad.....	67
7.3.1	Productoras de la ciudad.....	67
7.3.2	Comercializadoras de la ciudad.....	69
7.3.3	Empresas de servicios de la ciudad.....	71
8.	Conclusiones.....	75
9.	Recomendaciones.....	77
10.	Bibliografía.....	78

11. Anexos	80
-------------------------	----

Índice de tablas:

Tabla 1. Documento referencial 1	7
Tabla 2. Documento referencial 2	8
Tabla 3. Documento referencial 3	9
Tabla 4. Clasificación de las MIPYMES	11
Tabla 5. Clasificación de las empresas	12
Tabla 6. Clasificación de empresa según la cámara de comercio de Quito.	12
Tabla 7. Cualidades de los elementos en relación a su cultura.	43
Tabla 8. Genero.....	49
Tabla 9. Edad	50
Tabla 10. Ubicación de la empresa.	50
Tabla 11. Tipo de empresa.....	50
Tabla 12. Antigüedad en la empresa del personal encuestado.....	50
Tabla 13. Cargo en la empresa del personal encuestado.....	50
Tabla 14. Características dominantes.....	51
Tabla 15. Liderazgo de la organización.....	53
Tabla 16. Gestión de empleados	54
Tabla 17. Unión de la organización	55
Tabla 18. Énfasis estratégico	57
Tabla 19. Criterios de éxito.....	58
Tabla 20. Perfil cultural de las medianas empresas de la ciudad de Loja.....	60
Tabla 21. Perfil cultural de las medianas empresas del norte de la ciudad.....	62
Tabla 22. Perfil cultural de las medianas empresas del centro de la ciudad.	64
Tabla 23. Perfil cultural de las medianas empresas del sur de la ciudad.	66
Tabla 24. Perfil cultural de las medianas empresas de las productoras de la ciudad.....	68
Tabla 25. Perfil cultural de las medianas empresas comercializadoras de la ciudad.....	69
Tabla 26. Perfil cultural de las medianas empresas de servicios de la ciudad.....	71

Índice de figuras:

Figura 1. Dimensión de la efectividad.....	16
Figura 2. Dimensión de la eficacia	16
Figura 3. Descripción de los cuadrantes	17
Figura 4. Cuadrante Clan.....	18
Figura 5. Cuadrante adhocracia	19
Figura 6. Cuadrante jerárquico	20
Figura 7. Cuadrante mercado.....	21
Figura 8. Los cuatro cuadrantes culturales	21
Figura 9. Cualidades principales de las características dominantes según el cuadrante.....	23
Figura 10. Cualidades principales del liderazgo organizacional según el cuadrante.....	24
Figura 11. Cualidades principales de la gestión de empleados según el cuadrante.....	26
Figura 12. Cualidades principales de la unión de la organización según el cuadrante.....	27
Figura 13. Cualidades principales del énfasis estratégico según el cuadrante.....	28
Figura 14. Cualidades principales del criterio de éxito según el cuadrante.....	30
Figura 15. Orientación del cuadrante.....	30
Figura 16. Orientación de la dimensión.....	31
Figura 17. Orientación unidimensional.	32
Figura 18. Grafica general	33
Figura 19. Grafica cultural general	34
Figura 20. Área de estudio.....	38
Figura 21. Estructura del perfil cultural.....	43
Figura 22. Características dominantes	52
Figura 23. Liderazgo de la organización	53
Figura 24. Gestión de empleados.....	54
Figura 25. Unión de la organización.....	56
Figura 26. Énfasis estratégico.....	57
Figura 27. Criterios de éxito	58
Figura 28. Perfil cultural de las medianas empresas de la ciudad de Loja	60
Figura 29. Perfil cultural de las medianas empresas del norte de la ciudad.	63

Figura 30. Perfil cultural de las medianas empresas del centro de la ciudad.	65
Figura 31. Perfil cultural de las medianas empresas del sur de la ciudad.....	66
Figura 32. Perfil cultural de las medianas empresas productoras de la ciudad.	68
Figura 33. Perfil cultural de las medianas empresas comercializadoras de la ciudad.	70
Figura 34. Perfil cultural de las medianas empresas de servicios de la ciudad.	72

Índice de anexos

Anexo 1. Tabulación Genero	80
Anexo 2. Tabulación Edad	81
Anexo 3. Tabulación ubicación de la empresa	82
Anexo 4. Tabulación tipo de empresa	83
Anexo 5. Tabulación antigüedad en la empresa	84
Anexo 6. Tabulación nivel de cargo	85
Anexo 7. Tabulación características dominantes.....	86
Anexo 8. Grafica características dominantes.....	88
Anexo 9. Tabulación líder organizacional.....	88
Anexo 10. Grafica Líder organizacional	89
Anexo 11. Gestión de empleados	89
Anexo 12. Grafica gestión de empleados	91
Anexo 13. Tabulación unión de la organización	91
Anexo 14. Grafica unión de la organización	92
Anexo 15. Tabulación énfasis estratégico	92
Anexo 16. Grafica énfasis estratégico	94
Anexo 17. Tabulación criterios de éxito.....	94
Anexo 18. Grafica criterio de éxito	95
Anexo 19. Tabulación trazo global.....	95
Anexo 20. Grafica Trazo Global	96
Anexo 21. Grafica medianas empresas del norte.....	96
Anexo 22. Grafica medianas empresas del centro.....	96
Anexo 23. Grafica medianas empresas del sur.....	97

Anexo 24. Gráfico medianas empresas productoras.....	97
Anexo 25. Grafica medianas empresas comercializadoras.....	97
Anexo 26. Grafica medianas empresas de servicios.....	98
Anexo 27. Certificado de traducción del resumen.....	99

1. Título

La cultura organizacional en las medianas empresas de la ciudad de Loja.

2. Resumen

La presente investigación tiene como base la teoría propuesta por Cameron y Quinn en la cual se distinguen cuatro tipos de culturas organizacionales denominadas: clan, adhocrática, jerárquica y mercado, cada cultura se encuentra conforma por seis elementos: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito con cualidades y características únicas asociadas a cada cultura. La presente investigación tiene como objetivo identificar la cultura organizacional en las medianas empresas de la ciudad de Loja para ello se desarrolló un instrumento de recolección utilizando la encuesta propuesta por los autores antes señalados y complementada por preguntas de introducción tales como: el género, la edad, antigüedad y cargo en la empresa, además de preguntas de clasificación como el tipo de empresa y la ubicación de las mismas, la investigación en su proceso adoptó un enfoque cualitativo y cuantitativo no experimental de tipo exploratorio, descriptivo, con una muestra de 48 medianas empresas de la ciudad de Loja. Los datos recopilados se procesaron utilizando el software Excel y se analizaron mediante gráficos elaborados con el programa GeoGebra, obteniendo resultados que revelaron un perfil cultural con los siguientes valores: un 29,92% para la cultura clan, un 23,27% para la cultura adhocrática, un 23,07% para la cultura de mercado y un 23,65% para la cultura jerárquica, con estos resultados se puede observar que la inclinación es hacia la cultura clan, la misma que se caracteriza por ser una cultura de tipo o corte familiar, además se clasificaron los perfiles culturales de las empresas según su ubicación geográfica: norte, centro y sur de la ciudad y según su actividad: productoras, comercializadoras y de servicios con el fin de comparar los perfiles culturales.

Palabras clave: Perfil cultural, Clan, Adhocracia, Jerarquía, Mercado.

2.1 Abstract

The present investigation is based on the theory proposed by Cameron and Quinn in which four types of organizational cultures are distinguished: clan, adhocratic, hierarchical and market, each culture is made up of six elements: dominant characteristics, organizational leadership, management of employees, organization unity, strategic emphasis and success criteria with unique qualities and characteristics associated with each culture. The objective of this research is to identify the organizational culture in medium-sized companies in the city of Loja, for which a collection instrument was developed using the survey proposed by the aforementioned authors and complemented by introductory questions such as: gender, age, seniority and position in the company, in addition to classification questions such as the type of company and its location, the research in its process adopted a non-experimental qualitative and quantitative approach of an exploratory, descriptive type, with a sample of 48 medians. companies in the city of Loja. The data collected was processed using the Excel software and analyzed using graphics made with the GeoGebra program, obtaining results that revealed a cultural profile with the following values: 29.92% for the clan culture, 23.27% for the culture adhocratic, 23.07% for the market culture and 23.65% for the hierarchical culture, with these results it can be observed that the inclination is towards the clan culture, the same one that is characterized by being a culture of type or family cut, in addition the cultural profiles of the companies were classified according to their geographical location: north, center and south of the city and according to their activity: producers, marketers and services in order to compare the cultural profiles.

Keywords: Cultural profile, Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market.

3. Introducción

La cultura organizacional es un componente fundamental en el ámbito empresarial que ejerce una poderosa influencia sobre el comportamiento, las actitudes y las prácticas de los miembros de una organización. Se trata de un conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que moldean la identidad y el funcionamiento interno de una empresa. A lo largo de los años, numerosos estudios han buscado comprender y clasificar los diferentes tipos de culturas organizacionales presentes en distintas empresas.

Uno de los enfoques más destacados y ampliamente reconocidos en el estudio de la cultura organizacional es el modelo propuesto por Robert E. Quinn y Kim S. Cameron, conocido como el Competing Values Framework (Marco de Valores Competitivos). Este enfoque teórico ha sido ampliamente utilizado para analizar y comprender las distintas orientaciones culturales presentes en las organizaciones, se basa en la premisa de que las organizaciones pueden tener múltiples orientaciones culturales, cada una con características y valores únicos que influyen en su funcionamiento interno y su éxito en el entorno empresarial.

Clasificando las culturas organizacionales en cuatro tipos principales: clan, adhocracia, jerárquica y de mercado. La cultura clan se caracteriza por un enfoque interno y flexible, donde la colaboración, el trabajo en equipo y el sentido de comunidad son fundamentales. Por otro lado, la cultura adhocracia se enfoca en la innovación, la creatividad y la adaptabilidad para responder a los desafíos del entorno. En contraste, la cultura jerárquica se orienta hacia un enfoque interno y controlado, donde la estructura organizativa, los roles definidos y el cumplimiento de normas son prioritarios. Finalmente, la cultura de mercado se destaca por su enfoque externo y orientado a resultados, donde la competencia, la productividad y el enfoque en el cliente son esenciales.

La identificación de la cultura organizacional ofrece valiosas perspectivas para la gestión estratégica. Permite a las organizaciones comprender sus fortalezas y debilidades culturales, así como reconocer cómo sus valores pueden influir en su capacidad para adaptarse y lograr sus objetivos empresariales.

Para las empresas en crecimiento, contar con un modelo de referencia de medianas empresas ya establecidas en un entorno similar puede ser muy beneficioso, esto les permite aprender de las mejores prácticas y adaptarlas a su propia realidad identificando aspectos que

podrían implementarse para optimizar su rendimiento, productividad, mejorar su clima laboral, fortalecer su identidad corporativa, fomentar la colaboración y la comunicación efectiva, y promover valores y prácticas que impulsen su crecimiento y desarrollo sostenible.

La presente investigación tiene como finalidad identificar la cultura organizacional en las medianas empresas de la ciudad de Loja, para el cumplimiento de este objetivo se necesitó de un instrumento para la recolección de información utilizando como base en la encuesta propuesta por (Cameron & Quinn, 2006), este instrumento permitió recopilar datos a través de su aplicación en las medianas empresas, posteriormente mediante un proceso de tabulación, análisis e interpretación se procedió a la presentación de los resultados obtenidos, luego se realizaron los trazos o gráficas para determinar la inclinación al perfil cultural, este análisis se lo realizó por zonas: norte, centro y sur y por su actividad: comerciales, productoras y de servicios para luego realizar un trazo o figura general con el propósito de encontrar la cultura organizacional de las medianas empresas.

El Alcance del estudio realizado es la identificación de la cultura organizacional en las medianas empresas de la ciudad de Loja adicional se clasificó las empresas por su actividad y ubicación geográfica, basado en la metodología de (Cameron & Quinn, 2006), esto permitió comprender las características y los valores que predominan en estas organizaciones.

El presente informe de investigación cumple con la estructura y las directrices institucionales emitidas, por ende, consta de varios apartados tales como: **El Título**, que proporciona nombre al estudio y define el área específica que se investigará, proporcionando la base sobre la cual se desarrollará la investigación y delimita el alcance del estudio; **El resumen** el cual proporciona a los lectores una idea rápida y clara del contenido y los hallazgos principales del estudio; **La introducción** brinda un preámbulo del contexto y la relevancia del tema de investigación, explica la importancia y los beneficiarios del problema a investigar; **El marco teórico** presenta los fundamentos teóricos, referenciales y conceptuales que respaldan la investigación. **La metodología** describe el conjunto de procedimientos, métodos y técnicas utilizadas a lo largo del desarrollo de la investigación con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos garantizando validez y confiabilidad. **Los resultados** Se presentan y analizan los datos obtenidos durante la investigación, mediante tablas y gráficos para mostrar los hallazgos de manera clara y organizada, permitiendo una correcta interpretación. **La discusión** Se identifica las

inclinaciones, patrones y se comparan los perfiles culturales: por su zona, actividad y de manera general, su función es proporcionar una interpretación crítica de los resultados y ofrecer explicaciones y argumentos respaldados por los fundamentos existente.

Las Conclusiones resume los hallazgos más relevantes de la investigación, resultado de la reflexión y el análisis realizado en la sección de discusión. Su función es ofrecer respuestas a partir de los resultados obtenidos. **Las recomendaciones** se encuentran sugerencias o propuestas basadas en los hallazgos y las conclusiones del estudio, presentan acciones o estrategias que podrían implementarse para abordar el problema o mejorar la situación investigada ofreciendo orientación para futuras investigaciones relacionadas con el tema. **La bibliografía** es una lista de las fuentes y referencias bibliográficas utilizadas en el estudio. Se incluyen los libros, artículos, documentos y otras fuentes consultadas para respaldar teóricamente el Trabajo de Integración Curricular. Su función es proporcionar crédito a las fuentes utilizadas y permitir a los lectores acceder a ellas para ampliar su conocimiento sobre el tema, **los anexos** se encuentran los documentos adicionales que se adjuntan al Trabajo de Integración Curricular y contienen información complementaria que no se incluye en el cuerpo principal de la investigación, como gráficos detallados u otros materiales que respalden los resultados y el análisis del estudio, proporcionando información adicional para aquellos que deseen profundizar en el estudio.

Cada uno de estos apartados cumple una función específica dentro de una investigación, contribuyendo a la comprensión, presentación y validez del estudio realizado.

4. Marco teórico

4.1 Fundamentos referenciales.

El estudio de la cultura organizacional ha sido termino de estudio por varios autores a continuación se destacará los documentos referenciales con mayor relación con el presente proyecto.

Tabla 1

Documento referencial 1

Características	Contenidos
Autor y año	(Diana Marcela Gómez. Y Kewy Sarsosa Prowesk 2011).
Fuente	Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali.
Objetivos	El objetivo de la siguiente investigación es identificar las características de la comunicación interna, atribuidas a la cultura organizacional de una empresa comercializadora de lácteos.
Diseño	Se utilizó una investigación de tipo descriptiva, con diseño transaccional.
Muestra	La muestra estuvo conformada por 66 empleados de diferentes áreas de la empresa.
Instrumentos	Se recogen los datos en un solo momento mediante el uso del Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (1999).
Resultados	Los datos recogidos con las dos encuestas aplicadas sugieren que la empresa comercializadora de lácteos se caracteriza por una cultura organizacional tipo clan, centrada en su interior, pero flexible en relación con el ambiente. Sus miembros enfatizan el sentirse bien, el crecimiento y el compromiso personal con la empresa comercializadora. En cuanto a la comunicación organizacional, destacan las falencias en la comunicación interna entre las personas de las diferentes áreas que están estrechamente relacionadas con las actividades que desempeñan para el logro de los objetivos de los cargos. Los reportes de los empleados resaltan que la empresa realiza reuniones con los integrantes de los diferentes cargos, sólo cuando se presentan inconvenientes de producción. Este tipo de cultura organizacional está arraigada por la estabilidad laboral que ofrece la empresa al ser de familia, en

Características	Contenidos
	donde el vínculo de familia consanguínea no se desliga del rol de empleado. Los resultados señalan falencias en la comunicación interna, generadas por la cultura organizacional de tipo clan, centrada hacia su interior.

Nota: Datos tomados de la investigación “Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali” (2011).

Tabla 2

Documento referencial 2

Características	Contenidos
Autor y año	(Andy Enrique Calderón Romero 2018).
Fuente	Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.
Objetivos	El objetivo de la siguiente investigación es determinar la relación entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.
Diseño	La investigación es cuantitativa con un diseño no experimental, transversal correlacional.
Muestra	La muestra está constituida de 134 personas del área administrativa.
Instrumentos	Se utilizaron dos encuestas: Cultura Organizacional (Organizational Cultural Assessment Instrument OCAI). Adaptado y Traducido del inglés: Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework- Cameron y Quinn (1999) y la Escala de Opiniones SL SPC Sonia Palma Carrillo (2005).
Resultados	Los resultados obtenidos el tipo de Cultura Organizacional actual predominante en el personal administrativo es la de tipo de Cultura Organizacional Clan, alcanzando el 49%. Dichos resultados se contrastan con la investigación de Apaza (2016), quien halló que el tipo de cultura que más identificó al personal docente del Colegio Unión fue la Cultura del Clan este tipo de Cultura Organizacional se basa en el control interno, interesándose por los trabajadores y manifestando sensibilidad a sus clientes (en este caso se tiene clientes internos, como estudiantes, docentes, y demás trabajadores; y clientes externos como proveedores, y comunidad local). Además, es un lugar muy

Características	Contenidos
	afable para realizar las laborales en donde la gente es compartida, la organización es parecida a una familia, donde el líder es tomado como un mentor para los trabajadores. Constituyen como preferencia el trabajo realizado en equipo, la colaboración y responsabilidad. En consecuencia, cabe mencionar y resaltar que el 33% del personal administrativo de dicha Universidad, también perciben un tipo de Cultura Organizacional Jerarquizada que es un lugar muy formal y estructurado, donde los procedimientos rigen lo que hacen los trabajadores, enfocados en la eficiencia, unidos por su política y sus reglas.

Nota: Datos tomados de la investigación “Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes” (2018).

Tabla 3
Documento referencial 3

Características	Contenidos
Autor y año	(Villamarin, María; TEJERA, Eduardo y RAMOS, Valentina 2019).
Fuente	La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn
Objetivos	El objetivo de la investigación fue relacionar estas dos variables utilizando el modelo de Valores Competitivos de Quinn y el cuestionario de cultura de aprendizaje.
Diseño	El tipo de investigación fue cuantitativa, una vez que los datos primarios obtenidos fueron derivados de aplicaciones de cuestionarios. Así mismo, el estudio se define como transversal y descriptivo-correlacional, debido al momento de su aplicación y a las formas de relaciones de los datos obtenidos.
Muestra	La muestra estuvo integrada por 98 empleados de la organización, correspondiente con un nivel de confianza del 95% y un error del 5.44%.
Instrumentos	Para el estudio se aplicó un instrumento conformado por dos cuestionarios y una sección de recogida de información. En dicha sección de la encuesta se solicitaron los datos sociodemográficos de los empleados. Para el análisis de la cultura de aprendizaje se utilizó el cuestionario Organizational Learning Culture – OLC de Rebelo (2006) validado por Herrera (2017) para el contexto

Características	Contenidos
Resultados	<p>ecuatoriano. En el caso de la medición de la cultura actual y deseada se aplicó el Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI de Cameron y Quinn (1999).</p> <p>La presente investigación constituye un aporte importante para entender las dinámicas organizacionales teniendo en cuenta a las percepciones acerca de la cultura organizacional y su relación con el aprendizaje en el contexto de las empresas. En este caso, se obtuvo resultados que no fueron los esperados. Por ejemplo, no hubo diferencias estadísticamente significativas entre las formas de cultura actual y las deseadas, excepto por la cultura adhocrática; diferencia que fue estadísticamente inferior para la cultura deseada. Este resultado, unido al hecho de que no hubo correlaciones estadísticamente significativas entre los tipos de cultura actual y deseado, y la cultura de aprendizaje; permite afirmar que cuando no existe un interés organizacional orientado hacia procesos de cambio y de innovación, ninguno de los tipos de cultura existentes va a contribuir a que estos procesos se desarrollen. Por otro lado, la organización tiene una clara orientación hacia una cultura de control, con enfoque hacia el cliente externo; por lo que pudiera ser un potencial por aprovechar al momento en que comiencen a surgir necesidades de cambios en sus productos y servicios para garantizar el mercado que necesita.</p>

Nota: Datos tomados de la investigación “La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn (2019)”.

4.2 Fundamentos teóricos.

4.2.1 Conceptualización de Empresa.

La Real Academia de la lengua española define este concepto como “una unidad de organización, dedicada a realizar actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.”

Por otro lado, para Romero (1997) define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela” mencionando que la empresa es un organismo que satisface una necesidad.

Sin embargo, para García, Casanueva, Ganaza, & Rodríguez (2000) conceptualizan la empresa como una “entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”.

Donde no solo tiene como objetivo satisfacer una necesidad si no también resalta la organización tanto técnica como de recursos que conforma una empresa.

4.2.2 Conceptualización y características de las MIPYMES.

Se considera conveniente definir y caracterizar a las medianas empresas según la clasificación presentes en las normativas Ecuatorianas.

De acuerdo la legislación ecuatoriana artículos 53 y 56 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones se puede encontrar definiciones y del registro único de las MIPYMES tomando en cuenta 2 indicadores los cuales son el número de trabajadores y las ventas anuales. Como se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4

Clasificación de las MIPYMES

Clasificación	trabajadores	Ventas anuales (USD)
Microempresas	1 -9	Iguales o menores a \$100.000
Pequeñas empresas	10 - 49	Entre 100.001 a 1'000.000
Medianas empresas	50 - 199	Entre \$1'000.001 y 5'000.000

Nota: Datos tomados de la legislación ecuatoriana artículos 53 y 56 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

Donde se establece que las medianas empresas son aquellas que tienen un número de trabajadores entre 50 y 199 con un valor de ventas anuales entre \$1'000.001 y \$ 5'000.000 (USD).

No obstante, según el Banco Pichincha Quito (2021), agrega una tercera variable a la clasificación las cuales son: la cantidad de empleados, monto de activos y las ventas o ingresos brutos obtenidos. Como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5*Clasificación de las empresas*

Clasificación	trabajadores	Ventas anuales (USD)	Monto de activos
Microempresas	Menor a 10	Iguales o menores a \$100.000	Hasta US\$ 100.000
Pequeñas empresas	11 - 49	Entre 100.001 a 1'000.000	De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000
Medianas empresas	50 - 199	Entre \$1'000.001 y 5'000.000	De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999

Nota: Datos tomados del Banco Pichincha Quito (2021).

Donde establece que una media empresa aparte de las características ya mencionadas, son las organizaciones que tienen un monto de activos de US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999.

Finalmente, la cámara de comercio de Quito (2017) en relación con los parámetros de la CAN, Comunidad Andina de Naciones, en el artículo 3 de la Decisión 702 de la CAN establece los parámetros que son personal ocupado, y el valor bruto de ventas anual, como se representa en la tabla 6.

Tabla 6*Clasificación de empresa según la cámara de comercio de Quito.*

Variables	Microempresa	pequeñaempresa	medianaempresa	Empresagrande
Personal ocupado	1 – 9	10 – 49	50 – 99	100 -199
Valor bruto de las ventas anuales	Menor o igual a \$100.000	\$100.000 a \$1.000.000	\$1.000.001 a \$2.000.000	\$2.000.000 a 5.000.000

Nota: Datos tomados de la cámara de comercio de Quito (2017).

4.2.3 Empresas según su actividad.

4.2.3.1 Empresa productora

Según Medina (2013) las empresas productoras:

Son aquellas que transforman de bienes intermedios, tales como: materia prima y productos semielaborados, en bienes finales, combinando los factores de la producción con el objetivo de obtener un resultado materializado en un bien, o en la prestación de un servicio tendrá una función de producción diferente.

4.2.3.2 Empresa comercializadora

Para Yirda (2021) Una empresa comercializadora es aquella que:

Como su mismo nombre lo dice, se encarga de comercializar un producto finalizado. Se podría decir entonces, que la razón de ser de una empresa comercializadora es mercadear un producto y/o servicio ya existente o manufacturado. Así pues, la comercializadora se encarga de dar las condiciones y organización a un producto y/o servicio para su venta al público. A diferencia de las empresas manufactureras, las empresas comercializadoras no producen ni hacen el producto, sólo se encargan de su venta una vez comprado al sector manufactura.

