



Diagnóstico de la cultura organizacional en una Pyme del sector gastronómico de la ciudad de Cali.

Diego Fernando Rodríguez Rubio

Trabajo dirigido por:

Martin Nader

*Universidad Icesi
Facultad de derecho y ciencias sociales
Programa de psicología
Santiago de Cali
2020*

RESUMEN

La presente investigación consistió en la realización del diagnóstico de la cultura organizacional de una empresa del sector gastronómico de la ciudad de Cali. La investigación propuesta es de tipo descriptivo, utilizándose para la recolección de los datos el cuestionario propuesto por Cameron y Quinn (1999), denominado Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI) diseñado a partir del *Competing Values Framework Culture* (Sistema de Valores en Competencias) y adaptado en 2006. El cuestionario se aplicó a la totalidad de los empleados de la empresa (N=20) distribuidos entre el área administrativa y operativa.

A través de los datos, el instrumento permite identificar la percepción de los colaboradores respecto a la cultura actual y la cultura deseada. El instrumento abarca seis dimensiones para el diagnóstico: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de los empleados, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito. Asimismo, lo expresa en cuatro clases de cultura: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerárquica.

Los resultados obtenidos mediante el OCAI señalan que la cultura de la empresa tiene características de cultura tipo Clan, con algunos rasgos de cultura de Jerárquica. Igualmente, se logró identificar que la cultura Clan es la cultura deseada por los colaboradores de la Pyme (Pequeña y mediana empresa).

ÍNDICE

1. Introducción.	4
2. Planteamiento del problema/pregunta.	4
3. Justificación.	5
4. Objetivos.	7
4.1 Objetivo general.	7
4.2 Objetivos específicos.	7
5. Marco teórico.	7
5.1 Cultura Organizacional.	8
5.2 Modelo Cameron y Quinn.	12
5.3 Pyme.	16
6. Estado del arte.	16
7. Metodología.	20
7.1 Modalidad, tipo y diseño.	20
7.2 Participantes.	20
7.3 Procedimiento.	21
7.4 Recolección de datos.	21
7.5 Variables.	22
7.6 Análisis de los datos.	23
7.7 Presentación de resultados.	23
8. Conclusión y discusiones.	31
9. Recomendaciones.	34
10. Referencias.	35

Anexos

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo caracterizar la cultura organizacional de una Pyme del sector gastronómico de la ciudad de Cali. Una empresa familiar iniciada en 1970, que actualmente cuenta con una sede única y ofrece gastronomía típica del Valle del Cauca. Esta empresa cuenta con 20 colaboradores entre la área administrativa y operativa, lo cual les permite operar de forma presencial y mediante plataformas digitales de domicilios, además, ofrece servicios para eventos masivos y alquiler de espacios exclusivos con la mejor comida típica Valluna y atención al cliente.

Por lo tanto, en el presente documento, se determina el planteamiento del problema y la justificación del proyecto, se exponen los objetivos (general y específicos) que permitieron llegar al propósito del proyecto. Seguidamente, se presenta el marco teórico que exponen un contexto previo respecto a la temática. Luego, se presenta la metodología utilizada propuesta por Cameron y Quinn (1999) y los resultados obtenidos, de los cuales se guían las conclusiones, discusiones y recomendaciones.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Schein (1988), refiere que la cultura organizacional es un conjunto de creencias y pautas que un grupo de personas adoptan y aprenden mientras resuelven problemas a lo largo del tiempo y que caracterizan su comportamiento. Por lo que, la cultura de una organización se puede observar mediante el comportamiento de sus integrantes.

La cultura organizacional es objeto de exploración en el campo de la gestión humana y los recursos humanos, ya que las organizaciones requieren sufrir nuevos cambios que permitan la adaptación a nuevos entornos. Por lo tanto, las organizaciones buscan

establecer una cultura organizacional flexible con el fin de lograr adaptarse a la competencia y supervivencia.