4.2.3.3 Empresa de Servicios

De acuerdo con Quintal (2022) “Tal como lo indica su nombre, una empresa de servicios es aquella que proporciona elementos intangibles (servicios) que cubren necesidades específicas del consumidor final”.

4.2.4 La Cultura: Concepto y características

Tomando en cuenta las clasificaciones, se puede establecer una mejor relación y conceptualización más clara de a que se considera una mediana empresa en el Ecuador, es de conocimiento que una empresa sin importar su tamaño maneja una cultura, pero ¿a qué se denomina cultura? a continuación, se mencionan algunos conceptos de cultura.

De acuerdo con diccionario de la real academia española define a cultura como un conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. Por otro lado, para Harris (2011) define a cultura en “su sentido etnográfico, es ese todo complejo que comprende

conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre que es miembro de la sociedad.”

No obstante ECHEVARRÍA (1990) cita a Murdock que:

Se atiende en principio a las definiciones de cultura como conjunto de hábitos consuetudinarios del pensamiento y de la acción, junto al equipo material, y de sociedad, como grupo de gente organizada y relativamente autónoma que comparte una cultura. Murdock trata las unidades de cultura y sociedad como si fueran isomorfas y las usa indistintamente. Lo que tiene en cuenta como unidad de estudio no es tanto una cultura distinta como la cultura de un grupo distinto.

Para Chiavenato, (2004), define a la cultura de una sociedad como:

Los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones.

4.2.5 La Cultura Organizacional.

La cultura organización es uno de los aspectos dentro de una empresa con más complejidad de determinar.

Para Gibson (2006):

La idea de cultura organizacional dentro de la organización está constituida por dos enfoques, por un lado, uno superficial que hace referencia a las manifestaciones visibles y tangibles de la cultura donde se encuentra el lenguaje, costumbres, distribución física de oficina, ruidos, olores y actitudes y un enfoque contenido en el sentido que los miembros de una organización imputan a ciertas conductas adoptadas por quien ejerce el liderazgo de la misma.

Por otro lado, para Rodríguez (2005):

La cultura organizacional está formada por un patrón constituido por elementos que se comparten con los integrantes de una organización presentes en toda la organización y que actúan generalmente en forma consciente “el pez no sabe que está mojado ni tiene concepto de lo que es húmedo”, con esto Rodríguez postula que el que está inmerso en una cultura tiende a verla no solo como la única posible, sino la mejor, y otras culturas son vistas como extrañas.

No obstante Golden (1992) “se refiere a la cultura organizacional como un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de los otros”.

Igualmente, Koontz (2007), al referirse a la cultura corporativa afirma que:

En lo que atañe a las organizaciones, la cultura es el modelo general de conducta, ideas y valores que comparten sus integrantes. La cultura se infiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional.

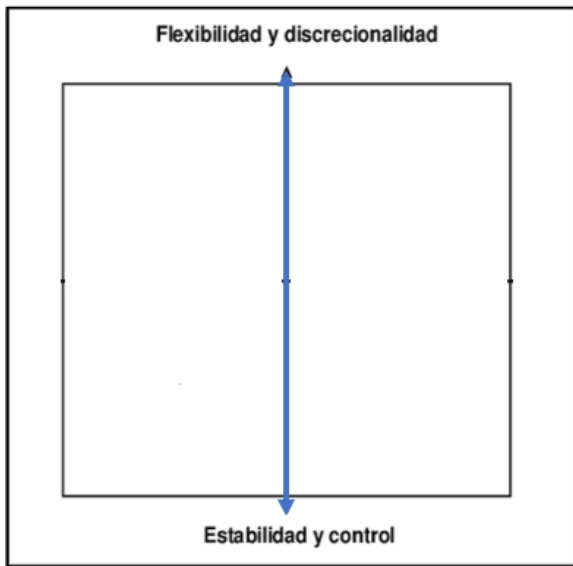
4.2.6 Principales dimensiones de cultura organizacional.

John Campbell y sus colegas (1974) crearon una lista de treinta y nueve indicadores que, representaban un conjunto completo de todas las medidas posibles para la eficacia y efectividad organizativa. Esa lista de indicadores fue analizada por Quinn y Rohrbaugh (1983) para determinar si se podían identificar patrones o grupos. Dado que treinta y nueve indicadores son demasiados para comprender o ser útiles en las organizaciones, buscaron una forma de identificar los factores clave de la eficacia y efectividad. Esos treinta y nueve indicadores de eficacia y efectividad fueron presentados a un análisis estadístico, y surgieron dos dimensiones principales que formaron cuatro cuadrantes.

La primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, de los criterios que enfatizan la estabilidad, el orden y el control, formando dos direcciones contrapuestas una de la otra.

Figura 1

Dimensión de la efectividad.

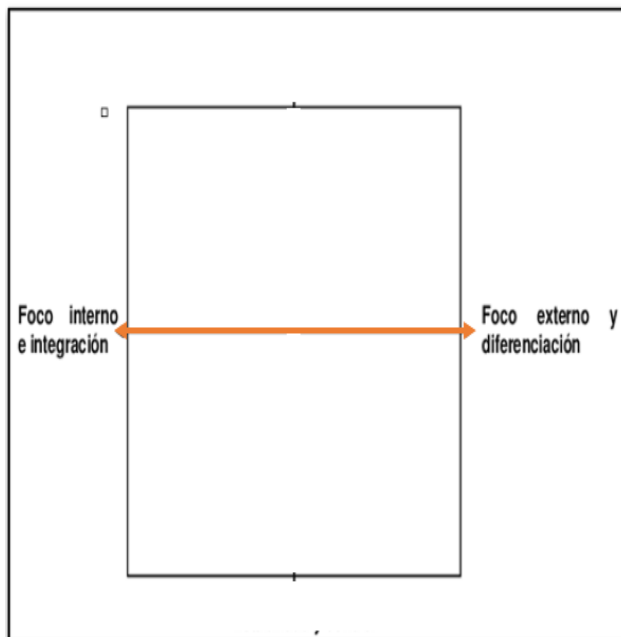


Nota Elaborada en base al libro (Cameron & Quinn, 2006).

La segunda dimensión diferencia criterios de eficacia que enfatizan una orientación interna, integración y unidad a partir de criterios que enfatizan una orientación externa, diferenciación y rivalidad, formando una tercer y cuarta dirección.

Figura 2

Dimensión de la eficacia



Nota: Elaborada en base al libro (Cameron & Quinn, 2006).

Juntas, estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa un conjunto distinto de indicadores de eficacia organizativa.

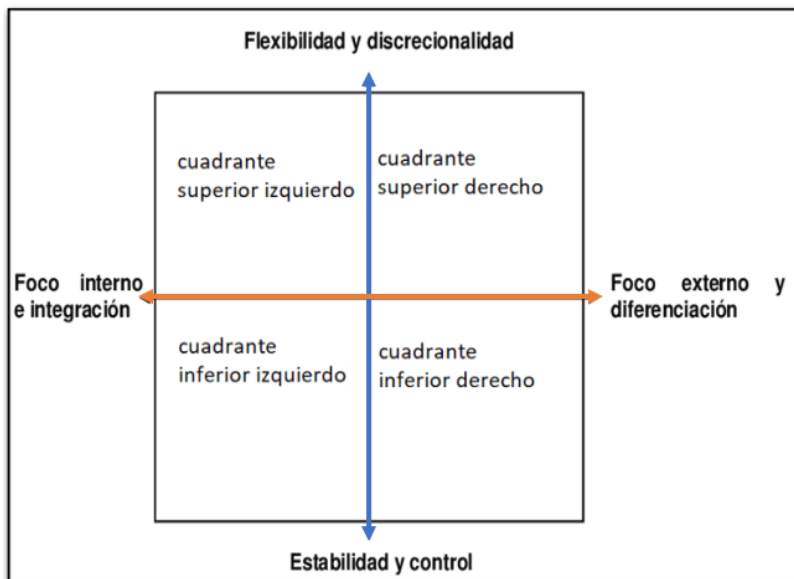
4.2.7 Cuadrantes Culturales.

Los cuatro grupos de criterios, en otras palabras, definen los valores fundamentales sobre los que se hacen juicios sobre las organizaciones, estos cuatro valores centrales es que representan suposiciones opuestas o en competencia. Cada continuo resalta un valor central que es opuesto al valor en el otro extremo.

La flexibilidad versus estabilidad, lo interno versus lo externo. Las dimensiones, por lo tanto, producen cuadrantes que también son contradictorios o compiten en diagonal.

Figura 3

Descripción de los cuadrantes



Nota: Elaborada por el autor en base al libro (Cameron & Quinn, 2006).

Según Cameron & Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture*, (2006):

El cuadrante superior izquierdo, identifica valores que enfatizan lo interno y lo flexible, mientras que el cuadrante inferior derecho identifica valores que enfatizan un foco de control externo. De manera similar, el cuadrante superior derecho identifica valores que enfatizan un enfoque flexible externo mientras que el cuadrante inferior izquierdo enfatiza los valores de control internos.

4.2.8 Subculturas

4.2.8.1 Clan

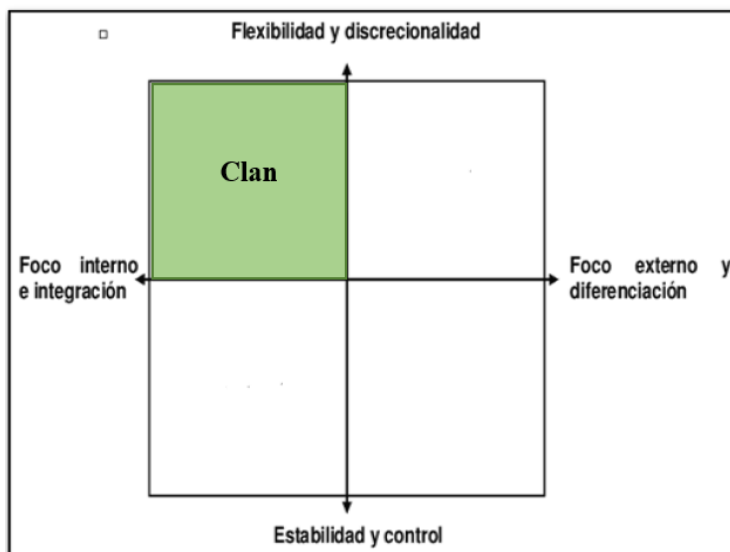
La cultura Clan según PAMELA (2014):

Se enfoca en el crecimiento y desarrollo personal, y RR.HH. se esfuerza no solo por generar resultados para la empresa, sino también por proporcionar planes de carrera y sucesión para todos los miembros. Está diseñado para servir a sus miembros, y los objetivos generalmente se definen a nivel de equipo, y cuando los objetivos se logran individualmente, a su vez trabajan juntos. Es una cultura de apoyo en la que los asociados, independientemente de su rango, se esfuerzan por trabajar mano a mano con sus colegas. El nivel de competencia entre los miembros es más saludable ya que todos sienten la oportunidad de desarrollar su carrera.

Debido a estas características ocupa el lugar del cuadrante superior izquierdo.

Figura 4

Cuadrante Clan



Nota: Cuadrante clan según la metodología de (Cameron & Quinn, 2006).

4.2.8.2 Adhocracia

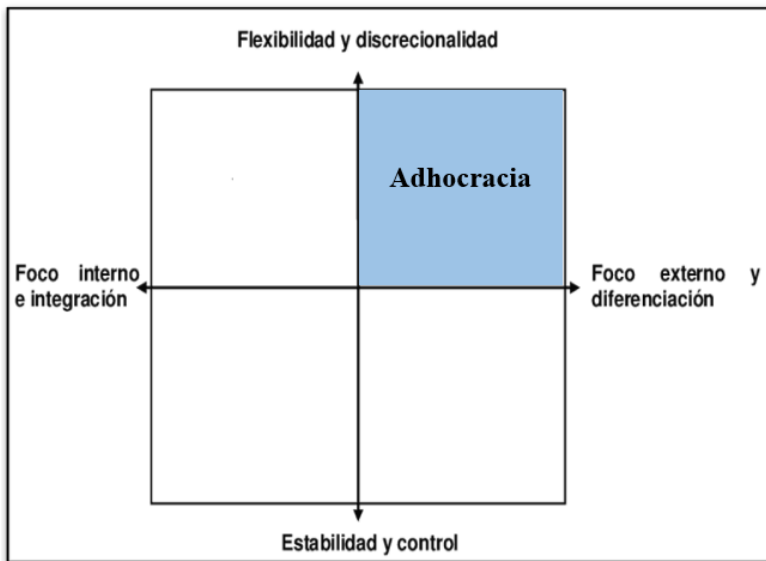
Por otro lado, la cultura adhocracia para PAMELA (2014) es:

Es una estructura organizacional conformada por profesionales altamente calificados, por lo que la competencia técnica es una fuente de poder o autoridad. Dada la competencia

profesional de sus integrantes, es capaz de resolver problemas y enfrentar desafíos en la gestión de proyectos innovadores y de alta complejidad. Los participantes se esfuerzan por optimizar los procesos para que implementen continuamente mejoras que les permitan dedicar la mayor parte de su tiempo a situaciones estratégicas y menos realizable.

Por estas características ocupa el cuadrante superior derecho.

Figura 5
Cuadrante adhocracia



Nota: Cuadrante adhocrático según la metodología de (Cameron & Quinn, 2006).

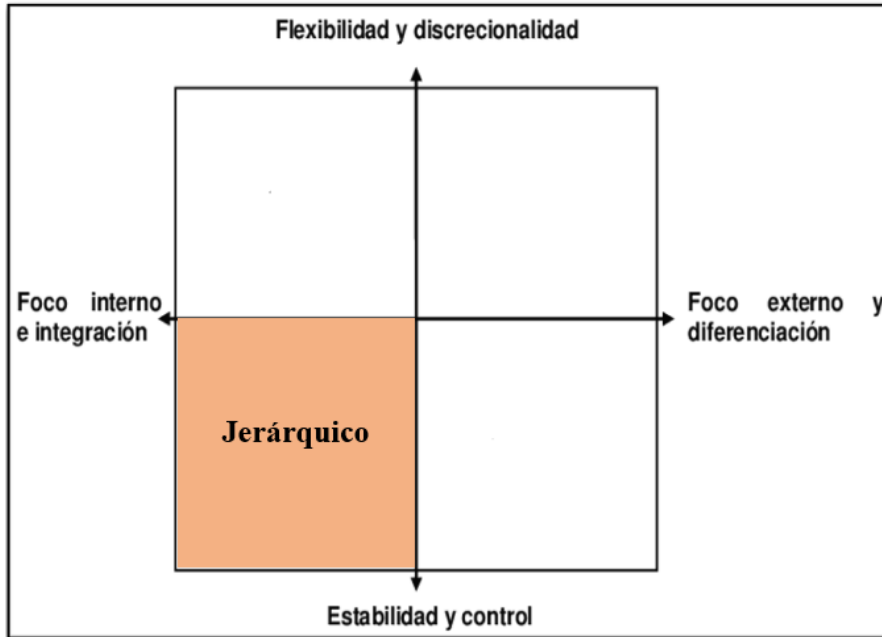
4.2.8.3 Jerarquía

De acuerdo con PAMELA (2014) la cultura jerárquica:

Su estilo consiste en establecer un conjunto de procedimientos a seguir, los resultados son producto de una planificación y se suministra los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas. Las actividades tienden a estandarizarse el flujo de información es vertical y existe una clara descripción de funciones. En este tipo de cultura los individuos cumplen con las órdenes de la organización debido a que los roles están correctamente definidos con reglamentos y regulaciones. Están regidos por la medición de resultados, políticas organizacionales, estructuras y recompensas en base a los rangos, fluidez de comunicación, estabilidad y seguridad laboral.

Gracias a estas características ocupa el cuadrante inferior izquierdo.

Figura 6
Cuadrante jerárquico



Nota: Cuadrante jerárquico según la metodología de (Cameron & Quinn, 2006).

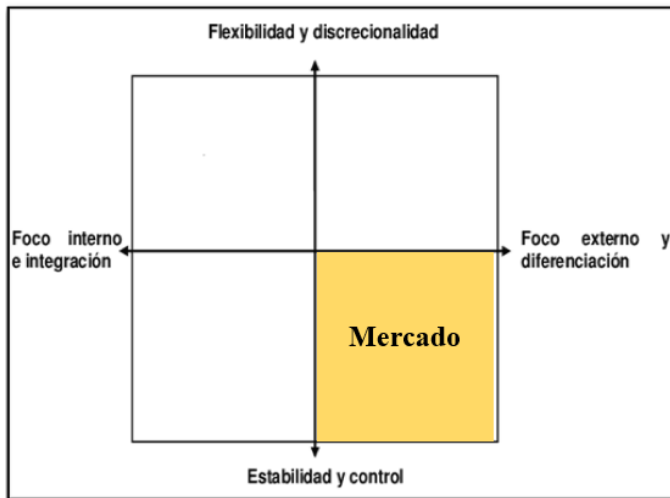
4.2.8.4 Mercado.

La cultura mercado para PAMELA (2014):

Se basa en aspectos y conceptos científicos orientados hacia una cultura de logro. Aseguran que los objetivos, la productividad y la eficiencia se alcancen en función de las habilidades y competencias demostradas por sus miembros y les permiten avanzar hacia nuevas tecnologías y teorías. El objetivo principal de este tipo de cultura es ganar clientes y consumidores proporcionando productos, servicios, procesos y tecnologías de acuerdo con las necesidades del mercado. Las organizaciones están orientadas hacia la producción, la competencia, el logro de objetivos, tareas, investigación, conocimiento e información. Está claro que el liderazgo es efectivo.

Debido a estas características ocupa el cuadrante inferior derecho.

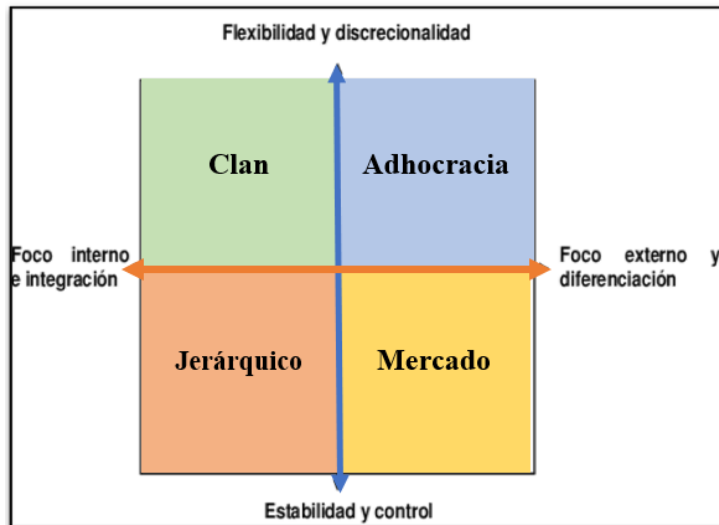
Figura 7
Cuadrante mercado



Nota: Cuadrante mercado según la metodología de (Cameron & Quinn, 2006).

Donde las cuatro subculturas juntas conforman el plano en el cual cada elemento de la cultura organizacional puede desplazarse según las necesidades o características de la empresa.

Figura 8
Los cuatro cuadrantes culturales



Nota: cuadrantes culturales en base al libro (Cameron & Quinn, 2006).

4.2.9 Elementos de Evaluación de la Cultura Organizacional.

Según Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006) “existen seis elementos, que constituyen cada una de los 4 tipos de cultura organizacional los mismo que tienen cualidades únicas dependiendo a la cultura que pertenece”

4.2.9.1 Primer elemento “características dominantes”.

“Son aquellas cualidades principales de una empresa en pocas palabras lo que la organización general es”. (Cameron & Quinn, 2006).

Características dominantes dentro de la cultura Clan.

Según Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006):

Se llama clan por su similitud con una organización de tipo familiar. El medio ambiente se puede administrar mejor a través del trabajo en equipo y el desarrollo de los empleados, los clientes se consideran mejores como socios, la organización está en el negocio de desarrollar un ambiente de trabajo humano, y la principal tarea de la gerencia es empoderar a los empleados y facilitar su participación

Características dominantes dentro de la cultura Adhocrática.

De acuerdo con Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006):

Se caracteriza por un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo la gente se arriesga y se arriesga. El principal objetivo de una adhocracia es fomentar la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad donde la incertidumbre, la ambigüedad y la sobrecarga de información son típicos.

Características dominantes dentro de la cultura jerarquía.

Segun con Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006):

Menciona que se caracteriza por un lugar de trabajo formalizado y estructurado, un ambiente estable, las tareas y funciones podían integrarse y coordinarse, los trabajadores y los puestos de trabajo estaban bajo control. Líneas claras de toma de decisiones, procedimientos estandarizados y los mecanismos de control y rendición de cuentas se valoraron como las claves del éxito.

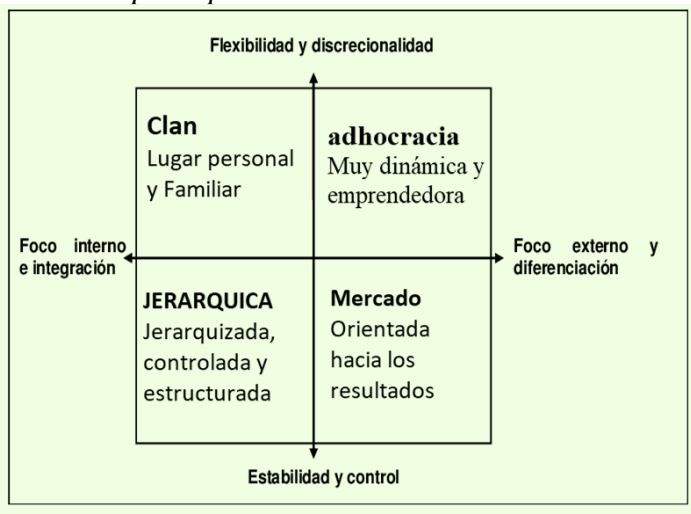
Características dominantes dentro de la cultura mercado.

Para Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006).

Es una cultura orientada a resultados. El término mercado no es sinónimo de función de marketing o con los consumidores en el mercado. Más bien, se refiere a un tipo de organización que funciona como un mercado en sí mismo. Está orientado hacia el ambiente externo en lugar de asuntos internos.

Figura 9

Cualidades principales de las características dominantes según el cuadrante



Nota: Cualidades de las características dominantes en base al libro (Cameron & Quinn, 2006).

4.2.9.2 Segundo elemento “liderazgo organizacional”.

“El estilo de liderazgo es el enfoque que impregnan en la organización.” (Cameron & Quinn, 2006)

Liderazgo organizacional dentro de la cultura Clan

Según Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006) “piensa que los líderes son mentores y tal vez incluso como figuras paternas, facilitador y constructor de equipos e Impulsores”.

El Mentor es cariñoso y empático Esta persona es consciente de los demás y se preocupa por las necesidades de los individuos. Su o su influencia se basa en mutuo respeto y confianza. Se busca activamente la moral y el compromiso.

Liderazgo organizacional dentro de la cultura Adhocrática.

Para Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006).

El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado al riesgo emprendedor el visionario está orientado hacia el futuro en el pensamiento. Esta persona se enfoca hacia dónde se dirige la organización y enfatiza tanto las posibilidades como las probabilidades. La dirección estratégica y la mejora continua de las actividades actuales son características distintivas de este estilo.

Liderazgo organizacional de la cultura Jerárquica.

De acuerdo con Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006):

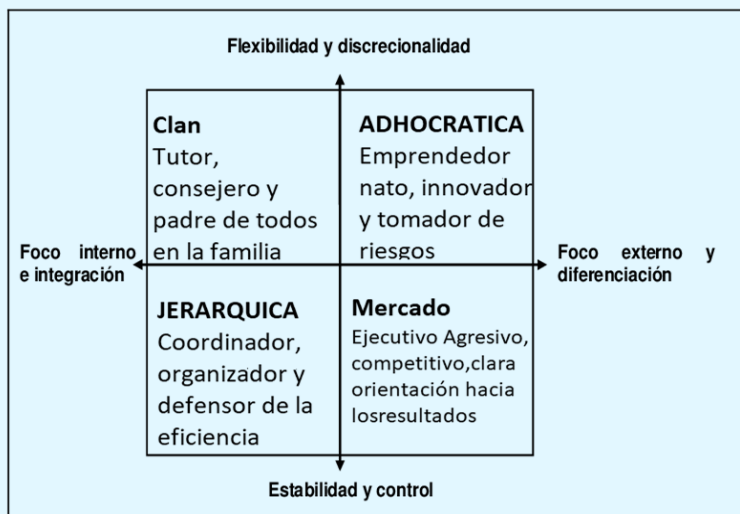
El líder Coordinador es confiable y confiable. Esta persona mantiene la estructura y el flujo del trabajo. Su influencia se basa en la ingeniería situacional, la gestión de horarios, la asignación de tareas, la distribución física, etc. Se busca activamente la estabilidad y el control.

Liderazgo organizacional dentro de la cultura de Mercado

Según Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006) “El líder Productor está orientado y centrado en el trabajo. Esta persona hace las cosas a través del trabajo duro. Su influencia se basa en la intensidad y los argumentos racionales para lograr cosas. La productividad se persigue activamente”.

Figura 10

Cualidades principales del liderazgo organizacional según el cuadrante.



Nota: Cualidades del liderazgo organizacional en base al libro (Cameron & Quinn, 2006).

4.2.9.3 Tercer elemento “gestión de empleados”.

“La gestión de los empleados o el estilo que caracteriza cómo se trata a los empleados y cómo es el entorno de trabajo” (Cameron & Quinn, 2006)

Gestión de Empleados dentro de la cultura Clan.

Según Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006):

La organización se mantiene unida por lealtad o tradición. Una organización orientada a resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo. El compromiso es alto. La organización hace hincapié en el beneficio a largo plazo del desarrollo de los recursos humanos y otorga gran importancia a la cohesión y la moral.

Gestión de Empleados dentro de la cultura adhocrática

Para Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006). “El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la experimentación y la innovación, el énfasis está en estar a la vanguardia”.

Gestión de Empleados de la cultura jerárquica.

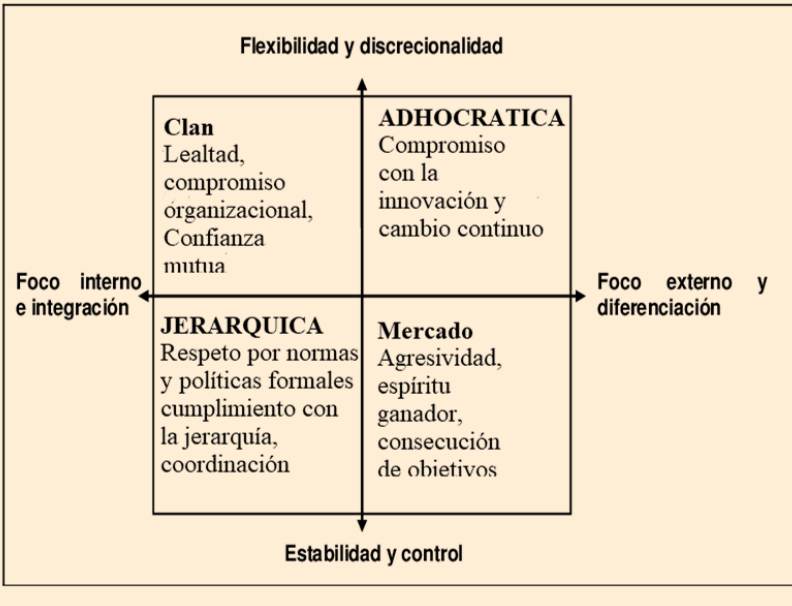
De acuerdo con Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006). “Las reglas y políticas formales mantienen unida a la organización. La gestión de los empleados se preocupa por el empleo seguro y la previsibilidad”.

Gestión de Empleados de la cultura de mercado.

Según Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006). “El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en ganar. La reputación y el éxito son preocupaciones comunes. El enfoque a largo plazo está en las acciones competitivas y el logro de metas y objetivos medibles”.

Figura 11

Cualidades principales de la gestión de empleados según el cuadrante



Nota: Cualidades de la gestión de empleados en base al libro (Cameron & Quinn, 2006).

4.2.9.4 Cuarto elemento “unión de la organización”

“La unión de la organización o los mecanismos de unión que sostienen la organización” (Cameron & Quinn, 2006)

Unión de la organización la cultura Clan.

Según Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006) “Tiene lugar el éxito que se define en términos de sensibilidad hacia los clientes y preocupación por las personas. La organización valora el trabajo en equipo, la participación y el consenso”.

Unión de la organización dentro de la cultura adhocrática.

Para Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006). “El énfasis está en estar a la vanguardia. El énfasis a largo plazo de la organización está en el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa obtener productos o servicios únicos y nuevos”.

Unión de la organización dentro de la cultura jerárquica.

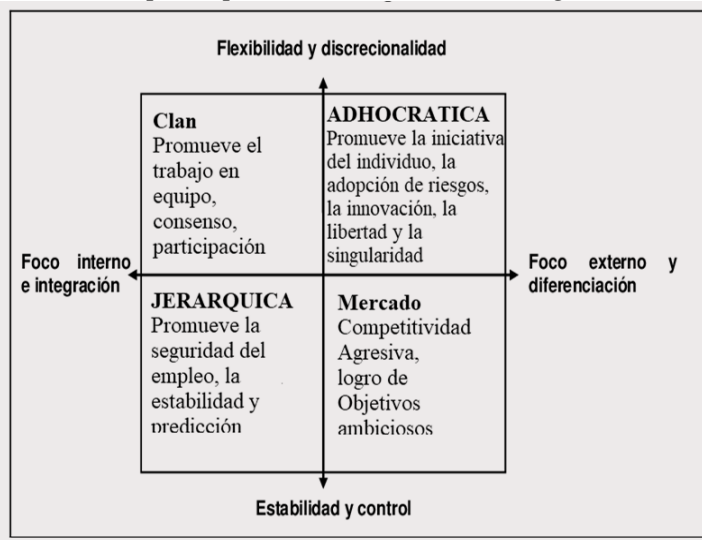
De acuerdo con Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006) “La preocupación a largo plazo es la estabilidad y el rendimiento con operaciones eficientes y fluidas”.

Unión de la organización dentro de la cultura de mercado.

Para Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006). “El enfoque a largo plazo está en las acciones competitivas y el logro de metas y objetivos medibles. El éxito se define en términos de cuota de mercado y penetración. Los precios competitivos y el liderazgo del mercado son importantes”.

Figura 12

Cualidades principales de la unión de la organización según el cuadrante



Nota: Cualidades de la unión de la organización en base al libro (Cameron & Quinn, 2006).

4.2.9.5 Quinto elemento “énfasis estratégico”.

“Los énfasis estratégicos que definen qué áreas de énfasis que impulsan la estrategia de la organización”. (Cameron & Quinn, 2006)

énfasis estratégico dentro de la cultura Clan.

Según Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006). “Las características de las empresas tipo clan en el énfasis estratégico son el trabajo en equipo, los programas de participación de los empleados y el compromiso corporativo con los empleados”.

énfasis estratégico dentro de la cultura adhocrática.

Para Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006). “La preparación para el cambio y afrontar nuevos desafíos son importantes. Ser un líder de producto o servicio es importante. La organización fomenta la iniciativa y la libertad individual”.

énfasis estratégico dentro de la cultura jerárquica.

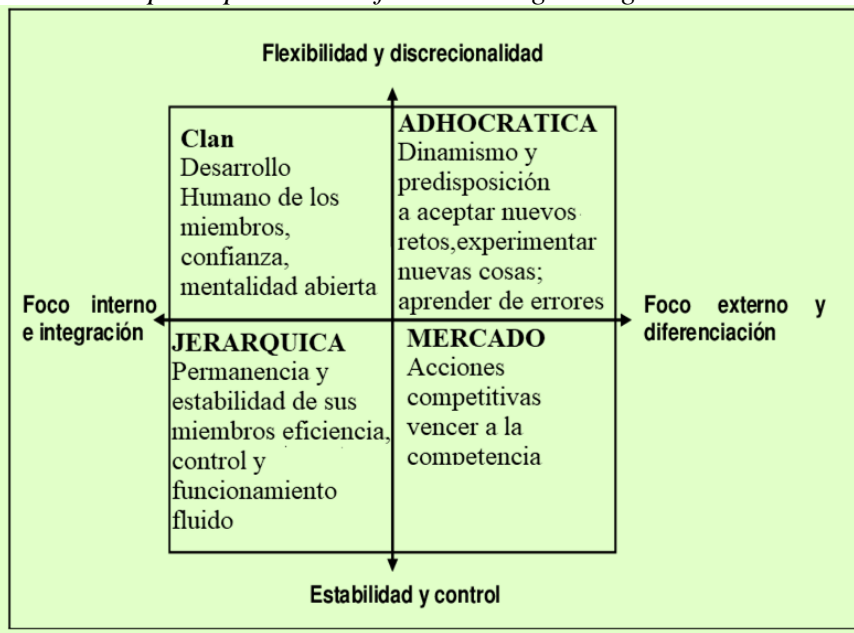
De acuerdo con Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006). “Una organización que se enfoca en el mantenimiento interno con necesidad de estabilidad y control”.

énfasis estratégico dentro de la cultura de mercado.

Para Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006). “La cultura del mercado dentro del énfasis estratégico es impulsada por el enfoque en el cliente, rendimientos superiores en activos y mejora de la competitividad empresarial, el estilo organizativo es una competitividad de conducción dura”.

Figura 13

Cualidades principales del énfasis estratégico según el cuadrante.



Nota: Cualidades de énfasis estratégico en base al libro (Cameron & Quinn, 2006).

4.2.9.6 Sexto elemento “criterio de éxito”

“Los criterios de éxito que determinan cómo se define la victoria y lo que es recompensado y celebrado dentro de una empresa”. (Cameron & Quinn, 2006)

Criterio de éxito dentro de la cultura Clan.

Según Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006). “La organización valora el trabajo en equipo, la participación y el consenso”.

Criterio de éxito dentro de la cultura adhocrática.

Para Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006). “El éxito significa obtener productos o servicios únicos y nuevos. Ser un líder de producto o servicio es importante. La organización fomenta la iniciativa y la libertad individual”.

Criterio de éxito dentro de la cultura jerárquica.

De acuerdo con Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006):

La forma ideal de organización es estable, eficiente los productos y servicios altamente consistentes. porque el ambiente es relativamente estable, las tareas y funciones podían integrarse y coordinarse, se mantenía la uniformidad en los productos y servicios y los trabajadores y los puestos de trabajo estaban bajo control.

Criterio de éxito dentro de la cultura de mercado.

Según Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture (2006). “Los valores que dominan las organizaciones de tipo mercado son la competitividad y la productividad. La competitividad y la productividad en las organizaciones de mercado son logrado a través de un fuerte énfasis en el posicionamiento externo y control”.

Figura 14

Cualidades principales del criterio de éxito según el cuadrante



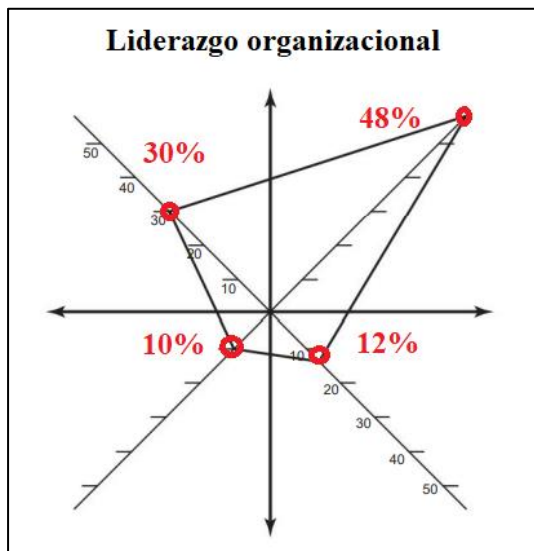
Nota: Cualidades de las Criterios de éxito en base al libro (Cameron & Quinn, 2006).

4.2.10 Orientación del elemento cultural.

De acuerdo con Cameron & Quinn (2006) “cada elemento cultural cuenta con 4 cuadrantes donde se puede desplazar según las características de la empresa, no obstante, es importante resaltar que puede estar orientada a más de un cuadrante en diferentes proporciones”. Un claro ejemplo es el de la figura 15, donde se toma como ejemplo el elemento cultural denominado “liderazgo organizacional” está orientado a los cuatro cuadrantes en diferentes proporciones.

Figura 15

Orientación del cuadrante



Nota: Elaborada por el autor en base al libro (Cameron & Quinn, 2006).

Lo cual da a entender que el elemento cultura organizacional está conformado por las cuatro culturas con un 30% hacia la cultura clan, un 48% hacia la cultura adhocrática, un 10% hacia la cultura jerárquica y un 12% hacia la cultura de mercado, por lo cual será una combinación de todas las características, pero resaltarán más las de la cultura adhocrática que en este caso son que el liderazgo de la organización se basa en el emprendimiento en la innovación y en la toma de riesgos

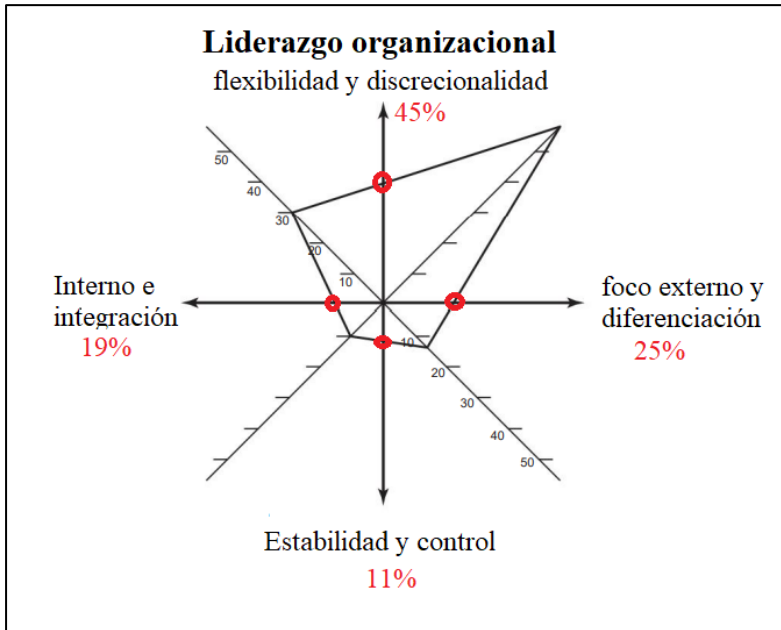
4.2.11 Intercepción del elemento cultural

Conocer la orientación del elemento cultural según Cameron & Quinn (2006).

Ayuda a conocer la dimensión a la que está direccionada el elemento, recordando que existen 2 dimensiones, la primera dimensión de la efectividad que es la flexibilidad y discrecionalidad con su opuesto la estabilidad y control, y la segunda dimensión eficacia que es el foco interno e integración con su opuesto el foco externo y diferenciación. Los puntos de intercepción de los cuadrantes con los ejes dirección ayuda a conocer hacia qué dimensión está orientada y en qué porcentaje.

Figura 16

Orientación de la dimensión



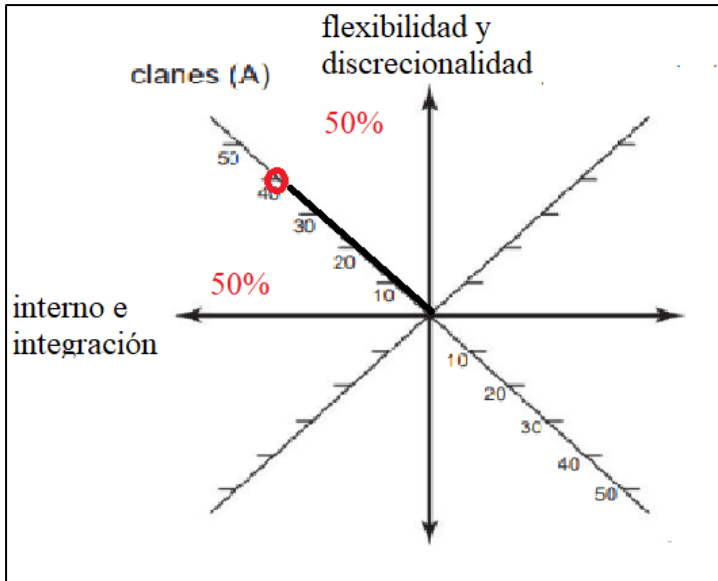
Nota: Elaborada por el autor en base al libro (Cameron & Quinn, 2006).

En este ejemplo el elemento liderazgo organizacional se encuentra orientado en las 2 dimensiones en sus diferentes extremos, en la dimensión de la efectividad se encuentra orientada

con un 45% hacia lo flexible y un 11% hacia el control, en la dimensión de la eficacia se encuentra orientada con un 19% hacia lo interno y un 25% hacia lo externo.

De acuerdo con Cameron & Quinn (2006) “en caso de que el elemento este orientado a un solo cuadrante se tomara en proporciones iguales las direcciones que forman el cuadrante”. Ejemplo la figura 17

Figura 17
Orientación unidimensional.

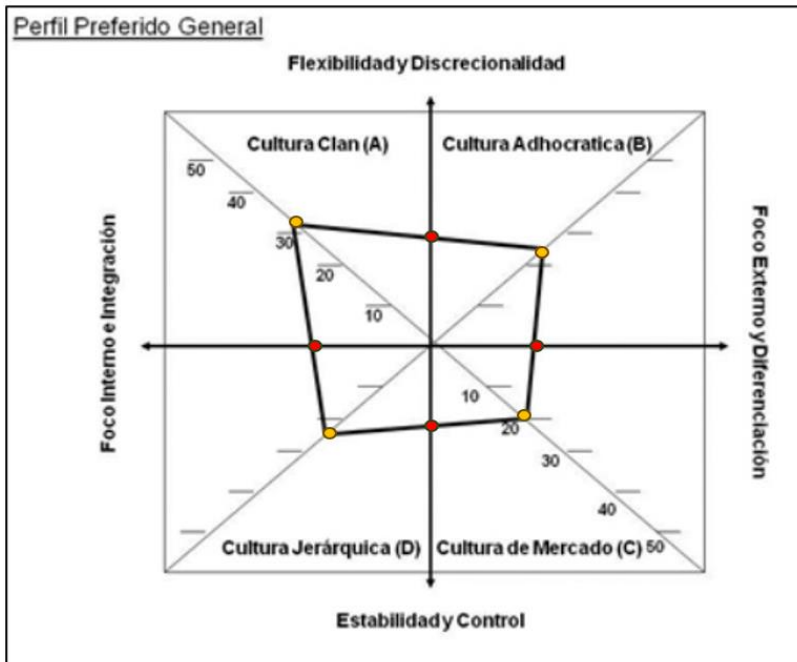


Nota: Elaborada por el autor en base al libro (Cameron & Quinn, 2006).

En un determinado caso en el que el elemento este orientado el 100% a una sola cultura como se muestra en la figura 17, no tendrá intercepción con las dimensiones lo que significa que estará constituida por un 50% de las dimensiones que formen el cuadrante, en el caso específico del ejemplo se encuentra orientado un 100% a la cultura clan por lo cual tendrá un 50% de flexibilidad y discrecionalidad y un 50% de interno e integración.

Es importante recalcar que tanto la orientación del elemento como la dimensión se pueden ser representadas simultáneamente en el mismo plano o grafica como se muestra ilustrado en la figura 18 donde los puntos amarillos representan la inclinación de los elementos y los puntos rojos representan las intercepciones de las dimensiones, permitiendo visualizar de manera más intuitiva cómo se posicionan los elementos dentro de las dimensiones y cómo se orientan en relación con ellas.

Figura 18
Grafica general



Nota: Grafica general según la metodología de (Cameron & Quinn, 2006)

4.2.12 Perfil cultural.

Se denomina perfil cultural debido a que:

Al igual que el perfil de una persona, la cultura organizacional de una empresa es diferente a la de otra, puede tener patrones u orientaciones similares, pero al igual que una persona tiene algún rasgo que lo diferencie, en la práctica no es más que la unión de los 6 elementos clave lo que conforman el perfil cultural o a su vez la cultura organizacional de la empresa. (Cameron & Quinn, 2006).

Al analizar los seis elementos que constituyen la cultura organizacional (en el contexto específico de los cuatro tipos mencionados anteriormente: Clan, Adhocracia, Jerarquía y Mercado), es posible asignar valores a cada elemento y combinarlos para obtener una representación gráfica de la cultura de la empresa.

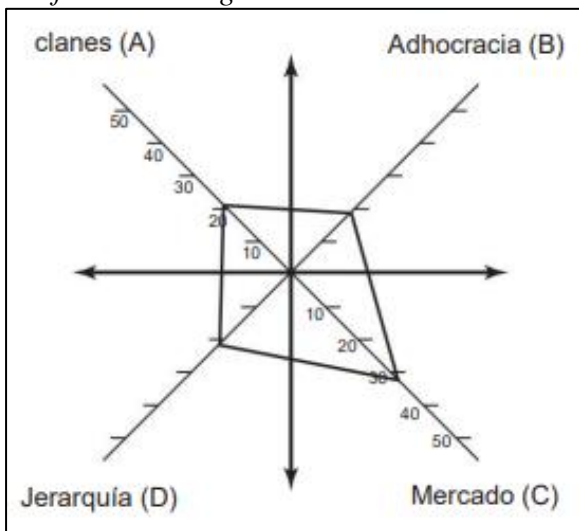
El proceso implica asignar puntajes o calificaciones a cada elemento según su relevancia o presencia en la organización. Estos puntajes pueden basarse en encuestas, entrevistas o evaluaciones realizadas a los miembros de la organización. Luego, se promedian estos puntajes

para cada elemento y se trazan en un diagrama que muestra las distintas dimensiones y características de la cultura organizacional.

El diagrama resultante puede tomar la forma de un gráfico de dispersión o de un mapa de calor, donde se visualizan las diferentes orientaciones y tendencias de la empresa.

Esta representación gráfica de la cultura organizacional brinda una visión clara de las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con los distintos tipos de cultura. Facilita el análisis e interpretación de cómo se manifiestan los valores, las normas y las prácticas en el entorno de trabajo. Además, puede servir como base para la toma de decisiones estratégicas, el diseño de políticas y la implementación de cambios organizacionales que estén alineados con la cultura deseada.

Figura 19
Grafica cultural general



Nota: Elaborada por el autor en base al libro (Cameron & Quinn, 2006).

4.2.13 Tendencias.

De acuerdo con Cameron & Quinn (2006) existen patrones o tendencias con más frecuencia en organizaciones a continuación se presentará las tendencias comunes:

- Los mejores gerentes tienden a tener puntajes de clan más altos. Califican la cultura de la organización como más centrada en el clan que los gerentes en niveles inferiores de la jerarquía.
- Los puntajes de adhocracia generalmente se califican como los más bajo. la adhocracia promedio puntúan ligeramente más bajo que los demás, menos empresas están dominadas

por la cultura de la adhocracia que son dominados por cada uno de los otros tres tipos de cultura.

- Con el tiempo, las empresas tienden a gravitar hacia un énfasis sobre la jerarquía y los tipos de cultura de mercado. Una vez que sus perfiles culturales se vuelven dominados por esos dos cuadrantes inferiores, parece ser difícil para ellos enfatizar los dos cuadrantes superiores. Es casi como si la gravedad se hiciera cargo. Los cuadrantes inferiores tienen una tendencia permanecer dominante por más tiempo. Se necesita mucho esfuerzo y liderazgo para hacer el cambio a una cultura de clan o adhocracia.
- Varios consultores de gestión y autores han equiparado el "liderazgo" con las culturas asociadas con los dos cuadrantes superiores y la "gestión" con las culturas de los dos cuadrantes inferiores
- A menudo existen paradojas en los perfiles culturales. No es raro ver perfiles en forma de cigarro, por ejemplo. No es necesario que una organización deba estar dominada por un lado del formulario de perfil de la organización o por el otro, o que enfatice la parte superior o inferior del perfil. Muchas organizaciones de alto desempeño enfatizan simultáneamente la cultura del clan junto con la cultura del mercado o la cultura de la jerarquía junto con la cultura de la adhocracia.

4.3 Conceptos clave.

4.3.1 Concepto de empresa.

De acuerdo con Junco & Rocha (2000) una empresa es “una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de recursos y la consecución de determinados objetivos.”

4.3.2 Concepto de MIPYMES

Según el INEN (2018) Se conoce como Mipymes, a las micro, pequeñas y medianas empresas cuya naturaleza se determina por su orden jurídico (sociedades) o no jurídico (personas naturales); volumen de ventas, capital social, número de trabajadores y su nivel de activos, es así que son:

Microempresa: Aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de cien mil (US \$ 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América.

Pequeña empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil unos (US \$ 100.001,00) y un millón (US \$ 1000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América.

Mediana empresa: Cuya unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre millón uno (USD 1'000.001,00) y cinco millones (USD 5'000.000,00) dólares de los Estados Unidos de América.)

4.3.3 Concepto de cultura

Tylor, en 1871, definía la cultura como "ese todo complejo que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, la ley, la costumbre y otras facultades y hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad"

4.3.4 Concepto de clan

Según la el diccionario de la real academia española define a clan como un grupo, predominantemente familiar, unido por fuertes vínculos y con tendencia exclusivista.