Para Robbins y Judge (2013) los integrantes de una organización pueden observar las mismas cosas, pero sus interpretaciones de lo que observan son totalmente distintas. A partir de esto, pueden observar la cultura que perciben en su empresa, la cual posee una serie de creencias y valores como trasfondo que permiten comprender como funciona la organización. De manera que, es importante conocer la cultura de la organización, para identificar patrones de comportamiento de sus integrantes, ya que es un factor clave en el desempeño y cumplimiento de metas. Además, un buen manejo de la cultura permite optimizar resultados y mantenerlos en el tiempo.

De allí, la necesidad de que las organizaciones opten por explorar el concepto de cultura a nivel práctico y puedan implementar herramientas y estrategias para la optimización del desempeño y su sostenibilidad en el tiempo, sin importar el tamaño de la organización.

Para mayor detalle se plantea la siguiente pregunta: *¿Cómo se caracteriza la cultura organizacional de una Pyme del sector gastronómico de la ciudad de Cali?*

3. JUSTIFICACIÓN

Para Hernández, Méndez y Contreras (2014), no existe una herramienta perfecta para medir la cultura en una organización, para ello se debe recopilar datos cuantitativos y cualitativos. Por esta razón, a nivel práctico, la característica más relevante de este estudio es la aplicación del instrumento *Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI)* diseñado a partir del *Competing Values Framework Culture* (Sistema de Valores en Competencias) que fue adaptado por los mismos autores en 2006 como medio para el

diagnóstico cultural de una Pyme del sector gastronómico en la ciudad de Cali. En la actualidad, son limitadas las investigaciones realizadas en Colombia con este tipo de metodología y principalmente en Pyme S. A través de la investigación se pueden realizar diagnósticos para el ámbito de los recursos humanos, de manera que se puedan determinar los principales puntos de acción y estrategias. Esta investigación puede sentar un precedente para promover la aplicación del cuestionario OCAI en otras Pymes de otros sectores y regiones a nivel nacional.

A nivel teórico y metodológico, el presente estudio busca fortalecer la literatura académica existente respecto el diagnóstico de cultura organizacional a diferentes profesionales que estudian la cultura organizacional y opten por un modelo eficaz, sencillo y preciso. Ante la falta de estandarización de instrumentos en Colombia, es importante contar con estudios de este tipo que permitan enriquecer el modelo y si es el caso cuestionarlo.

Con respecto a la viabilidad del estudio, se determinó desde el inicio que era totalmente factible, ya que, se contaban con los recursos necesarios para su ejecución. Desde el tiempo, los medios electrónicos para la revisión de bibliografía académica, el dinero para el desplazamiento hasta la Pyme así mismo la autorización y los espacios para la aplicación del instrumento, ello con todas las medidas de bioseguridad y autorizaciones por parte de sus directivos. Además, de la licencia necesaria del paquete el Microsoft office con el que se realizó el análisis de datos y la realización de los gráficos en Excel y Word para la escritura final del presente documento. Finalmente, la asesoría y apoyo continuo por parte de Martin Nader, quien fue mi director asignado para el presente estudio.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general:

Caracterizar la cultura organizacional de una Pyme del sector gastronómico de la ciudad de Cali.

4.2 Objetivos específicos:

- Describir la cultura actual desde las dimensiones: características dominantes, estilo de liderazgo, gestión de los empleados, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito.
- Describir la cultura deseada desde las dimensiones: características dominantes, estilo de liderazgo, gestión de los empleados, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito.
- Identificar la brecha entre la cultura actual y la cultura deseada de acuerdo con las dimensiones evaluadas.

5. MARCO TEÓRICO

Actualmente, no existe un consenso respecto a la conceptualización del término cultura organizacional debido a la amplitud de este, Schein (1990) afirma que ello se debe a la intersección de las diferentes disciplinas de las ciencias sociales que no permite llegar a dicho consenso.

A lo largo de la historia diversos autores han planteado definiciones sobre cultura organizacional asociadas a tres perspectivas: la antropológica, la psicológica y la social, con las que podemos establecer que la cultura es un conjunto de valores, creencias y preconceptos que dan forma a las acciones y la interacción de un grupo de personas y en

su defecto de los integrantes de una organización permitiendo la integración y comunicación para lograr determinados objetivos comunes y organizacionales.