Por otro lado, para Cisneros, Ramírez, & Hernández (2011) Los clanes son “asociaciones íntimas de personas dedicadas a la actividad económica, pero unidos a través de una variedad de vínculos”.

4.3.5 Concepto de adhocracia.

El término de adhocracia fue utilizado por primera vez en 1968 por Warren Bennis en su libro “La sociedad temporal”. Termino que ha sido utilizado por algunos autores a lo largo de los años.

Para Mintzberg (2003) “Se trata de una organización descentralizada, conformada por equipos multidisciplinarios coordinados, capaces de adaptarse fácilmente a los cambios, con

directivos integradores y con una estructura de matriz. Este tipo de organización suele presentarse en el ámbito de la alta tecnología”.

Por otro lado, para Waterman (1993) define la adhocracia como “cualquier forma de organización que rompa con las normales líneas burocráticas para captar oportunidades, resolver problemas y obtener resultados”.

4.3.6 Concepto de mercado.

Según Stanton, Etzel, & Walker (2007) define al mercado como “las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo”

Desde otra perspectiva para Kotler, Armstrong, Cámara, & Cruz (2004) define al mercado como un “conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio”

4.3.7 Concepto de jerarquía.

Según el diccionario de la real academia española define a jerarquía como. Un principio que, en el seno de un ordenamiento jurídico, impone la subordinación de las normas de grado inferior a las de rango superior.

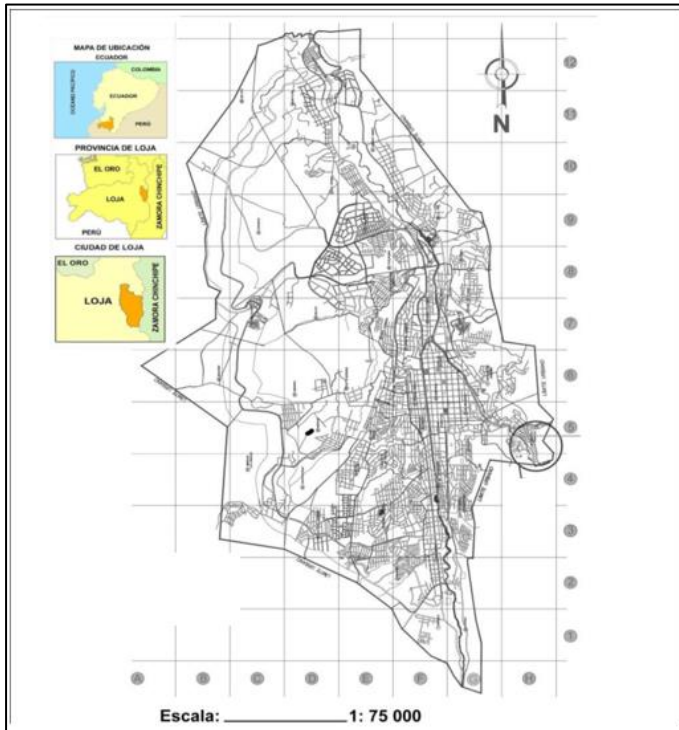
Para el Guillermo (1979), la jerarquía es el: “orden y grado entre personas o cosas: lo cual determina, en aquellas, las atribuciones y el mando; y en estas, la importancia, preferencia o valor.

5. Metodología

5.1 Área de estudio

El presente estudio se llevó a cabo en el sur del Ecuador en la ciudad de Loja ubicada en Longitud: $079^{\circ}12'15.19''$; Latitud: $S3^{\circ}59'35.27''$ en el periodo octubre 2022 – febrero 2023.

Figura 20
Área de estudio



Nota: mapa de la ubicación de la ciudad de Loja.

5.2 Procedimiento.

5.2.1 Enfoque de la investigación.

El enfoque fue cuantitativo el cual proporcionó una base sólida para medir los fenómenos de interés. La recopilación y análisis de datos numéricos permitieron una evaluación precisa y objetiva de las variables estudiadas, Al utilizar métodos estadísticos, se pudo obtener una comprensión más rigurosa de los patrones y tendencias presentes en los datos. La objetividad en la recopilación y análisis de datos permitió una aproximación más imparcial y científica al estudio, brindando mayor confiabilidad a los resultados obtenidos.

5.2.2 Método de investigación.

Se utilizó el método deductivo debido a que la investigación se basó en teorías preestablecidas y principios generales. Este método lógico permitió establecer una secuencia de pasos sistemáticos, partiendo de las teorías existentes. El método deductivo proporcionó una estructura clara y coherente para el estudio, permitiendo la organización y el análisis de los datos recopilados de manera eficiente.

Alcance o tipo de investigación.

La investigación realizada se caracteriza por ser de tipo exploratoria-descriptiva

En primer lugar, se considera **exploratoria** debido a que permitió la recolección de información en su estado natural durante la visita de campo a las empresas mediante la aplicación de encuesta. Esta aproximación permitió explorar y obtener información de primera mano.

Además, la investigación también se considera **descriptiva**, ya que proporcionó una descripción y caracterización detallada del fenómeno estudiado tal como se presenta en la realidad. Mediante la descripción detallada de los aspectos involucrados, se obtuvo una comprensión más profunda y una estructura sólida de los fundamentos teóricos utilizados en la investigación.

5.2.3 Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación es **no experimental** ya que no se obtuvo un control directo sobre las variables, sino que las observo y recopilo datos de manera natural, sin intervenir en la situación tal como ocurren en su entorno natural.

5.2.4 Universo de estudio.

Existen 789 compañías registradas en la ciudad de Loja. clasificadas entre gran empresa, mediana empresa, pequeña empresa y microempresa.

5.2.5 Población.

La población es de 48 medianas empresas en la ciudad de Loja las mismas que entran en esta categoría por una o más de las siguientes razones:

- Número mayor a 50 y menor a 200 empleados
- Ventas anuales entre \$1'000.001 y 5'000.000.
- Activos entre De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999.

5.2.6 Muestreo

Se aplicó la técnica muestral probabilística de tipo aleatorio simple ya que se usó el 100% de la población.

$$\frac{n}{1 + e^2 \times n}$$
$$\frac{48}{1 + 0.01^2 \times 48}$$

=47,77 encuestas

5.3 Desarrollo de Objetivos.

Para cumplir con el **primer objetivo** de la investigación, se empleó la **técnica** de investigación documental. Mediante los **instrumentos** de información como lo son las bases de datos digitales como Google académico, repositorios digitales de universidades y sitios web además de libros, artículos científicos, diccionarios e informes técnicos los mismos que sirvieron para llevar a cabo una exhaustiva revisión y selección literaria lo que permitió recopilar y describir los fundamentos teóricos y técnicos necesarios para la comprensión de la teoría y la encuesta propuesta por (Cameron & Quinn, 2006) misma que sirvió de base para el desarrollo del instrumento de recolección de información, complementado por preguntas de introducción y clasificación de tipo dicotómicas y de escala de Likert.

En el **segundo objetivo** por medio la **encuesta** que se aplicó al personal de mayor jerarquía dentro de las empresas durante la visita de campo, esta técnica permitió obtener datos directamente de los informantes clave. Posteriormente, se procedió al proceso de tabulación e interpretación de los resultados utilizando como **instrumento** el programa Excel, que facilitó el procesamiento de los datos de los 6 elementos culturales, y el programa GeoGebra para la elaboración de gráficas.

Para el **tercer objetivo**, que consiste en describir el perfil cultural de las medianas empresas de la ciudad de Loja, mediante el análisis gráfico utilizando como **instrumento** el programa Excel para la obtención de los valores y porcentajes y el programa GeoGebra para graficar el perfil cultural. Estos instrumentos permitieron una comprensión más clara, además, se complementó el análisis gráfico con una tabla comparativa entre el perfil cultural general y el de las empresas, considerando su ubicación y actividad. Esto proporcionó una visión comparativa y permitió identificar posibles patrones o diferencias significativas en el perfil cultural según estos criterios.

6. Resultados

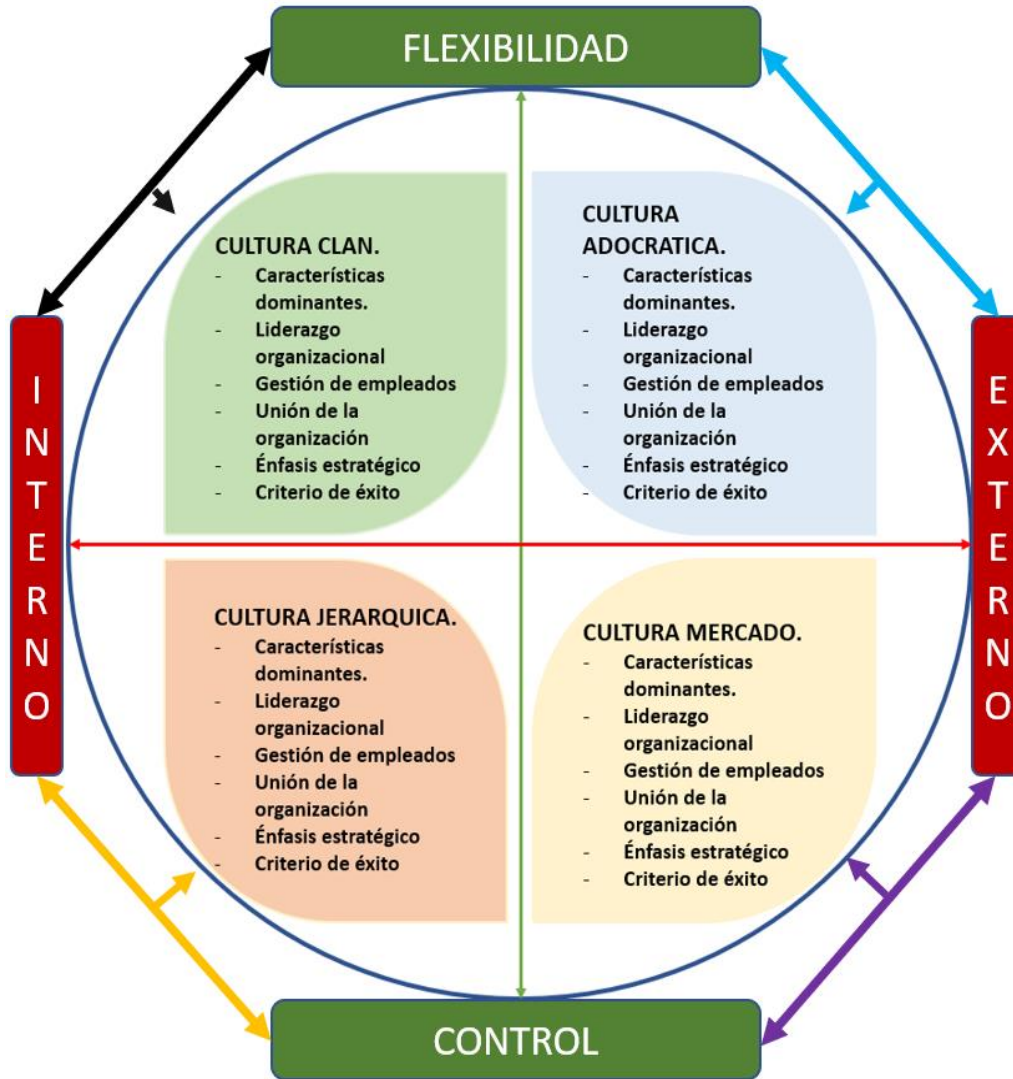
6.1 Estructura, elementos y cualidades.

En las últimas décadas, el estudio de la cultura organizacional ha adquirido una gran importancia debido a su relevancia en el desarrollo de las empresas. Una de las propuestas más completas en términos de efectividad y eficacia es la presentada por Quinn & Cameron (2006) o como ellos lo denominan el “perfil cultural de la empresa”, que se encuentra estructurado de la siguiente manera:

1. El perfil cultural se divide en dos dimensiones: la dimensión de la efectividad y la dimensión de la eficacia.
2. La dimensión de la efectividad se representa en un eje vertical, donde en el extremo superior se encuentran las características "externas, diferenciaciones y rivalidades", y en el extremo inferior se encuentran las características "internas, integraciones y unidad".
3. La dimensión de la eficacia se representa en un eje horizontal, donde en el extremo izquierdo se encuentran las características de "estabilidad, orden y control", y en el extremo derecho se encuentran las características de "flexibilidad, discreción y dinamismo".
4. Al unir estos dos ejes se forma un plano cartesiano con cuatro cuadrantes. El primer cuadrante, ubicado en la parte superior izquierda, se caracteriza por tener características internas de integración, flexibilidad y dinamismo, lo cual se asocia a una cultura de tipo clan.
5. El segundo cuadrante, ubicado en la parte superior derecha, se caracteriza por combinar características externas y de diferenciación con flexibilidad y dinamismo, lo cual se asocia a una cultura de tipo adhocrática.
6. El tercer cuadrante, ubicado en la parte inferior izquierda, se caracteriza por combinar características internas de integración con estabilidad, orden y control, lo cual se asocia a una cultura de tipo jerárquica.
7. El cuarto cuadrante, ubicado en la parte inferior derecha, se caracteriza por combinar características externas y de diferenciación con estabilidad, orden y control, lo cual se asocia a una cultura de tipo de mercado.
8. Cada cuadrante o cultura está conformado por seis elementos cuyas cualidades varían según la cultura a la que pertenezcan.

- **Características dominantes:** hace referencia a las cualidades principales de la empresa.
- **Liderazgo organizacional:** hace referencia al estilo de liderazgo que se maneja en la organización.
- **Gestión de empleados:** hace referencia a como se maneja los empleados y el entorno de trabajo.
- **Unión de la organización:** hace referencia a los mecanismos que mantienen unida la organización.
- **Énfasis estratégico:** hace referencia a las cualidades que impulsan la estrategia de la organización,
- **Criterios de éxito:** hace referencia a las acciones o cualidades que se denominan como logro para la organización.

Figura 21
Estructura del perfil cultural.



Nota: estructura de la cultura organizacional según a la metodología de (Quinn & Cameron, 2006).

6.2 Cualidades de los elementos según su cultura.

Tabla 7
Cualidades de los elementos en relación a su cultura.

1 ELEMENTO. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	
Cultura	Cualidades de la cultura dentro de las características dominantes
Clan	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.

Adhocracia	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos
Mercado	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.
Jerarquizado	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.

2 ELEMENTO. LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN

Cultura	Cualidades de la cultura dentro del liderazgo organizacional
Clan	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.
Adhocracia	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.
Mercado	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados
Jerarquizado	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.

3 ELEMENTO. GESTIÓN DE EMPLEADOS

Cultura	Cualidades de la cultura dentro de la gestión de empleados
Clan	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
Adhocracia	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.
Mercado	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias
Jerarquizado	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.

4 ELEMENTO. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Cultura	Cualidades de la cultura dentro de la organización.
Clan	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.
Adhocracia	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.
Mercado	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.
Jerarquizado	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.

5 ELEMENTO. ÉNFASIS ESTRATEGICO

Cultura	Cualidades de la cultura dentro del énfasis estratégico.
Clan	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.
Adhocracia	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.
Mercado	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.
Jerarquizado	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes

6 ELEMENTO. CRITERIO DE ÉXITO

Cultura	Cualidades de la cultura dentro del criterio de éxito
Clan	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.
Adhocracia	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.

Mercado La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.

Jerarquizado La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.

Nota: Cualidades de los elementos culturales según Cameron y Quinn

A partir de estas cualidades de los elementos según su cultura, nace la encuesta propuesta por (Quinn & Cameron, 2006), en el cual la metodología consiste en

- Otorgar 100 puntos a cada bloque o elemento los mismos que serán distribuidos entre las 4 cualidades según la realidad de la empresa.

En conjunto con la encuesta propuesta por (Cameron & Quinn, 2006) se agregaron preguntas de introducción tales como: el género, la edad, antigüedad y cargo en la empresa, además de preguntas de clasificación como el tipo de empresa y la ubicación, preguntas clave con la finalidad de elaborar el instrumento que se utilizó para la recolección de la información

6.3 FORMATO DE ENCUESTA

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

Estimado:

Con el objetivo de realizar un estudio sobre la cultura organizacional medianas empresas de la ciudad de Loja, me permito solicitarle llenar la siguiente encuesta, la misma que no tomara mucho tiempo. Le recuerdo que esta información es absolutamente confidencial. No serán reportados resultados individuales, sólo colectivos.

Instrucciones:

Escoja 1 ítems por cada pregunta, el mismo que este más cercano a su realidad.

Género:

Femenino	
Masculino	
LGBTI:	

Tipo de empresa:

Productora	
Comercializadora	
Servicios	

Indique su edad:

--

Antigüedad en la empresa:

Menos de 2 años	
2-5 años	
6-9 años	
10-14 años	
15-19 años	
20 años o más	

Ubicación de la empresa:

Norte de la ciudad	
Centro de la ciudad	
Sur de la ciudad	

Nivel de Cargo:

Directivo	
Gerencial	
Ejecutivo	
Operativo	

Instrucciones:

Por favor, distribuya 100 puntos entre los 4 ítems de cada una de las características, la asignación de los puntos se deberá realizar dependiendo de la similitud de la descripción de cada ítem con las características existentes en su empresa.

Desarrollo.

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos	
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	
TOTAL		100
2. LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados	
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
TOTAL		100
3. GESTIÓN DE EMPLEADOS		ACTUAL
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
TOTAL		100
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	
TOTAL		100

5. ÉNFASIS ESTRATEGICO		ACTUAL
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
TOTAL		100
6. CRITERIO DE ÉXITO		ACTUAL
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	
TOTAL		100

Como resultado de la aplicación del formato de encuesta a 48 medianas empresas de la ciudad de Loja se obtuvo los siguientes resultados.

6.4 Resultados preguntas de introducción y clasificación

Se promedio las respuestas de cada pregunta de introducción y clasificación de las 48 encuestas, obteniendo como resultado los siguientes valores.

Tabla 8
Genero

Genero		
Masculino	Femenino	LGBTI
34	14	

Nota: De 48 personal encuestado 34 masculino y 14 femenino, procedimiento de tabulación en el anexo 1.

Tabla 9*Edad*

Edad
45,96

Nota: La edad promedio de la muestra de 48 medianas empresas encuestada es de 45,96 años, procedimiento de tabulación en el anexo 2.

Tabla 10*Ubicación de la empresa.*

Ubicación		
Norte	Centro	Sur
19	24	5

Nota: De las 48 medianas empresas encuestadas 19 están ubicadas en el norte de la ciudad, 24 en el centro de la ciudad y 5 en el sur de la ciudad, procedimiento de tabulación en el anexo 3.

Tabla 11*Tipo de empresa*

Tipo empresa		
Productora	Comercializadora	Servicios
8	20	20

Nota: De las 48 medianas empresas encuestadas 8 pertenecen al tipo productoras, 20 comercializadoras y 20 de servicios, procedimiento de tabulación en el anexo 4.

Tabla 12*Antigüedad en la empresa del personal encuestado*

Antigüedad					
Menos 2 años	2 -5 años	6 -9 años	10 - 14 años	15 - 19 años	20 años o mas
	14	19	13	0	2

Nota: Del personal de las 48 medianas empresas encuestadas 14 miembros tienen una antigüedad en la empresa entre 2 a 5 años, 19 miembros entre 6 a 9 años, 13 miembros entre 10 a 14 años y 2 miembros llevan en la empresa más de 20 años, procedimiento de tabulación en el anexo 5.

Tabla 13*Cargo en la empresa del personal encuestado*

Cargo			
Directivo	Gerencial	Ejecutivo	Operativo
15	24	7	2

Nota: Del personal de las 48 medianas empresas encuestadas 15 pertenecen al nivel directivo, 24 al nivel gerencial, 7 al nivel ejecutivo y 2 al nivel operativo, procedimiento de tabulación en el anexo 6.

6.5 Resultados de instrumento de recolección.

La metodología utilizada para el proceso de tabulación, análisis e interpretación del instrumento propuesto por Quinn & Cameron (2006) es la siguiente.

1. Se promedió los resultados por cultura, de cada uno de los 6 elementos de las 48 encuestas.
2. Este resultado se plasmó en un plano cartesiano que permitió observar gráficamente la dimensión y la orientación del elemento, se obtendrá 6 gráficas en total una por cada elemento.

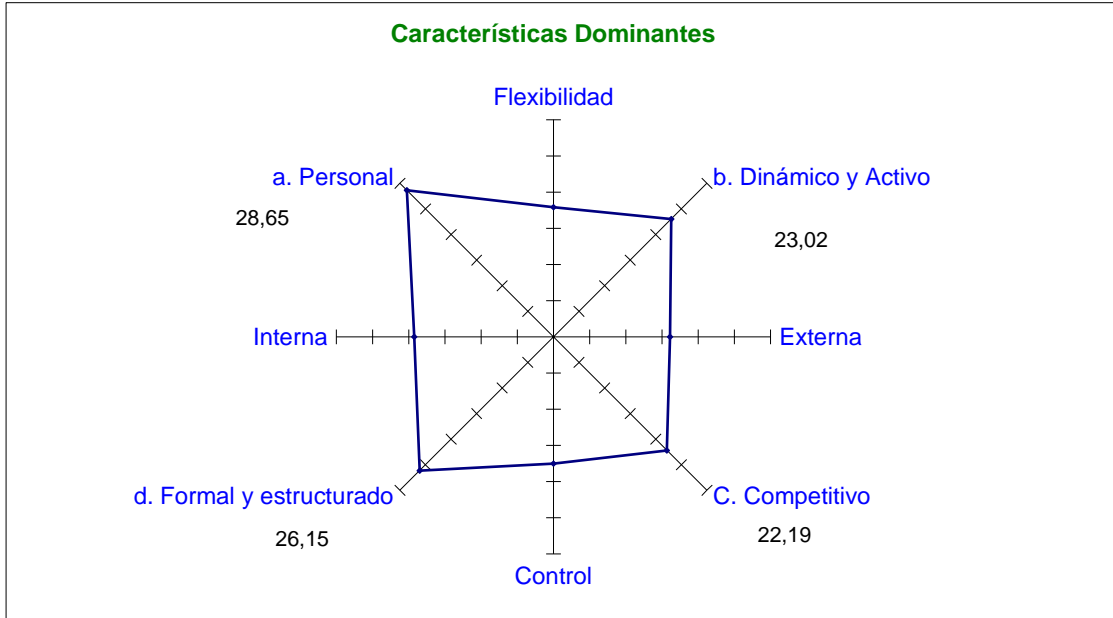
Tabla 14
Características dominantes

Características Dominantes			
A. Clan	B. Adhocracia	C. Mercado	D. Jerárquico
28,65	23,02	22,19	26,15
Interno	Flexibilidad	Externo	Control
27,34	25,53	22,6	24,01

Nota: La tabla 14 muestra el promedio de los resultados de la muestra de 48 empresas encuestadas en el apartado de características dominantes, procedimiento de tabulación en el anexo 7.

Figura 22

Características dominantes



Nota: La figura 22 muestra gráficamente el resultado de los promedios de la muestra de 48 empresas encuestadas en el elemento de características dominantes, procedimiento del graficado en el anexo 8.

Interpretación.

Se evidencia una clara inclinación hacia la cultura Clan, lo cual indica que la organización enfoca su atención en el crecimiento personal, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales. Asimismo, se observa una tendencia hacia la cultura Jerárquica, lo que demuestra la importancia que se le otorga a la estabilidad, el orden y el control en los procesos organizativos.

Además, se aprecia una equilibrada presencia de la cultura Adhocrática y de la cultura de Mercado, lo que refleja la valoración de la adaptabilidad, la creatividad, la orientación a resultados y la competencia externa. En resumen, la organización combina elementos de estas diferentes culturas con el objetivo de promover el crecimiento y el bienestar de sus empleados, mantener la eficiencia en los procesos, enfrentar desafíos innovadores y buscar ventajas competitivas en el mercado.

Tabla 15

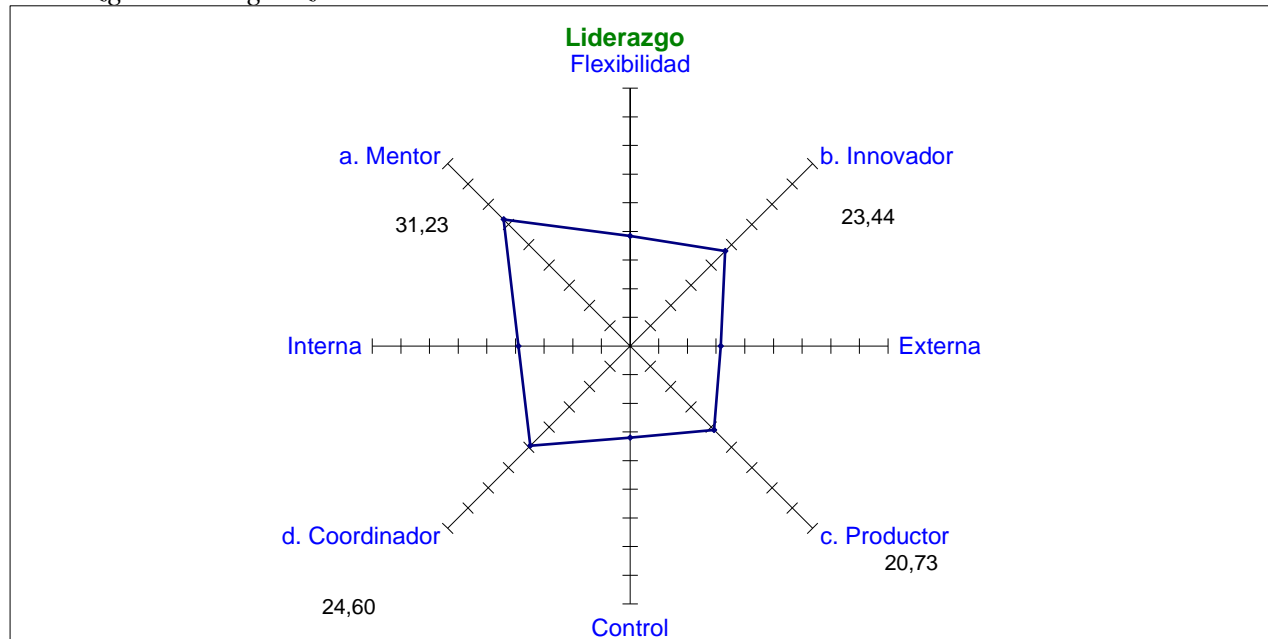
Liderazgo de la organización

Lideres de la organización			
A. Clan	B. Adhocracia	C. Mercado	D. Jerárquico
31,23	23,44	20,73	24,60
Interno	Flexibilidad	Externo	Control
27,52	26,7	22,01	22,5

Nota: La tabla 15 muestra el promedio de los resultados de la muestra de 48 empresas encuestadas en el elemento de Lideres de la organización, procedimiento de tabulación en el anexo 9.

Figura 23

Liderazgo de la organización



Nota: La figura 23 muestra gráficamente el resultado de los promedios de la muestra de 48 empresas encuestadas en el elemento de lideres de la organización, procedimiento del graficado en el anexo 10.

Interpretación.

La identificación de una mayor inclinación en el primer cuadrante, que representa la cultura Clan, en el liderazgo de la organización señala la importancia que se le concede al desarrollo de líderes enfocados en el cuidado y respaldo de los miembros del equipo. Estos líderes fomentan el crecimiento personal y profesional al crear un entorno basado en la confianza, la colaboración y el apoyo mutuo. Asimismo, se observa una inclinación hacia el tercer cuadrante, asociado con la

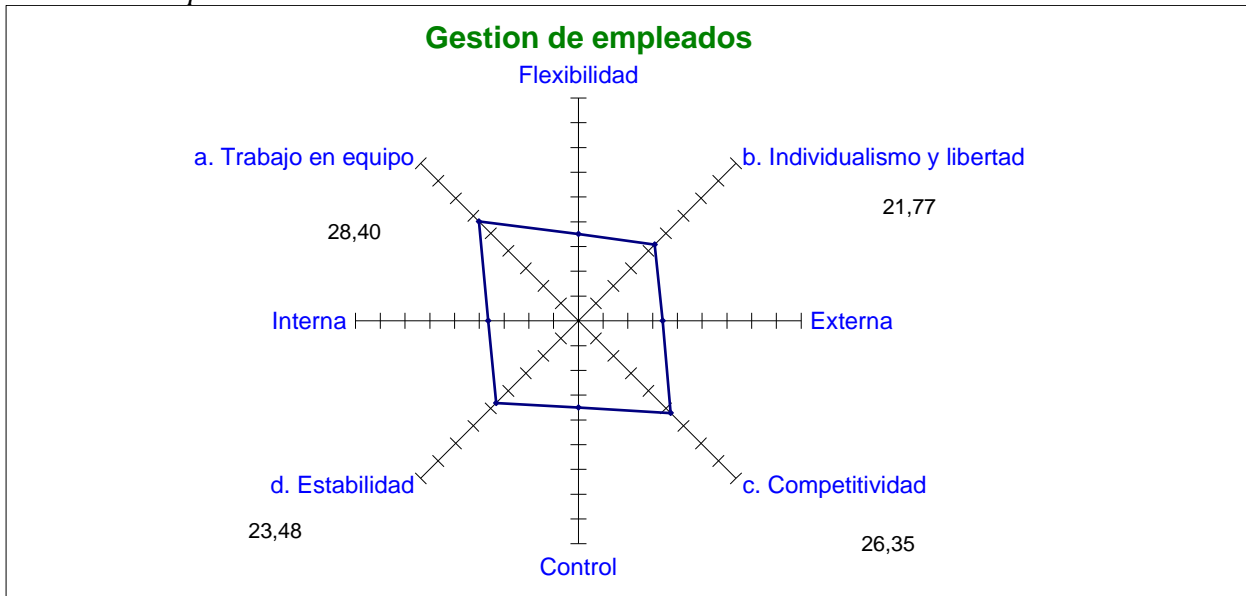
cultura Jerárquica, lo que sugiere que también se valora la claridad de roles y una estructura de mando bien definida. Los líderes jerárquicos se centran en el control y la supervisión de las actividades del equipo. Por otro lado, la cultura Adhocrática desempeña un papel significativo en el liderazgo, promoviendo la figura de líderes emprendedores y creativos capaces de gestionar proyectos innovadores y complejos. Estos líderes fomentan la adaptabilidad, la flexibilidad y la disposición para asumir riesgos. Aunque en menor medida, la cultura de Mercado también influye en el liderazgo, enfatizando la orientación hacia resultados y la competencia externa. Los líderes de esta cultura se enfocan en satisfacer las necesidades del mercado y buscar ventajas competitivas para la organización.

Tabla 16
Gestión de empleados

Gestión de empleados			
A. Clan	B. Adhocracia	C. Mercado	D. Jerárquico
28,40	21,77	26,35	23,48
Interno	Flexibilidad	Externo	Control
25,7	24,65	23,84	24,83

Nota: La tabla 16 muestra el promedio de los resultados de la muestra de 48 empresas encuestadas en el elemento de gestión de empleados, procedimiento de tabulación en el anexo 11.

Figura 24
Gestión de empleados.



Nota: La figura 24 muestra gráficamente el resultado de los promedios de la muestra de 48 empresas encuestadas en el apartado de la gestión de empleados, procedimiento del graficado en el anexo 12.

Interpretación.

La observación de una inclinación equilibrada tanto en el primer cuadrante, que representa la cultura Clan, como en el cuarto cuadrante, correspondiente a la cultura de Mercado, en el elemento de gestión de empleados, refleja una organización que valora tanto el cuidado y apoyo de sus empleados como la orientación hacia resultados y la competencia externa. La cultura Clan se centra en relaciones interpersonales y trabajo en equipo, promoviendo un ambiente de confianza y colaboración. Por otro lado, la cultura de Mercado se enfoca en satisfacer las necesidades del mercado y buscar ventajas competitivas. Además, la presencia de la cultura Jerárquica en la gestión de empleados indica la importancia de establecer roles claros y una cadena de mando definida. Por último, aunque en menor medida, la cultura Adhocrática fomenta la flexibilidad y la innovación en la gestión de los empleados. En conjunto, estos enfoques culturales promueven un ambiente de trabajo equilibrado, donde se busca el crecimiento personal y profesional de los empleados, la eficiencia, el cumplimiento de objetivos y la capacidad de adaptación a desafíos y proyectos complejos.

Tabla 17

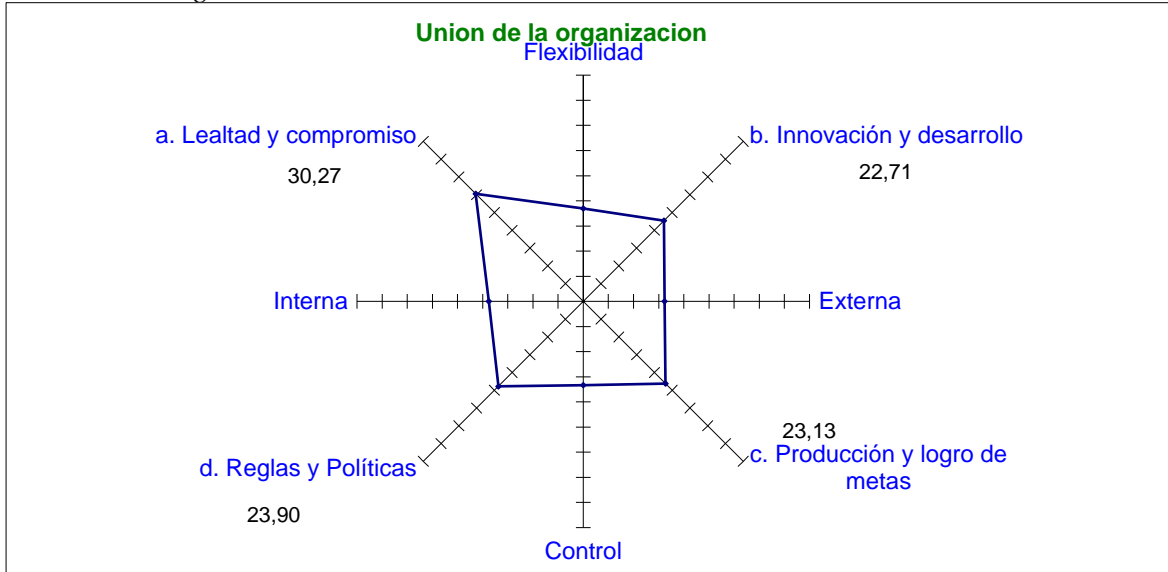
Unión de la organización

Unión de la organización			
A. Clan	B. Adhocracia	C. Mercado	D. Jerárquico
30,27	22,71	23,13	23,90
Interno	Flexibilidad	Externo	Control
26,63	25,52	22,64	23,51

Nota: La tabla 17 muestra el promedio de los resultados de la muestra de 48 empresas encuestadas en el apartado de la unión de la organización, procedimiento de tabulación en el anexo 13.

Figura 25

Unión de la organización



Nota: La figura 25 muestra gráficamente el resultado de los promedios de la muestra de 48 empresas encuestadas en el apartado de unión de la organización, procedimiento del graficado en el anexo 14.

Interpretación.

La observación de una mayor inclinación en el primer cuadrante (Cultura Clan) en el elemento de cohesión organizacional indica la importancia de fomentar la cohesión y el sentido de comunidad. La cultura Clan se centra en las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, promoviendo un ambiente de colaboración y apoyo mutuo. Se valora el bienestar y la participación de los empleados, cultivando la lealtad y la identificación con la organización. Por otro lado, la cultura Jerárquica muestra una presencia significativa en el elemento de cohesión, lo que refleja la importancia otorgada a la estabilidad y el orden. Se establecen roles claros y una cadena de mando definida para lograr coherencia y alineación. Aunque esta cultura es más formal y vertical, busca la coordinación y la unidad en la organización. La cultura de Mercado muestra una inclinación equilibrada en el elemento de cohesión. Se enfoca en la competencia externa y la satisfacción del mercado. Aunque puede parecer enfocada en la individualidad y la competencia, también reconoce la importancia de la unión y el trabajo en equipo para lograr resultados exitosos. Por último, la cultura Adhocrática influye en el elemento de cohesión, aunque en menor medida. Fomenta la flexibilidad y la innovación, lo que implica adaptabilidad y apertura a la colaboración. A pesar de

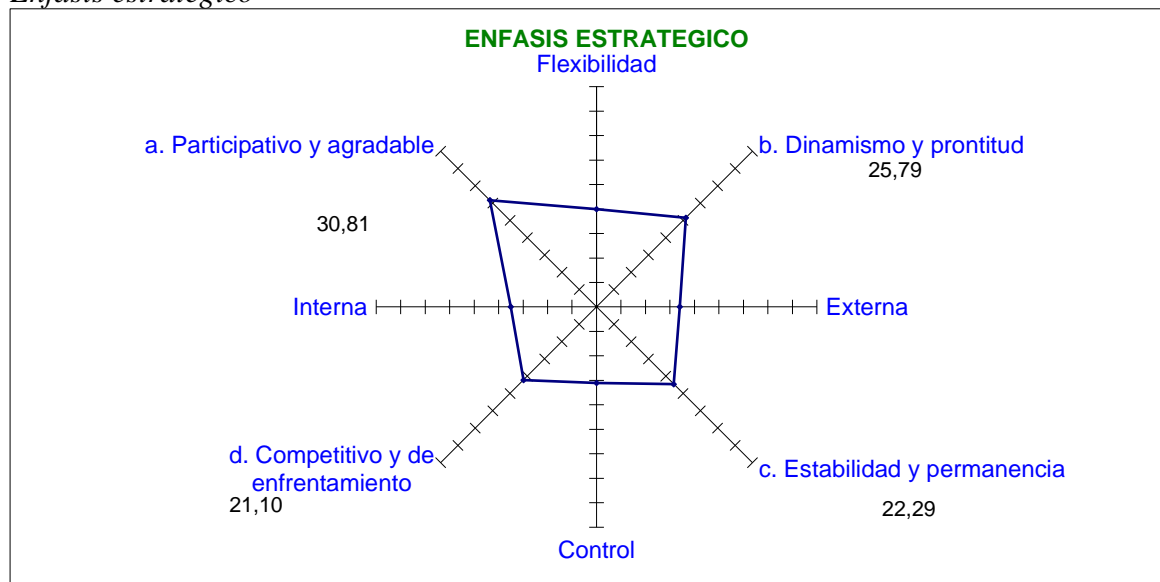
su enfoque en la creatividad y la autonomía individual, valora la formación de equipos y la construcción de relaciones sólidas para abordar desafíos complejos y fomentar la unión en la organización.

Tabla 18
Énfasis estratégico

Énfasis Estratégico			
A. Clan	B. Adhocracia	C. Mercado	D. Jerárquico
30,81	25,79	22,29	21,10
Interno	Flexibilidad	Externo	Control
25,05	28,08	23,91	21,68

Nota: La tabla 18 muestra el promedio de los resultados de la muestra de 48 empresas encuestadas en el apartado del énfasis estratégico. procedimiento de tabulación en el anexo 15

Figura 26
Énfasis estratégico



Nota: La figura 26 muestra gráficamente el resultado de los promedios de la muestra de 48 empresas encuestadas en el apartado de énfasis estratégico, procedimiento del graficado en el anexo 16.

Interpretación.

La observación de una mayor inclinación en el primer cuadrante (Cultura Clan) en el elemento de enfoque estratégico refleja la importancia otorgada a la colaboración y participación de los empleados en la formulación y ejecución de la estrategia organizacional. Se valora la

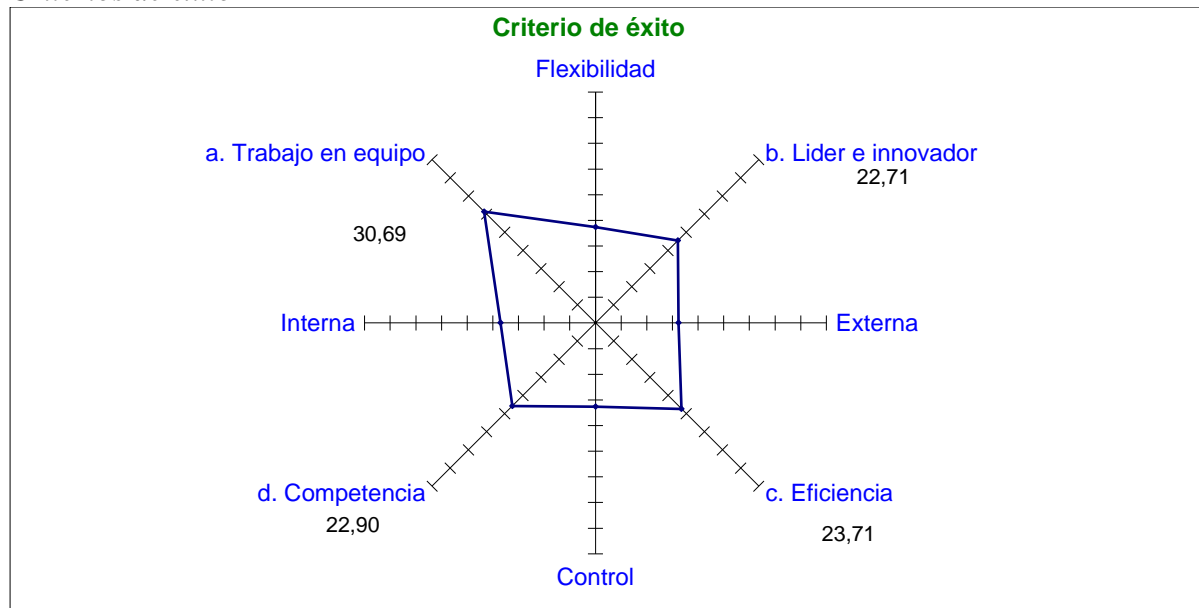
capacidad de adaptación y la innovación estratégica en la cultura Adhocrática, representada en el segundo cuadrante. Aunque en menor medida, la cultura de Mercado también reconoce la importancia de alinearse con las necesidades del mercado en la estrategia. Por su parte, la cultura Jerárquica muestra una presencia equitativa y se enfoca en la implementación de la estrategia establecida. En resumen, se destaca la importancia de la colaboración, la adaptabilidad y la alineación estratégica en el enfoque estratégico de la organización.

Tabla 19
Criterios de éxito

Criterio de éxito			
A. Clan	B. Adhocracia	C. Mercado	D. Jerárquico
30,69	22,71	23,71	22,90
Interno	Flexibilidad	Externo	Control
26,22	26,10	23,20	23,30

Nota: La tabla 19 muestra el promedio de los resultados de la muestra de 48 empresas encuestadas en el apartado de criterio de éxito, procedimiento de tabulación en el anexo 17.

Figura 27
Criterios de éxito



Nota: La figura 27 muestra gráficamente el resultado de los promedios de la muestra de 48 empresas encuestadas en el apartado de los criterios de éxito, procedimiento de tabulación en el anexo 18.

Interpretación.

La mayor inclinación en el primer cuadrante, que representa la cultura Clan, en el criterio de éxito, refleja la importancia del bienestar y la satisfacción de los empleados como indicadores fundamentales de éxito en la organización. La cultura Clan se enfoca en promover la colaboración, el apoyo mutuo y el cuidado hacia los empleados, reconociendo la importancia de su crecimiento personal y profesional. Por otro lado, la inclinación hacia el cuarto cuadrante, correspondiente a la cultura de Mercado, demuestra que también se valora el logro de resultados tangibles y la satisfacción de las necesidades del mercado como criterios de éxito. En esta cultura, se pone énfasis en la orientación hacia los resultados y la competencia externa, buscando alcanzar el éxito a través de la eficiencia y la obtención de resultados medibles. Tanto la cultura Jerárquica como la cultura Adhocrática presentan una presencia equitativa en el criterio de éxito. La cultura Jerárquica valora el cumplimiento de objetivos y la eficiencia en la ejecución de tareas, estableciendo roles claros y una cadena de mando definida. Por su parte, la cultura Adhocrática reconoce la importancia de la adaptación, la innovación y la creatividad como factores clave para el éxito, fomentando la exploración de nuevas ideas y la capacidad de respuesta ágil a los desafíos del entorno. El criterio de éxito en la organización refleja una combinación de elementos de las culturas Clan, de Mercado, Jerárquica y Adhocrática. Se reconoce la importancia del bienestar de los empleados, la consecución de resultados tangibles, el cumplimiento de objetivos y la capacidad de adaptación e innovación como factores determinantes para alcanzar el éxito organizacional.

7. Discusión

Para la discusión de los resultados:

1. Se promedió los resultados de los 6 elementos, lo cual permitió encontrar los valores del perfil cultural.
2. Este resultado se plasmó en un plano cartesiano que permitió observar gráficamente la dimensión y la orientación del perfil cultural.
3. Se clasificó el perfil cultural de las empresas según la ubicación de la empresa, zona Norte, zona Central y la zona Sur.
4. Se clasificó el perfil cultural de las empresas por su actividad, empresas productoras, comercializadoras y de servicios
5. Se comparó el perfil cultural general, con el perfil cultural de las empresas según su ubicación
6. Se comparó el perfil cultural general, con el perfil cultural de las empresas según su actividad.

7.1 Perfil cultural en las medianas empresas de la ciudad de Loja.

Tabla 20

Perfil cultural de las medianas empresas de la ciudad de Loja.

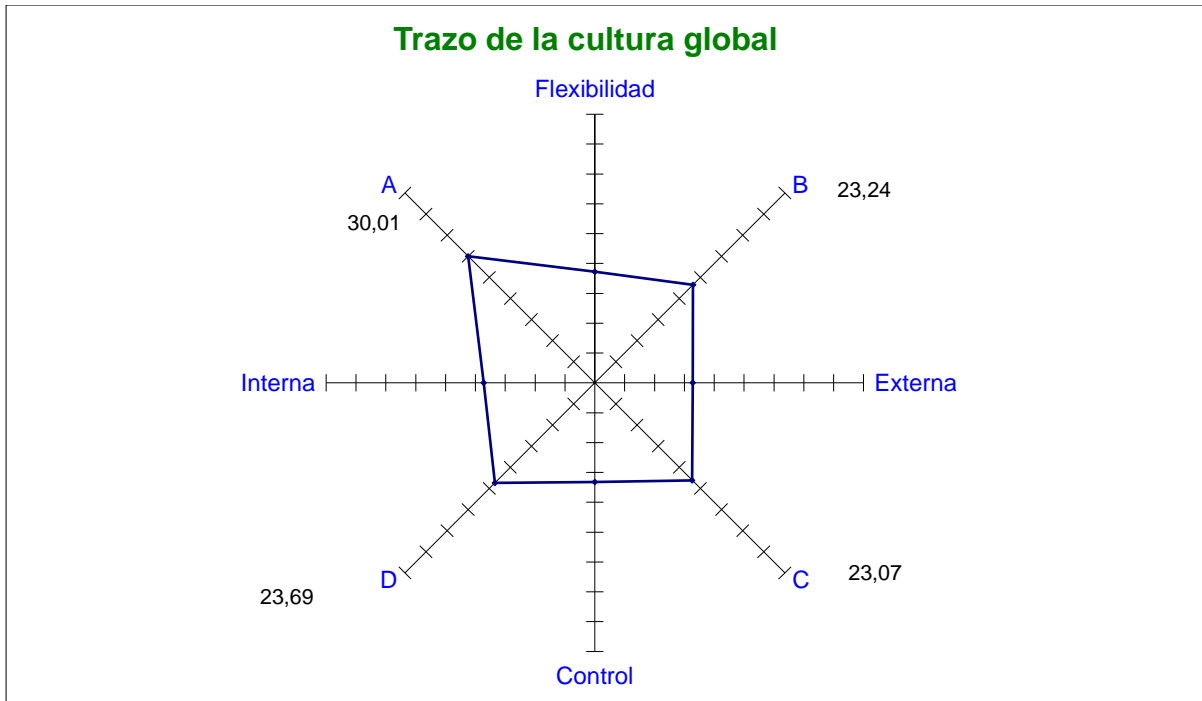
Perfil cultural			
A. Clan	B. Adhocrática	C. Mercado	D. Jerárquica
30,01	23,24	23,07	23,69
Interno	Flexibilidad	Externo	Control
26,48	26,20	23,15	23,38

Nota: La tabla 20 muestra el perfil cultural basado en el promedio de los resultados de los 6 elementos de la muestra de 48 empresas encuestadas, procedimiento de tabulación en el anexo 19.

Figura

28

Perfil cultural de las medianas empresas de la ciudad de Loja



Nota: La figura 28 muestra gráficamente el perfil cultural basado en los resultados de los promedios de la muestra de 48 empresas encuestadas, procedimiento de tabulación en el anexo 20.