A continuación, se describirán con mayor detalle algunas teorías para explicar el concepto de cultura organizacional. Con el fin de definirlo conceptualmente y realizar una breve revisión histórica de las definiciones más relevantes: el iceberg de la cultura, las características y funciones de la cultura, el modelo teórico planteado por Cameron y Quinn (1999) y por último la definición de una Pyme.

5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Definición

En la década de los ochenta Peters y Waterman (1985) adaptaron el concepto de cultura con el fin de aplicarlo a las organizaciones, definiéndolo como un constructo antropológico y social. Más adelante, Chiavenato (1989) propuso la cultura organizacional como una forma de vida, un sistema de creencias y valores de cada organización, que permite diferenciarla de otras, ya que, sus integrantes comparten y adoptan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguajes y rituales.

Lo anterior, tiene similitud con lo que plantean García y Dolan (1997) quienes definen la cultura como una forma típica de pensar y comportarse en una organización. En este orden de ideas, podemos afirmar que la cultura organizacional prevalece a través del tiempo en cada organización y se adapta tanto a factores externos, como dinámicas internas.

Robbins (1996) afirma que la cultura organizacional es un sistema de significado compartido por integrantes de la organización, lo que la diferencia de otras organizaciones.

Hill y Jones (2001) definieron la cultura organizacional como una cierta suma de los valores y normas compartidos por personas y grupos en la organización que controlan cómo interactúan entre sí y con su entorno. Además, afirman que los valores de la organización establecen estándares y pautas para determinar el comportamiento adecuado de los miembros en situaciones específicas y comportamientos entre todos.

Aguirre (2002) define la cultura organizacional como el conjunto de elementos interactivos fundamentales compartidos por los integrantes de una organización indispensables y eficaces para lograr los objetivos, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos integrantes. Asimismo, Aguirre (2002) complementa afirmado que la cultura surge dentro de la organización por el esfuerzo de sus líderes y miembros para resolver problemas con el fin de lograr objetivos comunes.

Autores más recientes como Marcoulides y Heck (2010) proponen entender la cultura como “patrones de valores y creencias compartidas en el tiempo que producen las normas de comportamiento que se adopten en la resolución de problemas.” (p.211). Por su parte, Cheung, Wong y Lam (2012) la definen como un “patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización” (p.688).

Pese a que no se tiene una definición consensuada sobre cultura organizacional, podemos conceptualizar de acuerdo con las definiciones expuestas, que la cultura es un conjunto de valores, creencias y nociones preconcebidas compartidas que dan forma al comportamiento de los integrantes y grupos en una organización, permitiendo llegar al logro de objetivos y la resolución de problemas y que prevalece a través del tiempo. Los

líderes de las organizaciones juegan un rol importante para las estrategias de diagnóstico y posteriores planes de acción en caso de que se requiera y con la finalidad de mejorar la cultura.

Iceberg de la cultura organizacional

Schein (1988) plantea tres niveles de observación para recopilar información sobre la cultura organizacional, no son estáticos ni independientes, por el contrario, se interrelacionan entre sí y dan forma a la cultura organizacional:

- Nivel I (Artefactos): Lo denomina como el nivel más visible. El entorno físico y social. Sus características son visibles, audibles y perceptibles, supuestos como los rituales, comportamientos, vestimenta, mitos, historias y entorno.
- Nivel II (Valores compartidos): Representan la forma en la que deben relacionarse los individuos, como, por ejemplo: metas, ética, normas, principios.
- Nivel III (Suposiciones subyacentes): Lo denomina como el nivel menos visible. “... permite la solución a un problema cuando este se ha dado repentinamente y queda a la larga asentado” (Schein, 1988, pp.32).

En este orden de ideas, conforme a lo expuesto por Schein (1992):

“Esta perspectiva se resume señalando que la cultura de una organización puede ser estudiada en estos tres niveles, pero, si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que se comprenden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales” (citado por Soria, 2008, p.26).