Interpretación

En el análisis de la cultura organizacional de las medianas empresas en la ciudad de Loja, se puede observar un equilibrio general, pero con una ligera inclinación hacia el primer cuadrante, que representa la cultura Clan, con un porcentaje del 30,01% en la cultura organizacional. Esto indica que estas empresas tienen características presentes en todas las culturas, pero muestran una mayor afinidad hacia la cultura Clan. La cultura Clan se distingue por su enfoque en el crecimiento personal, el desarrollo de los empleados y la creación de un entorno laboral humano. En este sentido, las medianas empresas en Loja muestran una orientación interna y flexible, fomentando la colaboración, el trabajo en equipo y el bienestar de sus empleados. Estos aspectos reflejan una tendencia hacia la cultura Clan. Por otro lado, se puede observar que la cultura Jerárquica también tiene una presencia relevante en estas medianas empresas, representando el 23,69% de la cultura organizacional. Esto indica que estas empresas valoran la estabilidad, el control y la estructura en sus procesos. Se establecen claramente las funciones, las líneas de toma de decisiones y se siguen procedimientos estandarizados. Además, se evidencia que las medianas empresas también

muestran porcentajes significativos de las culturas Adhocracia (23,24%) y Mercado (23,07%). Esto sugiere que estas empresas también valoran la creatividad, la adaptabilidad y la orientación hacia los resultados. Muestran una inclinación hacia la competencia externa, la innovación y la búsqueda de ventajas competitivas en el mercado. por lo cual, las medianas empresas en la ciudad de Loja presentan un comportamiento organizacional con características de todas las culturas, pero con una tendencia hacia la cultura Clan y la cultura Jerárquica. Por un lado, promueven la estabilidad, el control y la estructura en sus procesos, como indica la cultura Jerárquica. Por otro lado, apoyan y fomentan el compromiso, la colaboración y el bienestar de su personal, en línea con la cultura Clan. Además, también muestran una orientación hacia la creatividad, la adaptabilidad y los resultados, como se ve en las culturas Adhocracia y Mercado. Esta combinación de características culturales refleja la complejidad y la diversidad de las prácticas organizacionales en estas medianas empresas.

7.2 Perfil cultural en las medianas empresas según su ubicación

Para un mejor análisis y discusión de la cultura organizacional de las medianas empresas de la ciudad de Loja se utilizó las preguntas de clasificación, dando como resultado la división de la ciudad en tres zonas, empresas ubicadas al norte, centro y sur de la ciudad. A continuación, se presentará el perfil cultural de las medianas empresas del norte de la ciudad el mismo que tiene como base el promedio de los 6 elementos culturales presentes en el instrumento de recolección.

7.2.1 Norte de la ciudad.

Tabla 21

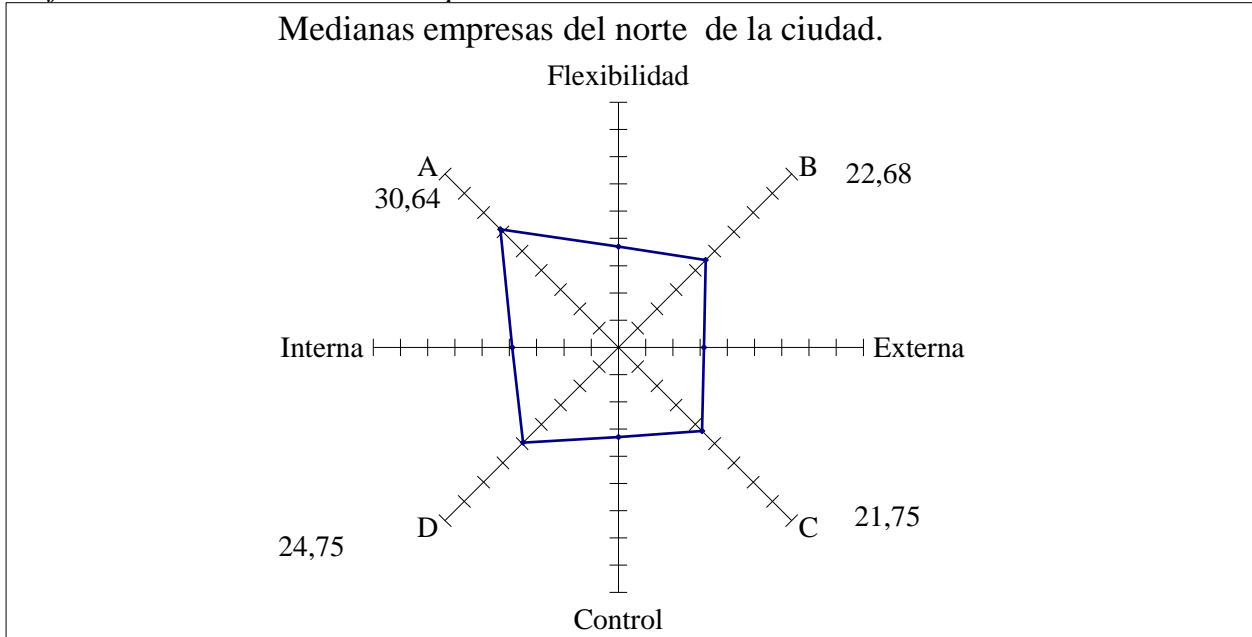
Perfil cultural de las medianas empresas del norte de la ciudad.

Perfil cultural			
A. Clan	B. Adhocrática	C. Mercado	D. Jerárquica
30,64	22,68	21,75	24,75
Interno	Flexibilidad	Externo	Control
27,38	26,06	22,21	23,15

Nota: La tabla 21 muestra el perfil cultural de las medianas empresas del norte de la ciudad. A sí mismo una vez graficado los resultados se pudo determinar la orientación de la dimensión.

Figura 29

Perfil cultural de las medianas empresas del norte de la ciudad.



Nota: La figura 26 muestra gráficamente el perfil cultural de las medianas empresas del norte de la ciudad, procedimiento del graficado en el anexo 21.

Interpretación

El análisis del perfil cultural de las empresas ubicadas en el norte de la ciudad de Loja revela una combinación equilibrada de las cuatro culturas organizacionales: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica. A continuación, se detalla el análisis basado en los porcentajes proporcionados: Cultura Clan (30,64%): Este porcentaje indica una fuerte presencia de la cultura Clan en estas empresas. Esta cultura se caracteriza por poner énfasis en el cuidado de los empleados, la colaboración y el trabajo en equipo. Estas empresas valoran el desarrollo personal y profesional de sus empleados, promoviendo un ambiente de confianza y apoyo mutuo. Es probable que se fomente la participación y se promueva un sentido de comunidad en el lugar de trabajo. Cultura Adhocrática (22,68%): Aunque en menor medida que la cultura Clan, la presencia de la cultura Adhocrática indica que estas empresas también valoran la creatividad, la innovación y la adaptabilidad. Es probable que se promueva la exploración de nuevas ideas y se fomente la

autonomía y la toma de decisiones en los equipos de trabajo. Estas empresas están dispuestas a asumir riesgos y abordar desafíos complejos de manera flexible. Cultura Mercado (21,75%): El porcentaje de la cultura Mercado muestra que estas empresas también dan importancia a la orientación hacia los resultados y a la competencia externa. Es probable que exista un enfoque en satisfacer las necesidades del mercado y buscar ventajas competitivas. Estas empresas valoran el rendimiento y buscan el éxito en términos de logros tangibles y la eficiencia en sus operaciones. Cultura Jerárquica (24,75%): La presencia significativa de la cultura Jerárquica indica que estas empresas valoran la estructura, el control y la estabilidad en sus procesos. Es probable que se establezcan claramente las líneas de autoridad y se sigan procedimientos y roles definidos. Estas empresas buscan la eficiencia y el cumplimiento de objetivos a través de una cadena de mando bien establecida.

En general, el perfil cultural de las empresas ubicadas en el norte de la ciudad de Loja muestra una combinación equilibrada de las cuatro culturas organizacionales. Estas empresas valoran tanto el bienestar de sus empleados y la colaboración (cultura Clan), como la creatividad y la adaptabilidad (cultura Adhocrática). También se preocupan por lograr resultados tangibles y satisfacer las demandas del mercado (cultura Mercado), así como por establecer estructura y control en sus procesos (cultura Jerárquica). Esta diversidad cultural puede brindar a estas empresas una perspectiva amplia y la capacidad de abordar diferentes desafíos organizacionales.

7.2.2 centro de la ciudad.

A continuación, se presentará el perfil cultural de las medianas empresas del centro de la ciudad el mismo que tiene como base el promedio de los 6 elementos culturales presentes en el instrumento de recolección.

Tabla 22

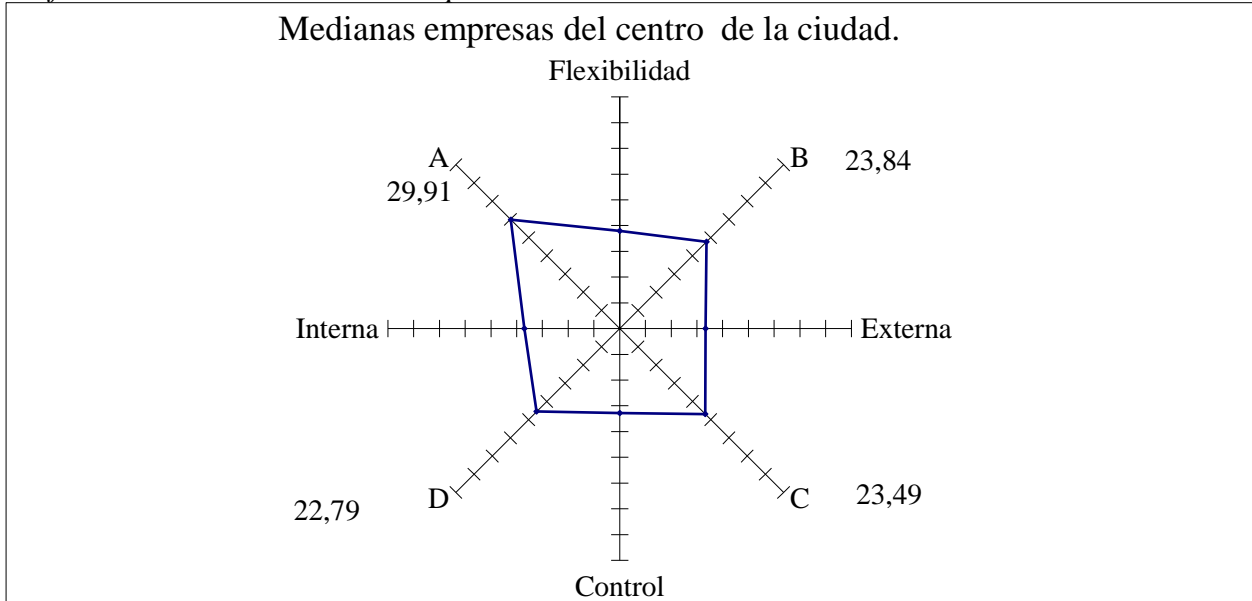
Perfil cultural de las medianas empresas del centro de la ciudad.

Perfil cultural			
A. Clan	B. Adhocrática	C. Mercado	D. Jerárquica
29,91	23,84	23,49	22,79
Interno	Flexibilidad	Externo	Control
25,9	26,53	23,66	23,13

Nota: La tabla 22 muestra el perfil cultural de las medianas empresas del centro de la ciudad así mismo una vez graficado los resultados se pudo determinar la orientación de la dimensión.

Figura 30

Perfil cultural de las medianas empresas del centro de la ciudad.



Nota: La figura 30 muestra gráficamente el perfil cultural de las medianas empresas del norte de la ciudad, procedimiento del graficado en el anexo 22.

Interpretación

Se puede observar un comportamiento bastante equilibrado en las medianas empresas del centro de la ciudad de Loja, aunque con una cierta tendencia hacia el primer cuadrante de la cultura Clan, representando el 29,91% del perfil cultural, y hacia el segundo cuadrante de la cultura Adhocrática, con un 23,84%. Esto indica que estas empresas poseen cualidades de todas las culturas organizacionales, pero muestran una inclinación particular hacia la cultura Clan, así como hacia la cultura Adhocrática.

La cultura Clan se caracteriza por fomentar el trabajo en equipo, la colaboración y el cuidado de los empleados. Es probable que en estas empresas se promueva el desarrollo personal y profesional de sus miembros, así como un ambiente de confianza y apoyo mutuo. Por otro lado, la cultura Adhocrática valora la innovación, la creatividad y la adaptabilidad. Estas empresas tienen una mentalidad abierta hacia el cambio y están dispuestas a asumir riesgos para lograr la excelencia y enfrentar desafíos complejos. Sin embargo, también es importante destacar que existen pequeñas variaciones entre las medianas empresas ubicadas en el centro de la ciudad y el perfil cultural general. En comparación con las empresas del norte de la ciudad, las empresas del centro muestran

una mayor tendencia hacia la cultura Adhocrática en lugar de la cultura Jerárquica. Esto sugiere que estas empresas tienen una mayor facilidad de adaptación a los cambios y hacia la innovación, con un estilo de liderazgo más emprendedor.

7.2.3 sur de la ciudad.

A continuación, se presentará el perfil cultural de las medianas empresas del sur de la ciudad el mismo que tiene como base el promedio de los 6 elementos culturales presentes en el instrumento de recolección.

Tabla 23

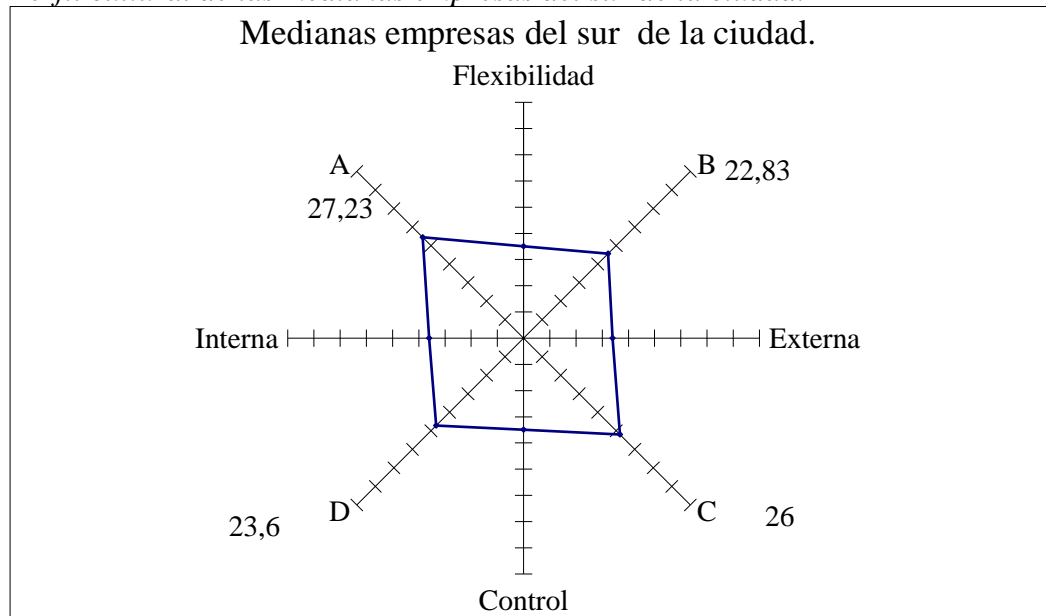
Perfil cultural de las medianas empresas del sur de la ciudad.

Perfil cultural			
A. Clan	B. Adhocrática	C. Mercado	D. Jerárquica
27,23	22,83	26,00	23,60
Interno	Flexibilidad	Externo	Control
25,29	24,84	24,31	24,74

Nota: La tabla 22 muestra el perfil cultural de las medianas empresas del centro de la ciudad así mismo una vez graficado los resultados se pudo determinar la orientación de la dimensión.

Figura 31

Perfil cultural de las medianas empresas del sur de la ciudad.



Nota: La figura 28 muestra gráficamente el perfil cultural de las medianas empresas del sur de la ciudad, procedimiento del graficado en el anexo 23.

Interpretación

Se puede observar un comportamiento bastante equilibrado en las medianas empresas ubicadas en el centro de la ciudad de Loja, aunque con una cierta tendencia hacia el primer cuadrante de la cultura Clan, representando el 27,23% del perfil cultural, y hacia el cuarto cuadrante de la cultura de Mercado, con un 26%. Esto indica que estas empresas tienen cualidades de todas las culturas organizacionales, pero muestran una inclinación particular hacia la cultura Clan y la cultura de Mercado. La cultura Clan se caracteriza por enfocarse en las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y el cuidado de los empleados. Es probable que en estas empresas se promueva un ambiente familiar, basado en la confianza y la colaboración. Por otro lado, la cultura de Mercado se centra en satisfacer las necesidades del mercado y buscar ventajas competitivas. Estas empresas tienen un enfoque externo y orientado a los resultados, buscando alcanzar el éxito a través de la eficiencia y la competencia en el mercado. Además, se destaca que la dimensión de estas medianas empresas está más dirigida hacia lo interno y lo flexible, lo que implica una atención especial en fortalecer los aspectos internos de la organización, como el desarrollo del personal y la gestión de equipos, al mismo tiempo que se mantienen en sintonía con las demandas del mercado externo. En comparación con las medianas empresas ubicadas en el sur de la ciudad, se puede apreciar una pequeña variación en el perfil cultural. Las empresas del centro muestran una mayor tendencia hacia la cultura de Mercado en lugar de la cultura Jerárquica. Esto sugiere que estas empresas tienen comportamientos más competitivos y están más centradas en lograr los objetivos y satisfacer las demandas del mercado.

7.3 Perfil cultural de las medianas empresas según su actividad

7.3.1 Productoras de la ciudad.

Para un mejor análisis y discusión de la cultura organizacional de las medianas empresas de la ciudad de Loja se utilizó las preguntas de clasificación, dando como resultado la clasificación de las medianas empresas según su actividad empresas productoras, comercializadoras y de servicios. A continuación, se presentará el perfil cultural de las medianas empresas productoras de la ciudad el mismo que tiene como base el promedio de los 6 elementos culturales presentes en el instrumento de recolección.

Tabla 24

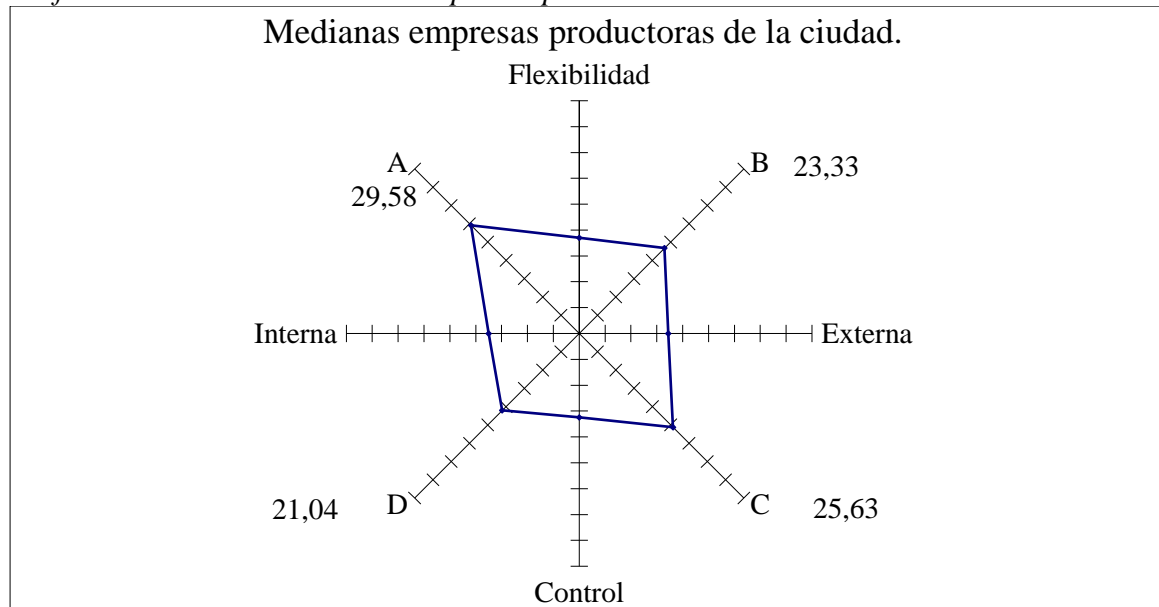
Perfil cultural de las medianas empresas de las productoras de la ciudad.

Perfil cultural			
A. Clan	B. Adhocrática	C. Mercado	D. Jerárquica
29,58	23,33	25,63	21,04
Interno	Flexibilidad	Externo	Control
24,59	26,09	24,43	23,11

Nota: La tabla 23 muestra el perfil cultural de las medianas empresas productoras de la ciudad así mismo una vez graficado los resultados se pudo determinar la orientación de la dimensión.

Figura 32

Perfil cultural de las medianas empresas productoras de la ciudad.



Nota: La figura 32 muestra gráficamente el perfil cultural de las medianas empresas productoras de la ciudad, procedimiento del graficado en el anexo 24.

Interpretación

Se puede observar un comportamiento bastante equilibrado en las medianas empresas del centro de la ciudad de Loja, con una cierta tendencia hacia el primer cuadrante de la cultura Clan, representando el 29,58% del perfil cultural, y hacia el cuarto cuadrante de la cultura de Mercado, con un 25,63%. Esto indica que estas empresas poseen cualidades de todas las culturas organizacionales, pero muestran una inclinación particular hacia la cultura Clan y la cultura de Mercado. La cultura Clan se caracteriza por fomentar el sentido de comunidad, la colaboración y el bienestar de los empleados. En estas empresas, es probable que se promueva un ambiente de trabajo familiar, basado en relaciones interpersonales sólidas y apoyo mutuo. Por otro lado, la

cultura de Mercado se enfoca en la competencia externa y la satisfacción del mercado. Estas empresas tienen un enfoque orientado hacia los resultados y buscan obtener ventajas competitivas en el mercado. Además, se destaca que la dimensión de estas medianas empresas estará más dirigida hacia lo interno y lo flexible, lo que implica una atención especial en fortalecer los aspectos internos de la organización, como el desarrollo del personal y la gestión de equipos, al mismo tiempo que se adaptan a las demandas cambiantes del entorno externo. En comparación con el perfil cultural global de las medianas empresas productoras de la ciudad, se puede apreciar una pequeña variación. Las empresas del centro muestran una mayor tendencia hacia la cultura de Mercado en lugar de la cultura Jerárquica. Esto sugiere que estas empresas tienen comportamientos más competitivos y están más centradas en el logro de los objetivos. Sin embargo, no se debe pasar por alto la importancia del control y la dimensión externa, que siguen presentes en el perfil cultural de estas empresas.

7.3.2 Comercializadoras de la ciudad.

A continuación, se presentará el perfil cultural de las medianas empresas comercializadoras de la ciudad el mismo que tiene como base el promedio de los 6 elementos culturales presentes en el instrumento de recolección.

Tabla 25

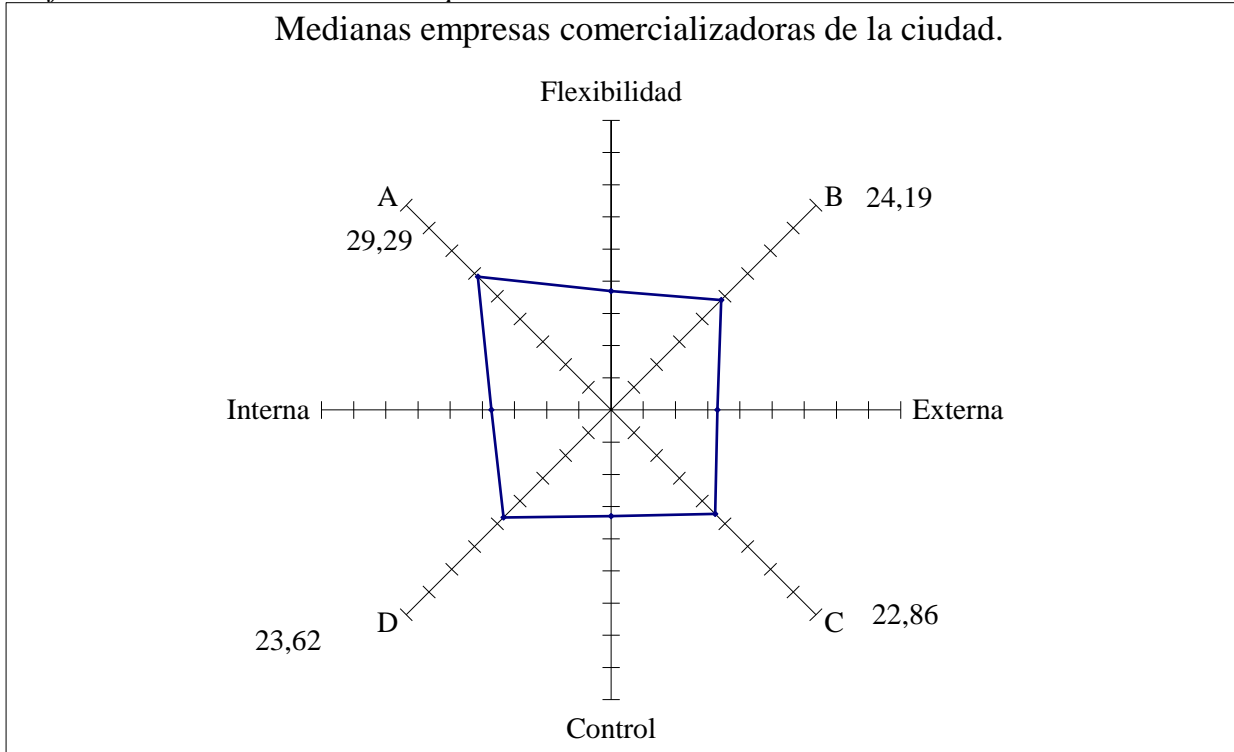
Perfil cultural de las medianas empresas comercializadoras de la ciudad.

Matriz total			
A. Clan	B. Adhocrática	C. Mercado	D. Jerárquica
29,29	24,19	22,86	23,62
Interno	Flexibilidad	Externo	Control
26,15	26,5	23,5	23,23

Nota: La tabla 24 muestra el perfil cultural de las medianas empresas comercializadoras de la ciudad así mismo una vez graficado los resultados se pudo determinar la orientación de la dimensión.

Figura 33

Perfil cultural de las medianas empresas comercializadoras de la ciudad.



Nota: La figura 33 muestra gráficamente el perfil cultural de las medianas empresas productoras de la ciudad, procedimiento del graficado en el anexo 25.

Interpretación

Se puede observar un comportamiento bastante equilibrado en las medianas empresas del centro de la ciudad de Loja, con una cierta tendencia hacia el primer cuadrante de la cultura Clan, representando el 29,29% del perfil cultural, y hacia el segundo cuadrante de la cultura de la Adhocracia, con un 24,19%. Esto indica que estas empresas poseen cualidades de todas las culturas organizacionales, pero muestran una inclinación particular hacia la cultura Clan y la cultura de la Adhocracia. La cultura Clan se caracteriza por fomentar el sentido de comunidad, la colaboración y el bienestar de los empleados. En estas empresas, es probable que se promueva un ambiente de trabajo familiar, basado en relaciones interpersonales sólidas y apoyo mutuo. Por otro lado, la cultura de la Adhocracia se enfoca en la flexibilidad, la innovación y la adaptabilidad. Estas empresas tienen un enfoque orientado hacia la creatividad, la capacidad de respuesta ágil y la exploración de nuevas ideas. Además, se destaca que la dimensión de estas medianas empresas estará más dirigida hacia lo interno y lo flexible, lo que implica una atención especial en fortalecer

los aspectos internos de la organización, como el desarrollo del personal y la gestión de equipos, al mismo tiempo que se adaptan a las demandas cambiantes del entorno externo.

En comparación con el perfil cultural global de las medianas empresas comercializadoras, se puede apreciar una pequeña variación. Las empresas del centro muestran una mayor tendencia hacia la cultura de la Adhocracia en lugar de la cultura Jerárquica. Esto sugiere que estas empresas tienen comportamientos más dinámicos, una mejor adaptación a los cambios y un enfoque en la innovación. Además, es probable que tengan un estilo de liderazgo más emprendedor y fomenten la creatividad en su personal.

7.3.3 Empresas de servicios de la ciudad.

A continuación, se presentará el perfil cultural de las medianas empresas servicios de la ciudad el mismo que tiene como base el promedio de los 6 elementos culturales presentes en el instrumento de recolección.

Tabla 26

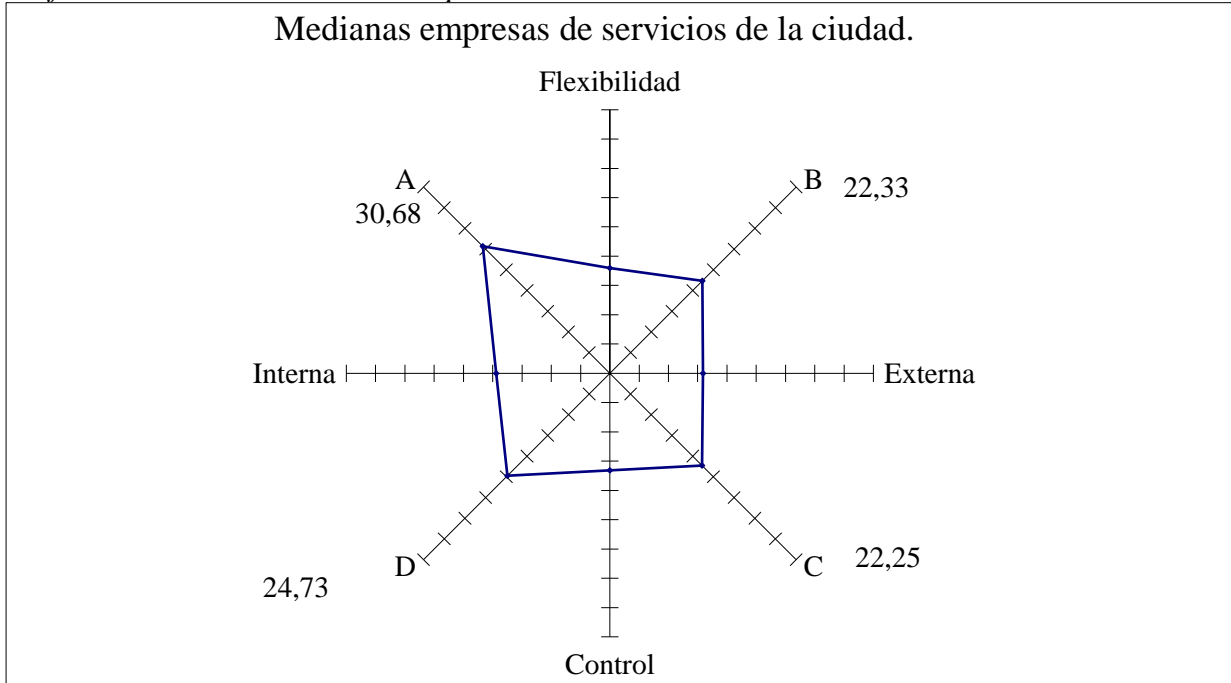
Perfil cultural de las medianas empresas de servicios de la ciudad.

Perfil cultural			
A. Clan	B. Adhocrática	C. Mercado	D. Jerárquica
30,68	22,33	22,25	24,73
Interno	Flexibilidad	Externo	Control
27,39	25,85	22,3	23,42

Nota: La tabla 26 muestra el perfil cultural de las medianas empresas de servicios de la ciudad así mismo una vez graficado los resultados se pudo determinar la orientación de la dimensión.

Figura 34

Perfil cultural de las medianas empresas de servicios de la ciudad.



Nota: La figura 34 muestra gráficamente el perfil cultural de las medianas empresas de servicios de la ciudad, procedimiento del graficado en el anexo 26.

Interpretación

El perfil cultural de las empresas de servicios en Loja es equilibrado, con una tendencia hacia la cultura Clan (30,68%) y la cultura Jerárquica (24,73%). También se observa una presencia significativa de la cultura Adhocrática (22,33%) y la cultura de Mercado (22,25%). La cultura Clan refleja la importancia del trabajo en equipo, el sentido de comunidad y el bienestar de los empleados. Es probable que estas empresas promuevan la colaboración y el apoyo mutuo entre sus miembros. La cultura Jerárquica muestra que se valoran la estructura organizativa, el cumplimiento de objetivos y la eficiencia en la ejecución de tareas. Es probable que exista una clara jerarquía y roles bien definidos en estas empresas. La cultura Adhocrática destaca la adaptabilidad, la innovación y la creatividad como factores clave para el éxito. Estas empresas están abiertas al cambio y son propensas a explorar nuevas ideas y enfoques. Por último, la cultura de Mercado indica que estas empresas se enfocan en resultados tangibles y en satisfacer las necesidades del mercado. Son competitivas y buscan obtener ventajas en su sector a través de la eficiencia y la excelencia en la atención al cliente.

Perfil cultural según su ubicación

	Global	Medianas empresas del norte de la ciudad	Medianas empresas del centro de la ciudad	Medianas empresas del sur de la ciudad
Cultura Clan	30,01	30,64	29,91	27,23
Cultura adhocrática	23,24	22,68	23,84	22,83
Cultura Jerárquica	23,69	24,75	22,79	23,60
Cultura Mercado	23,07	21,75	23,49	26

Detalles

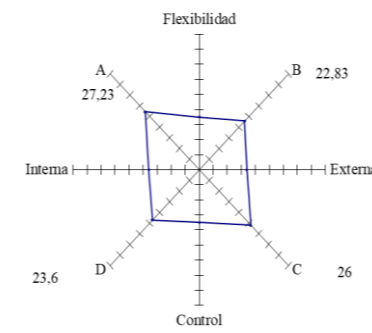
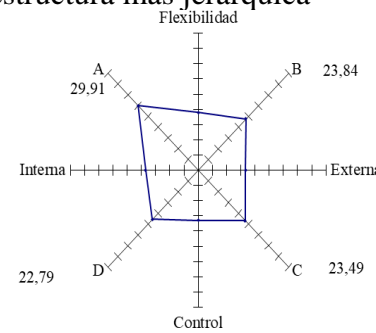
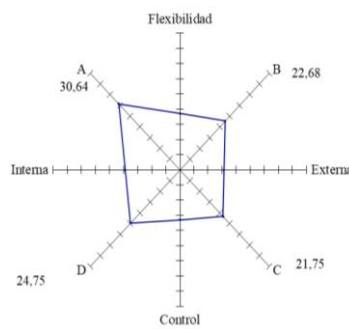
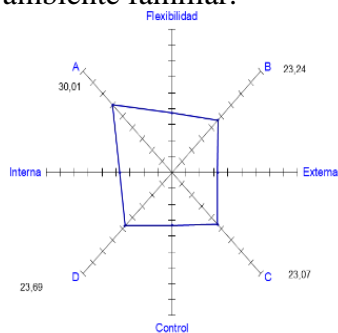
Existe una combinación de todas las culturas, pero con una mayor tendencia hacia la cultura clan. Esto da a entender que, si bien existe una estructura jerárquica dentro de la empresa, se mantiene la innovación y está orientada hacia los resultados, conserva el ambiente familiar.

Existe una combinación de todas las culturas, pero a diferencia del corte global tiene una mayor tendencia hacia la cultura clan y de jerárquica por lo cual se puede establecer que las empresas del norte de la ciudad son familiares dentro de una jerarquía.

Existe una combinación de todas las culturas, pero a diferencia del corte global tiene una mayor tendencia hacia la cultura clan, adhocracia y jerárquica por lo cual se puede establecer que las empresas del centro de la ciudad tienen una mejor facilidad de adaptación a la innovación y una estructura más jerárquica

Existe una combinación de todas las culturas, pero a diferencia del corte global tiene una mayor tendencia hacia la cultura clan y mercado por lo cual se puede establecer que las empresas del sur de la ciudad tienen una estructura más competitiva.

Grafica



Perfil cultural según su tipo

	Global	Medianas empresas productoras de la ciudad	Medianas empresas comercializadoras de la ciudad	Medianas empresas de servicios de la ciudad
Cultura Clan	30,01	29,58	29,29	30,68
Cultura adhocrática	23,24	23,33	24,19	22,33
Cultura Jerárquica	23,69	21,04	23,62	24,73
Cultura Mercado	23,07	25,63	22,86	22,25

Detalles

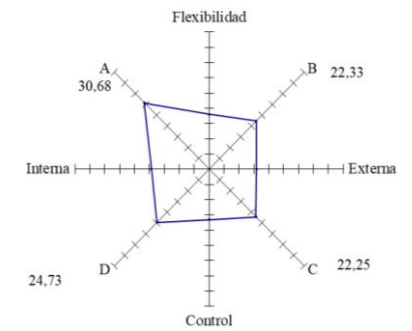
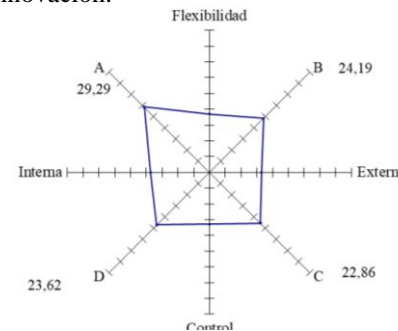
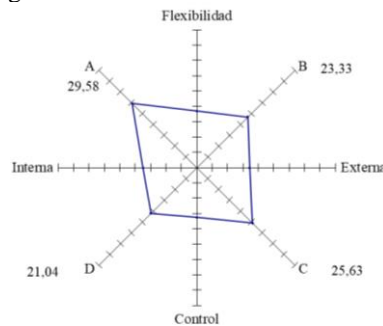
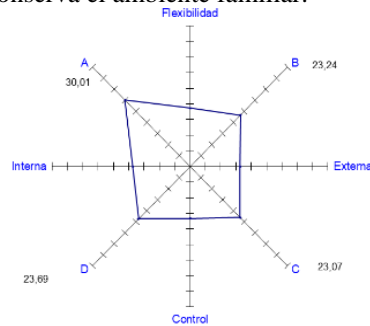
Existe una combinación de todas las culturas, pero con una mayor tendencia hacia la cultura clan. Esto da a entender que, si bien existe una estructura jerárquica dentro de la empresa, se mantiene la innovación y está orientada hacia los resultados, conserva el ambiente familiar.

Existe una combinación de todas las culturas, pero a diferencia del corte global tiene una mayor tendencia hacia la cultura clan y mercado por lo cual se puede establecer que las empresas productoras de la ciudad tienen una estructura más competitiva dentro de su organización

Existe una combinación de todas las culturas, pero a diferencia del corte global tiene una mayor tendencia hacia la cultura clan y adhocracia por lo cual se puede establecer que las empresas comercializadoras de la ciudad tienen una mejor facilidad de adaptación a la innovación.

Existe una combinación de todas las culturas, pero a diferencia del corte global tiene una mayor tendencia hacia la cultura clan y de jerárquica por lo cual se puede establecer que las empresas de servicios de la ciudad cuentan con una estructura familiar dentro de una jerarquía.

Grafica



8. Conclusiones

Tras analizar los resultados del estudio en las medianas empresas de la ciudad de Loja, se llegó a las siguientes conclusiones:

No es posible identificar una orientación exclusiva hacia un tipo específico de cultura en las organizaciones estudiadas. La combinación de características de todas las culturas indica que el perfil cultural no puede explicarse únicamente desde uno de los cuatro tipos culturales.

A pesar de esto, se observa una tendencia predominante hacia la cultura Clan en las medianas empresas de Loja. Esta inclinación sugiere que estas empresas tienen una estructura arraigada en valores familiares, posiblemente debido a su origen como empresas familiares que aún mantienen dichos valores.

En general, las medianas empresas de Loja presentan un comportamiento organizacional que combina características de todas las culturas, con una mayor inclinación hacia la cultura Clan y la cultura Jerárquica. Por un lado, fomentan la estabilidad, el control y la estructura, mientras que, por otro lado, promueven el compromiso, la colaboración y el bienestar de su personal. Así mismo, demuestran una orientación hacia la creatividad, la adaptabilidad y la consecución de resultados. Esta combinación de características refleja la complejidad y diversidad de las prácticas organizacionales en estas empresas.

Según la ubicación geográfica, las medianas empresas del norte de Loja también muestran una leve inclinación hacia la cultura Jerárquica, lo que indica la presencia de una estructura jerárquica en un entorno familiar.

Por otro lado, las medianas empresas del centro de Loja presentan una ligera inclinación hacia la cultura de Adhocracia, lo que sugiere una mayor capacidad de adaptación e innovación. Esto puede deberse a su exposición a cambios constantes o a su disposición para liderar la adopción de nuevas prácticas.

En el caso de las medianas empresas productoras y comercializadoras de Loja, además de la tendencia hacia la cultura Clan, se aprecia una influencia de la cultura de Mercado y la cultura de Adhocracia, respectivamente. Esto indica que poseen una estructura interna basada en valores familiares pero orientada a resultados (productoras) o tienen una mayor facilidad para adaptarse e innovar (comercializadoras). Finalmente, las medianas empresas de servicios en Loja también resaltan una inclinación hacia la cultura Jerárquica, lo que sugiere una estructura jerárquica en un entorno familiar.

Estas conclusiones evidencian la diversidad y complejidad de las medianas empresas en la ciudad de Loja, donde se combinan características de diferentes culturas organizacionales en sus prácticas y estructuras.

9. Recomendaciones

Para futuras investigaciones, sobre la cultura organizacional utilizando la metodología y el instrumento de recolección de la información propuesta por (Cameron y Quinn 2006) por podrán tenerse en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Sería muy útil contar con una mayor participación del personal gerencial, no solo al llenar el cuestionario, sino también a través de entrevistas en las que se traten temas sobre la cultura global en la organización así mismo como datos históricos para entender un poco más las bases de la empresa y así encontrar los patrones de su cultura.
- Sería igualmente beneficioso, encuestar al personal o una muestra del personal para comparar criterios entre los gerentes y los empleados.
- Se recomienda clasificar las empresas lo más posible para así obtener mayores datos sobre los comportamientos y poder dar respuesta al ¿Por qué? de su perfil cultural.
- Se recomienda incluso evaluar la empresa por áreas en caso de tenerlas, para de esta manera tener un perfil cultural más exacto de la empresa.

10. Bibliografía

- Cameron, & Quinn. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chiavenato. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Cisneros, Ramírez, & Hernández. (2011). *Control en la empresa familiar*. Ad Minister.
- ECHEVARRÍA, G. (1990). *Etnografía y comparación*. España.
- García, J., Casanueva, C., Ganaza, J., & Rodríguez, M. A. (2000). *Prácticas de la gestión empresarial*. España: Mc Graw Hill.
- Gibson, J. (2006). *Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Golden, K. (1992). *The individual and organizational culture: Strategies for action*. Management Studie.
- Guillermo. (1979). *Diccionario Jurídico Elemental*. Buenos Aires: HELIASTA.
- Harris, M. (2011). *Antropología cultural*. Madrid: Alianza Editorial. .
- INEN, S. E. (2018). <https://www.normalizacion.gob.ec>. Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec>: <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>
- Junco, J. G., & Rocha, C. C. (2000). *Prácticas de la gestión empresarial*. España.
- Koontz. (2007). *Elementos de Administración: un enfoque internacional*. México: Mc Graw.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing*. Pearson.
- Medina, E. (2013). *empresas productoras*.
- Mintzberg, H. (2003). *Diseño organizacional de Henry Mintzberg*.
- PAMELA, V. C. (2014). *MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO INDICADOR DE SATISFACCION DEL AMBIENTE LABORAL DEL PERSONAL DEL AREATECNICA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA AGUAS DE SAMBORONDON AMAGUA C.E.M. ”* .
- Quinn, & Cameron. (2006). *cultura organizacional*.
- Quintal, P. (2022). *Cómo crear empresas de servicios*.
- Rodríguez. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Romero, R. (1997). *Marketing*. Palmir E.I.R.L.
- Stanton, Etzel, & Walker. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México .
- TROMPENAARS. (2004). *Managing people across cultures*. (Reino Unido: Capstone Publishing.
- Waterman, R. H. (1993). *Adhocracia*. ARIEL.

Yirda, A. (2021). *empresas comercializadoras* .

11. Anexos

Anexo 1. Tabulación Genero

Nro. Encuesta	masculino	Genero femenino	LGBTI
1	X		
2		X	
3	X		
4	X		
5	X		
6	X		
7	X		
8	X		
9		X	
10		X	
11		X	
12	X		
13	X		
14	X		
15	X		
16		X	
17	X		
18	X		
19	X		
20	X		
21	X		
22		X	
23		X	
24	X		
25		X	
26		X	
27	X		
28	X		
29	X		
30	X		
31	X		
32	X		
33		X	
34	X		
35	X		
36		X	
37	X		
38	X		
39	X		
40	X		
41	X		
42	X		
43		X	
44		X	
45	X		

Nro. Encuesta	Genero		
	masculino	femenino	LGBTI
46	X		
47	X		
48		X	
Totales	34	14	

Anexo 2. Tabulación Edad

Nro. Encuesta	Edad	—
1	55	
2	50	
3	43	
4	45	
5	39	
6	32	
7	65	
8	59	
9	45	
10	38	
11	55	
12	45	
13	55	
14	50	
15	59	
16	42	
17	44	
18	37	
19	42	
20	53	
21	70	
22	39	
23	46	
24	35	
25	47	
26	45	
27	37	
28	43	
29	45	
30	42	
31	35	
32	39	
33	48	
34	46	
35	51	
36	49	
37	38	
38	40	
39	45	

Nro. Encuesta	Edad
40	47
41	52
42	55
43	39
44	37
45	46
46	57
47	36
48	44
Promedio	45,96

Anexo 3. Tabulación ubicación de la empresa

Nro. Encuesta	Ubicación		
	Norte ciudad	Centro ciudad	Sur ciudad
1			X
2			X
3		X	
4		X	
5	X		
6		X	
7	X		
8			X
9	X		
10		X	
11		X	
12	X		
13	X		
14		X	
15			X
16		X	
17	X		
18		X	
19	X		
20	X		
21	X		
22		X	
23		X	
24		X	
25	X		
26		X	
27		X	
28		X	
29	X		
30	X		
31	X		
32	X		

Nro. Encuesta	Ubicación		
	Norte ciudad	Centro ciudad	Sur ciudad
33		X	
34	X		
35		X	
36		X	
37	X		
38	X		
39		X	
40		X	
41		X	
42		X	
43	X		
44	X		
45			X
46		X	
47		X	
48		X	
Totales	19	24	5

Anexo 4. Tabulación tipo de empresa

Nro. Encuesta	tipo empresa		
	Productora	Comercializadora	servicios
1			X
2			X
3			X
4		X	
5	X		
6	X		
7			X
8	X		
9			X
10	X		
11			X
12		X	
13		X	
14			X
15	X		
16		X	
17			X
18			X
19			X
20		X	
21			X
22		X	
23		X	
24		X	
25			X

Nro. Encuesta	tipo empresa		
	Productora	Comercializadora	servicios
26			X
27		X	
28		X	
29			X
30	X		
31			X
32		X	
33		X	
34	X		
35			X
36		X	
37	X		
38			X
39		X	
40		X	
41			X
42			X
43			X
44		X	
45		X	
46		X	
47		X	
48		X	
Totales	8	20	20

Anexo 5. Tabulación antigüedad en la empresa

Nro. Encuesta	Antigüedad					
	Menos 2 años	2 -5 años	6 -9 años	10 - 14 años	15 - 19 años	20 años o mas
1				X		
2			X			
3				X		
4		X				
5			X			
6						X
7			X			
8						X
9				X		
10			X			
11				X		
12			X			
13			X			
14			X			
15				X		
16				X		
17		X				
18		X				
19			X			

Nro. Encuesta	Antigüedad					
	Menos 2 años	2 -5 años	6 -9 años	10 - 14 años	15 - 19 años	20 años o mas
20				X		
21				X		
22			X			
23		X				
24			X			
25		X				
26				X		
27			X			
28				X		
29		X				
30			X			
31		X				
32		X				
33			X			
34		X				
35		X				
36				X		
37			X			
38				X		
39			X			
40				X		
41			X			
42			X			
43			X			
44			X			
45		X				
46		X				
47		X				
48		X				
Totales		14	19	13		2

Anexo 6. Tabulación nivel de cargo

Nro. Encuesta	Cargo		
	Directivo	Gerencial	Ejecutivo Operativo
1	X		
2		X	
3		X	
4		X	
5			X
6			X
7	X		
8	X		
9		X	
10	X		
11			X
12	X		
13		X	

Nro. Encuesta	Cargo			
	Directivo	Gerencial	Ejecutivo	Operativo
14			X	
15	X			
16			X	
17		X		
18	X			
19		X		
20	X			
21	X			
22				X
23		X		
24		X		
25		X		
26		X		
27			X	
28		X		
29		X		
30		X		
31			X	
32	X			
33		X		
34		X		
35		X		
36	X			
37			X	
38	X			
39		X		
40		X		
41		X		
42	X			
43	X			
44		X		
45		X		
46	X			
47		X		
48		X		
Totales	15	24	7	2