Características y funciones de la cultura organizacional

Robbins (2004) describe la importancia de evaluar las organizaciones para comprender verdaderamente la cultura organizacional. La imagen es la base para la comprensión común de cómo se hacen las cosas y como deben comportarse los integrantes de la misma, por ello establece siete características:

1. **Innovación y toma de riesgos:** Es el grado en que se anima a los integrantes de la organización a innovar y tomar riesgos.
2. **Minuciosidad:** Es el grado en el que se espera que los integrantes muestran precisión, capacidad analítica y atención al detalle.
3. **Orientación a resultados:** Es el grado en que los gerentes se preocupan por los resultados, más no por las técnicas y procedimientos para lograr los resultados.
4. **Orientación a las personas:** Es el grado en que las decisiones gerenciales considera la medida en que los resultados afectan a los integrantes de la organización.
5. **Orientación a equipos:** Es el grado en que las actividades de trabajo se organizan en equipos, para evitar el individualismo.
6. **Agresividad:** Es el grado en que las personas son audaces y competitivas, no el grado de despreocupación.
7. **Estabilidad:** El grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de mantener el crecimiento.

Por otra parte, para Robbins (1996), la cultura juega una variedad de funciones en una organización:

- Establece una distinción entre una organización y otra.
- Transmitir identidad a los integrantes de la organización.

- Ayuda a generar un interés mayor colectivo que el individual.
- Mejora la estabilidad del sistema social.
- Proporciona estándares sobre lo que los integrantes deben de decir y hacer.
- Se utiliza como mecanismo de control y sabiduría para orientar y moldear actitudes y comportamientos de los integrantes de la organización.

Adicionalmente, Robbins (1996) clasifica la cultura de la siguiente forma:

- Cultura débil: Se pierde mucho tiempo y los empleados no saben por dónde empezar, por lo que es necesario implementar reglas y regulaciones formales para guiar o guiar el comportamiento de los trabajadores.
- Cultura Fuerte: Una cultura que se adhiere y comparte ampliamente los valores fundamentales. La gerencia debe prestar menos atención al establecimiento de reglas y regulaciones formales para guiar el comportamiento de los empleados.

5.2 MODELO DE CULTURA CAMERON Y QUINN

El instrumento de diagnóstico de cultura organizacional utilizado en la investigación se basa en el Modelo de Valores en Competencia (MCV)

Modelo de Valores en Competencia (MVC)

Cameron y Quinn (2011), proponen este modelo que inicialmente se utilizaba para determinar los indicadores de la efectividad en las organizaciones a través de preguntas tales como: “¿cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva?, ¿cuáles son los factores que definen la efectividad organizacional?; cuando un individuo juzga a una organización como efectiva, ¿qué indicadores tiene en mente?” (Cameron y Quinn, 2011, pp.27). Posteriormente, el modelo se utilizó para el estudio de amplios fenómenos organizacionales.

El modelo plantea una primera dimensión, que distingue los criterios de eficacia (énfasis en la flexibilidad prudencia y vitalidad) de los criterios que enfatizan en la estabilidad, el orden y el control. De esta manera se establece que los criterios para determinar la efectividad organizacional están sujetos a diferentes indicadores de medición.

La segunda dimensión se diferencia del criterio de eficacia ya que enfatiza en la orientación interna, la integración y la uniformidad, y es diferente del criterio que enfatiza la orientación externa y la diferencia.

Estas dos dimensiones producen cuatro cuadrantes: A continuación, se representa en la figura 1:

Figura 1: Modelo de valores en competencias.



Fuente: adaptado por Cameron y Quinn (2011)

Tipos de cultura según Cameron y Quinn

De acuerdo, con el modelo teórico propuesto por Cameron y Quinn (1999) existen cuatro tipos de cultura organizacional:

- **Cultura Clan:** Este tipo de organizaciones se caracterizan por ser lugares de trabajo amigables que producen un ambiente familiar. Los líderes son vistos como mentores, ya que promueven la lealtad, la tradición, la cohesión y la participación entre los integrantes, por eso el nivel de compromiso y desarrollo individual es alto. Además, los integrantes de este tipo de organización tienden a compartir los mismos valores, creencias, metas y por lo tanto son muy efectivos. El entorno se puede gestionar mediante el trabajo en equipo y el desarrollo de todos.
- **Cultura Adhocracia:** El principal supuesto de esta cultura es que la innovación y la iniciativa pueden conducir al éxito. El negocio principal de la organización es desarrollar nuevos productos y servicios para el futuro para adaptarse rápidamente a las nuevas oportunidades. La tarea más importante es cultivar la creatividad y el espíritu empresarial, así como la adaptabilidad y flexibilidad de los empleados. Entonces, surgirá una cultura en este eje, que se caracteriza por un lugar de trabajo vibrante, emprendedor y creativo donde los empleados asumen riesgos. Los líderes son personas visionarias, innovadoras y orientadas al riesgo. Unir la organización es un compromiso con la exploración y la innovación.
- **Cultura Mercado:** La organización está orientada a resultados. Las personas están enfocadas a conseguir metas y son muy competitivas, tienen que trabajar en equipo, pero siempre quieren destacar. Sus líderes pueden verse como modelos a seguir, ejecutivos agresivos, competitivos y con dirección clara a los resultados, el estilo de gestión se caracteriza por promover una competitividad agresiva y alcanzar metas ambiciosas. Los valores compartidos por los integrantes son el espíritu emprendedor, el espíritu de victoria y la realización de los objetivos

planificados. En este sentido, la organización se caracteriza por su ambición por ser la número uno respecto a la competencia.

- **Cultura Jerárquica:** La organización es una entidad estructurada, regular y con muchas capas, y respeta mucho el nivel de existencia en ella. Para cualquier actividad, existen procedimientos y especificaciones predefinidos que prescriben todo lo que se debe hacer en la organización. La gestión puede verse como un ejemplo de coordinador, organizador y defensor de la eficiencia. Las características de los estilos de gestión son promover la seguridad en el trabajo, la persistencia en el trabajo y la existencia de incertidumbre, se puede decir que tratan de que las personas que trabajan en la organización se sientan satisfechas con su trabajo y se afilien. Los valores compartidos por los integrantes son el respeto por las reglas y políticas formales y el cumplimiento de la jerarquía.

Dimensiones en el modelo de Cameron y Quinn

Cameron y Quinn (1999) plantean seis dimensiones que permiten el diagnóstico organizacional mediante el instrumento de evaluación:

1. **Características dominantes:** Esta dimensión muestra las principales características de la organización o las características generales de la organización.
2. **Liderazgo organizacional:** Es la dimensión donde se identifica el estilo de liderazgo y su impacto en la organización.
3. **Gestión de empleados:** Esta dimensión identifica como es el trato hacia los integrantes de la organización.
4. **Unión de la organización:** Esta dimensión es para resaltar el mecanismo de cohesión de la organización en su conjunto.

5. Énfasis estratégico: En esta dimensión, el eje estratégico define el área de gestión a mejorar y, en general, evalúa la estrategia de la organización.

6. Criterios de éxito: Esta dimensión identifica el criterio de éxito, que determina como se definen la victoria y recompensas obtenidas.

5.3 PYME

En Colombia según la ley 905 de 2004, se define una Pyme según sus activos y el número de empleados sin importar a que sector productivo pertenezca o que actividad real. Como se evidencia a continuación en la figura 2:

Figura 2: Clasificaciones de las Pyme en Colombia de acuerdo con la ley 905 de 2004.

Tipo de empresa	Planta de personal	Activos totales en salarios mínimos mensuales vigentes
Mediana	51-200	5.001-15.000
Pequeña	11-50	501-5.000
Microempresa	Hasta 10	Inferior a 500

Fuente: (Ley 905 de 2004) Gobierno nacional de Colombia.

Por lo anterior, podemos definir a una Pyme en Colombia como a toda empresa micro, pequeña y mediana con activos hasta los 15000 salarios mínimos mensuales vigentes y con un personal que no exceda los 200 empleados.

6. ESTADO DEL ARTE

A continuación, se presentará una recopilación de los estudios más relevantes como resultado de una búsqueda exhaustiva, que son tomadas como precedentes para la

realización de este estudio, se caracterizan porque los autores utilizan la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999) basado en el *Competing Values Framework* (CVF).