Anexo 7. Tabulación características dominantes

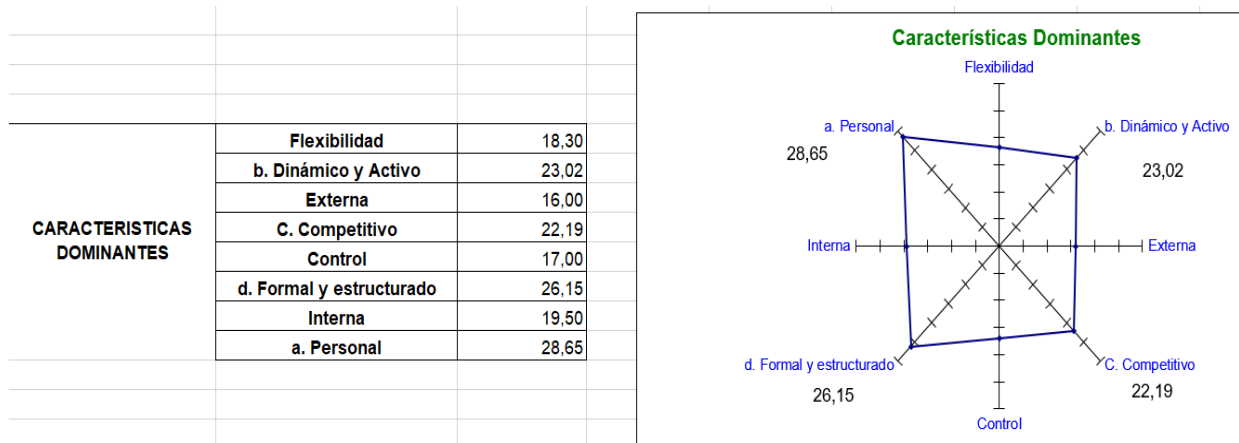
Nro. Encuesta	1: Características Dominantes				Total
	A	B	C	D	
1	0	50	0	50	100
2	25	20	30	25	100

1: Características Dominantes

Nro. Encuesta	A	B	C	D	Total
3	10	20	40	30	100
4	0	25	25	50	100
5	40	20	20	20	100
6	30	10	40	20	100
7	25	25	25	25	100
8	25	25	25	25	100
9	40	30	20	10	100
10	25	25	25	25	100
11	30	30	20	20	100
12	0	0	10	90	100
13	20	20	10	50	100
14	10	40	10	40	100
15	20	50	30	0	100
16	20	50	30	0	100
17	40	20	20	20	100
18	30	30	20	20	100
19	25	25	25	25	100
20	30	20	25	25	100
21	50	10	10	30	100
22	15	5	20	60	100
23	40	25	15	20	100
24	50	10	25	15	100
25	25	25	25	25	100
26	35	15	25	25	100
27	30	20	40	10	100
28	50	20	10	20	100
29	10	40	10	40	100
30	30	20	10	40	100
31	60	10	15	15	100
32	50	10	25	15	100
33	25	20	30	25	100
34	30	15	35	20	100
35	25	25	0	50	100
36	20	50	30	0	100
37	25	25	25	25	100
38	55	15	15	15	100
39	30	15	35	20	100
40	30	30	30	10	100
41	25	25	20	30	100
42	25	20	30	25	100
43	50	0	0	50	100
44	10	40	25	25	100
45	20	30	50	0	100
46	25	20	30	25	100
47	40	20	20	20	100
48	50	10	10	30	100

1: Características Dominantes					
Nro. Encuesta	A	B	C	D	Total
Totales	28,65	23,02	22,19	26,15	100,00

Anexo 8. Grafica características dominantes



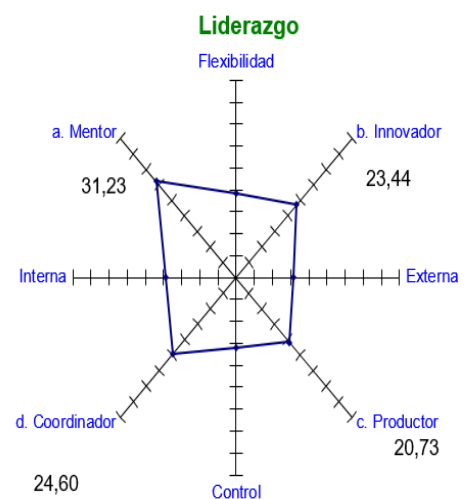
Anexo 9. Tabulación líder organizacional

2: Líder Organizacional					
Nro. Encuesta	A	B	C	D	Total
1	30	20	20	30	100
2	20	35	20	25	100
3	40	15	10	35	100
4	46	20	25	9	100
5	35	20	25	20	100
6	25	25	30	20	100
7	50	10	10	30	100
8	25	25	25	25	100
9	35	30	25	10	100
10	40	30	20	10	100
11	50	50	0	0	100
12	10	10	0	80	100
13	30	10	10	50	100
14	0	10	50	40	100
15	10	10	10	70	100
16	50	50	0	0	100
17	30	20	25	25	100
18	25	25	30	20	100
19	40	10	30	20	100
20	25	25	25	25	100
21	30	20	20	30	100
22	30	30	30	10	100
23	35	40	15	10	100
24	35	15	25	25	100
25	40	20	0	40	100

2: Líder Organizacional					
Nro. Encuesta	A	B	C	D	Total
26	40	30	15	15	100
27	50	15	15	20	100
28	40	30	10	20	100
29	30	50	10	10	100
30	25	25	25	25	100
31	25	30	30	15	100
32	35	15	25	25	100
33	0	10	50	40	100
34	35	15	25	25	100
35	40	15	10	35	100
36	20	30	50	0	100
37	30	20	25	25	100
38	25	25	30	20	100
39	40	20	20	20	100
40	40	15	10	35	100
41	33	20	15	32	100
42	25	25	25	25	100
43	30	25	25	20	100
44	25	30	30	15	100
45	40	15	10	35	100
46	30	30	10	30	100
47	25	30	30	15	100
48	30	30	20	20	100
Totales	31,23	23,44	20,73	24,60	100,00

Anexo 10. Grafica Líder organizacional

LIDERAZGO	Flexibilidad	19,2
	b. Innovador	23,44
	Externa	15,80
	c. Productor	20,73
	Control	16,00
	d. Coordinador	24,60
	Interna	19,5
a. Mentor	31,23	



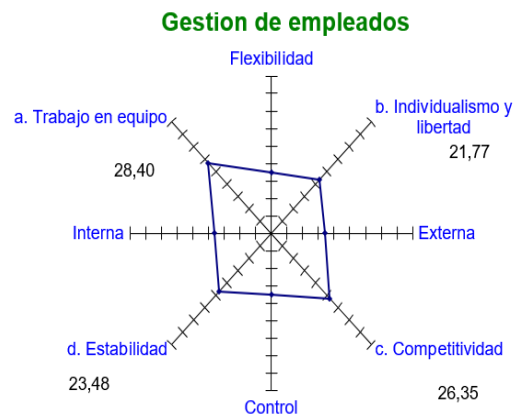
Anexo 11. Gestión de empleados

3: Gestión de empleados					
Nro. Encuesta	A	B	C	D	Total
1	0	50	25	25	100
2	50	0	50	0	100
3	30	20	15	35	100

3: Gestión de empleados					
Nro. Encuesta	A	B	C	D	Total
4	50	25	25	0	100
5	25	25	25	25	100
6	30	10	30	30	100
7	30	20	20	30	100
8	30	30	20	20	100
9	55	15	15	15	100
10	25	25	35	15	100
11	20	10	35	35	100
12	20	30	50	0	100
13	50	0	0	50	100
14	0	0	10	90	100
15	20	10	70	0	100
16	25	35	20	20	100
17	40	20	25	15	100
18	20	30	30	20	100
19	30	20	30	20	100
20	30	20	25	25	100
21	15	15	50	20	100
22	55	15	10	20	100
23	30	15	35	20	100
24	20	35	15	30	100
25	28	30	25	17	100
26	20	25	15	40	100
27	10	15	65	10	100
28	20	20	30	30	100
29	25	50	25	0	100
30	40	30	15	15	100
31	30	15	15	40	100
32	10	40	10	40	100
33	20	30	50	0	100
34	55	15	15	15	100
35	25	25	35	15	100
36	20	10	35	35	100
37	20	50	30	0	100
38	25	25	20	30	100
39	30	15	35	20	100
40	50	0	0	50	100
41	10	40	25	25	100
42	25	25	35	15	100
43	30	0	35	35	100
44	40	20	20	20	100
45	50	10	10	30	100
46	25	25	0	50	100
47	25	25	25	25	100
48	30	30	30	10	100
Totales	28,40	21,77	26,35	23,48	100,00

Anexo 12. Grafica gestión de empleados

Gestion de empleados	Flexibilidad	17,5
	b. Individualismo y libertad	21,77
	Externa	17,00
	c. Competitividad	26,35
	Control	17,50
	d. Estabilidad	23,48
	Interna	18,2
a. Trabajo en equipo	28,40	



Anexo 13. Tabulación unión de la organización

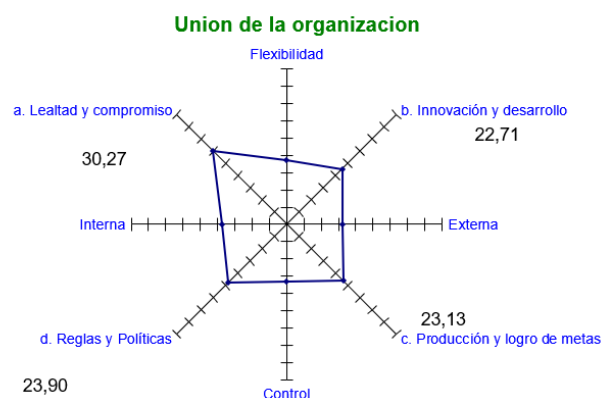
4: unión de la organización

Nro. Encuesta	A	B	C	D	Total
1	26	20	25	29	100
2	60	0	20	20	100
3	40	40	10	10	100
4	26	40	15	19	100
5	30	20	20	20	90
6	25	25	25	25	100
7	20	20	20	40	100
8	30	30	20	20	100
9	30	10	30	30	100
10	25	25	25	25	100
11	30	30	10	30	100
12	10	30	10	50	100
13	60	20	10	10	100
14	20	10	60	10	100
15	50	10	40	0	100
16	30	30	30	10	100
17	30	25	25	20	100
18	25	25	25	25	100
19	25	25	25	25	100
20	20	50	10	20	100
21	20	20	20	40	100
22	30	20	30	20	100
23	50	20	15	15	100
24	30	25	30	15	100
25	30	0	0	70	100
26	50	05	20	25	100
27	20	25	40	15	100
28	30	40	10	20	100
29	35	15	25	25	100
30	20	20	30	30	100
31	25	25	25	25	100

4: unión de la organización					
Nro. Encuesta	A	B	C	D	Total
32	28	30	25	17	100
33	0	10	50	40	100
34	40	20	20	20	100
35	30	25	25	20	100
36	25	25	25	25	100
37	40	15	10	35	100
38	40	20	20	20	100
39	25	25	25	25	100
40	35	15	25	25	100
41	20	30	50	0	100
42	30	30	10	30	100
43	30	25	25	20	100
44	40	15	10	35	100
45	30	20	25	25	100
46	25	25	30	20	100
47	33	20	15	32	100
48	30	30	20	20	100
Totales	30,27	22,71	23,13	23,90	100,00

Anexo 14. Grafica unión de la organización

UNION DE LA ORGANIZACIÓN	Flexibilidad	18,5
	b. Innovación y desarrollo	22,71
	Externa	16,20
	c. Producción y logro de metas	23,13
	Control	16,70
	d. Reglas y Políticas	23,90
	Interna	18,8
	a. Lealtad y compromiso	30,27

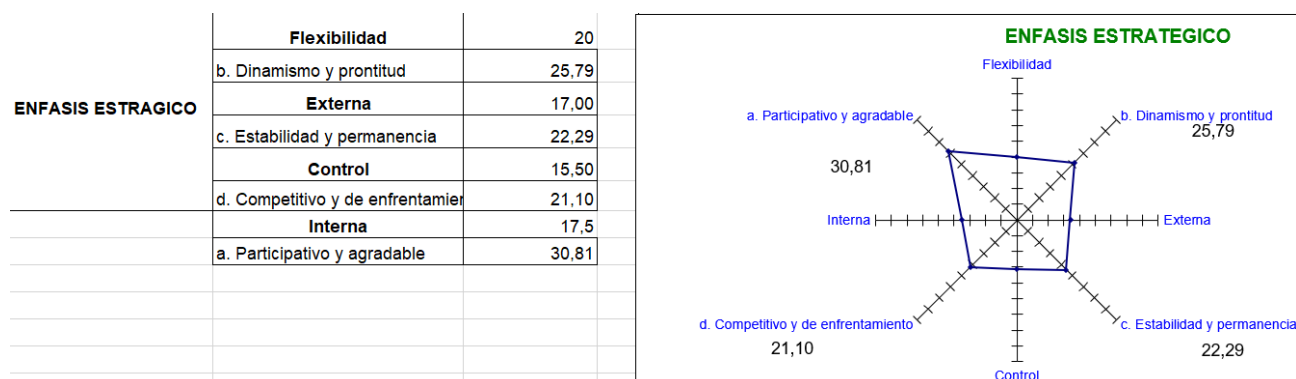


Anexo 15. Tabulación énfasis estratégico

5: Énfasis estratégico					
Nro. Encuesta	A	B	C	D	Total
1	25	25	0	50	100
2	25	25	25	25	100
3	25	30	30	15	100
4	25	25	25	25	100
5	20	20	30	30	100
6	30	30	20	20	100

5: Énfasis estratégico					
Nro. Encuesta	A	B	C	D	Total
7	50	10	10	30	100
8	25	25	20	30	100
9	35	35	20	10	100
10	35	25	20	20	100
11	50	25	25	0	100
12	30	60	10	0	100
13	10	70	0	20	100
14	50	0	0	50	100
15	30	20	20	30	100
16	10	40	25	25	100
17	25	25	25	25	100
18	30	30	20	20	100
19	30	20	20	30	100
20	25	25	25	25	100
21	10	10	50	30	100
22	10	10	50	30	100
23	20	40	15	25	100
24	40	20	25	15	100
25	42	20	20	18	100
26	55	40	5	0	100
27	32	18	25	25	100
28	10	15	25	50	100
29	30	30	30	10	100
30	25	40	20	15	100
31	40	20	30	10	100
32	40	20	25	15	100
33	25	25	20	30	100
34	55	15	15	15	100
35	50	0	0	50	100
36	30	15	35	20	100
37	20	30	50	0	100
38	40	20	20	20	100
39	20	50	30	0	100
40	50	10	10	30	100
41	55	15	15	15	100
42	40	20	25	15	100
43	20	50	30	0	100
44	40	30	15	15	100
45	30	15	35	20	100
46	30	30	30	10	100
47	10	40	25	25	100
48	25	25	25	25	100
Totales	30,81	25,79	22,29	21,10	100,00

Anexo 16. Grafica énfasis estratégico



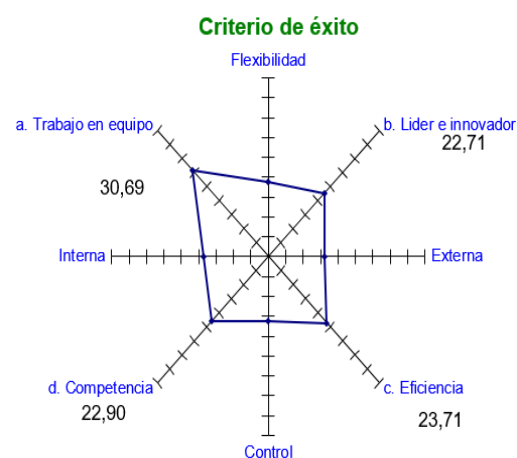
Anexo 17. Tabulación criterios de éxito

Nro. Encuesta	6: Criterios de éxito				Total
	A	B	C	D	
1	30	30	20	20	100
2	33	20	15	32	100
3	35	25	20	20	100
4	50	30	20	0	100
5	25	25	25	25	100
6	30	30	10	30	100
7	25	30	25	20	100
8	25	35	25	15	100
9	25	15	20	40	100
10	50	20	15	15	100
11	40	20	20	20	100
12	70	30	0	0	100
13	40	10	10	40	100
14	40	10	50	0	100
15	10	10	80	0	100
16	10	50	20	20	100
17	35	25	20	20	100
18	25	25	25	25	100
19	25	25	25	25	100
20	25	25	25	25	100
21	5	5	60	30	100
22	40	15	15	30	100
23	30	25	25	20	100
24	30	35	25	10	100
25	55	0	30	15	100
26	40	25	15	20	100
27	17	25	18	40	100
28	50	10	10	30	100
29	10	40	25	25	100
30	30	30	10	30	100
31	25	25	25	25	100

Nro. Encuesta	6: Criterios de éxito				Total
	A	B	C	D	
32	20	25	40	15	100
33	30	25	25	20	100
34	20	30	20	30	100
35	40	15	10	35	100
36	20	30	50	0	100
37	35	15	25	25	100
38	40	20	20	20	100
39	25	25	25	25	100
40	40	15	10	35	100
41	30	20	25	25	100
42	25	25	30	20	100
43	25	25	25	25	100
44	0	10	50	40	100
45	33	20	15	32	100
46	30	30	10	30	100
47	40	20	20	20	100
48	40	15	10	35	100
Totales	30,69	22,71	23,71	22,90	100,00

Anexo 18. Grafica criterio de éxito

CRITERIO DE EXITO	Flexibilidad	18,7
	b. Lider e innovador	
Externa		16,20
c. Eficiencia		23,71
Control		16,30
d. Competencia		22,90
Interna		18,5
a. Trabajo en equipo		30,69

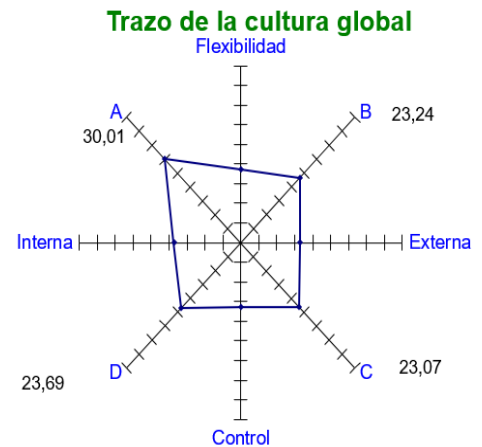


Anexo 19. Tabulación trazo global

Trazo Global					
Nro. Encuesta	A	B	C	D	Total
Características dominantes	28,65	23,02	22,19	26,15	100,00
Líderes de la organización	31,23	23,44	20,73	24,60	100,00
Gestión de empleados	28,40	21,77	26,35	23,48	100,00
Unión de la organización	30,27	22,71	23,13	23,90	100,00
Énfasis estratégico	30,81	25,79	22,29	21,10	100,00
Criterios de éxito	30,69	22,71	23,71	22,90	100,00
Promedio	30,01	23,24	23,07	23,69	100

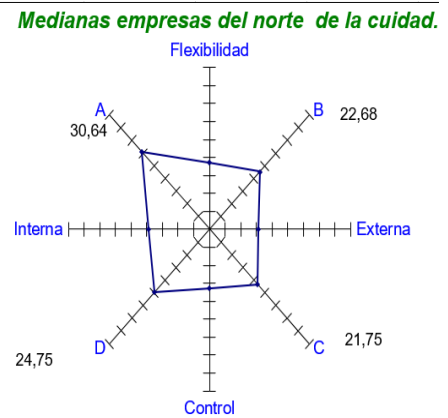
Anexo 20. Grafica Trazo Global

TRAZO DE LA CULTURA GLOBAL	Flexibilidad	18,70
	B	23,24
	Externa	16,37
	C	23,07
	Control	16,50
	D	23,69
	A	30,01



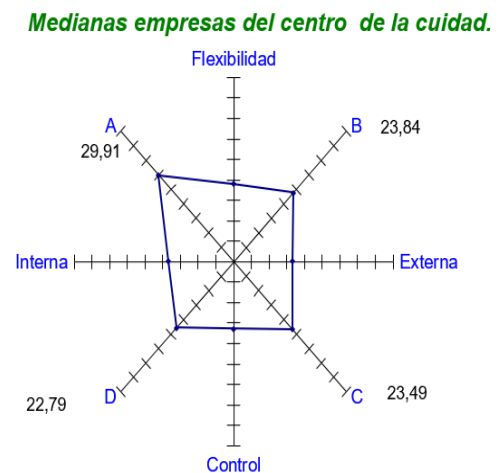
Anexo 21. Grafica medianas empresas del norte

Perfil cultural de las medianas empresas del norte de la ciudad.	Flexibilidad	18,50
	B	22,68
	Externa	15,70
	C	21,75
	Control	16,50
	D	24,75
	A	30,64



Anexo 22. Grafica medianas empresas del centro

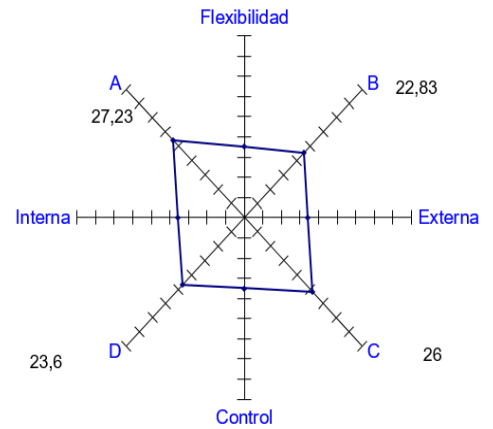
Perfil cultural de las medianas empresas del centro de la ciudad.	Flexibilidad	19,00
	B	23,84
	Externa	16,70
	C	23,49
	Control	16,40
	D	22,79
	A	29,91



Anexo 23. Grafica medianas empresas del sur

Perfil cultural de las medianas empresas del sur de la ciudad.	Flexibilidad	17,50
	B	22,83
	Externa	17,00
	C	26
	Control	17,50
	D	23,6
	Interna	18,00
A	27,23	

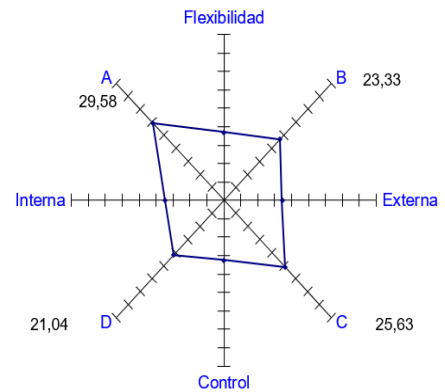
Medianas empresas del sur de la ciudad.



Anexo 24. Gráfico medianas empresas productoras

Perfil cultural de las medianas empresas productoras de la ciudad.	Flexibilidad	18,50
	B	23,33
	Externa	17,20
	C	25,63
	Control	16,20
	D	21,04
	Interna	17,50
A	29,58	

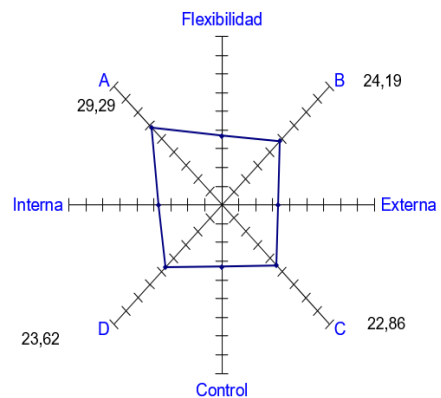
Medianas empresas productoras de la ciudad.



Anexo 25. Grafica medianas empresas comercializadoras

Perfil cultural de las medianas empresas comercializadoras de la ciudad.	Flexibilidad	18,50
	B	24,19
	Externa	16,50
	C	22,86
	Control	16,50
	D	23,62
	Interna	18,60
A	29,29	

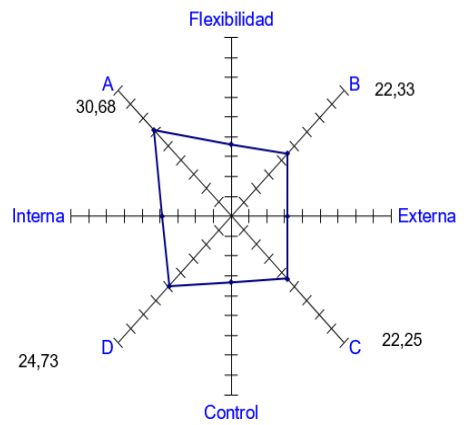
Medianas empresas comercializadoras de la ciudad.



Anexo 26. Grafica medianas empresas de servicios

Perfil cultural de las medianas empresas de servicios de la ciudad.	Flexibilidad	18,00
	B	22,33
	Externa	15,90
	C	22,25
	Control	16,60
	D	24,73
	Interna	19,40
A	30,68	

Medianas empresas de servicios de la ciudad.



Anexo 27. Certificación Traducción del Abstract

Loja, 8 de agosto de 2023


Lic.
Evelyn Guísele Castillo Zhamungui.
Licenciada en Pedagogía del Idioma Inglés.

CERTIFICO:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Integración Curricular titulado: **“La cultura organizacional en las medianas empresas de la ciudad de Loja”**, autoría de Rogelio Israel Gaona Roa con CI:1150835732 de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifico en honor a la verdad y autorizo a la parte interesada hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

Atentamente;



Lic. Evelyn Guísele Castillo Zhamungui.
Licenciada en Pedagogía del idioma inglés.
Registro del Senescyt: 1008-2023-2612199