Para iniciar retomamos el estilo de Saele (2007), quien realizó una investigación con un doble propósito en el sector de aerolíneas en Nueva Zelanda, primero, identificar la cultura actual y la cultura deseada de la aerolínea Pukeko mediante un diagnóstico cultural y segundo, evaluar como los colaboradores se asocian al perfil actual y deseado con el desempeño organizacional. Para ello, implementó un estudio mixto (cuantitativo y cualitativo), para la recolección de datos en una primera etapa el cuestionario OCAI (para la totalidad de la compañía) y luego realizó entrevistas cualitativas a los altos directivos.

Los resultados del estudio arrojaron que la cultura actual y la cultura deseada están casi alineadas. Por otro lado, los hallazgos respecto a la segunda etapa sugirieron que el rendimiento se ve directamente afectado por la cultura. Por último, se concluyó que el tipo de cultura y los valores son fundamentales para una organización y que en el caso de esta compañía aérea se debería trabajar para la creación de una cultura fuerte.

Al siguiente año, Yescas (2008) realizó un estudio denominado "*La Cultura Organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía*" utilizando el modelo de valores por competencia de Cameron y Quinn (1999) en el cual se analiza la relación entre los tipos de cultura y el desempeño de los negocios, para ello se realizó la aplicación del cuestionario a 55 dueños de empresas de artesanías en el estado de Oaxaca en México.

Para el estudio se identificó que el 60% de las empresas eran familiares, el 27,3% pequeños talleres y un 12,7% son manufactura. Se realizó un análisis de correlación bivariada Pearson (para comprobar la hipótesis), una correlación parcial y una regresión.

Los resultados del estudio señalaron que la cultura Clan se relaciona directamente con la satisfacción, el desempeño y la lealtad de los clientes. La cultura Adhocracia se correlaciona con la utilidad del negocio, el crecimiento de las ventas y la lealtad con el cliente. La cultura de Mercado se correlaciona solo con la lealtad del cliente y la cultura jerárquica se correlaciona con la rotación de activos, utilidad de negocio y lealtad con el cliente. Finalmente se concluyó que el tipo de organización se relaciona de manera significativa con los cuatro tipos de cultura.

Ese mismo año, Salazar (2008) realizó un estudio denominado “*Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano*” basado en la metodología de Cameron y Quinn (1999), tuvo como propósito diagnosticar la cultura de una empresa del mercado asegurador venezolano. Además de determinar el grado de homogeneidad de la cultura dominante, fue un estudio de tipo descriptivo y la población de estudio fue la totalidad de los colaboradores ubicados a nivel nacional y de todos los niveles de la organización.

Los resultados arrojados el estudio, no permitieron que el autor determinara un tipo de cultura dominante ya que ninguno de los cuatro tipos de cultura es promovido o reforzado en una organización, por lo que se concluyó que no es posible explicar la articulación de la misma en uno de los tipos de cultura.

Otro estudio realizado por Maldonado, Martínez y García (2010) denominado “*Aplicación del modelo CVF en la Pyme Aguas Calientes: Un estudio empírico*” en el que se escogió una muestra de 400 empresas para analizar el tipo de cultura que tienen las Pyme en Aguascalientes en México mediante la aplicación del modelo el *Competing Values Framework* (CVF) propuesto por Cameron y Quinn (1999), basado en un esquema de valores de competencia.

Los resultados del estudio permitieron concluir que la cultura dominante en las Pyme de acuerdo con la percepción de sus gerentes (a quienes se les aplicó el instrumento) es la cultura tipo Clan, seguida de la cultura jerárquica. El hecho de que la cultura tipo Clan haya sido la dominante radica que existe una percepción de los integrantes de las Pyme en Aguascalientes que perciben la organización como una familia, lo cual concuerda ya que, el 60% de las organizaciones del estudio son de tipo familiar.

Además, el estudio realizado por Rodríguez, Forero y Mora (2014) denominado “Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Compañía General de Aceros” tuvo como propósito determinar el tipo de cultura dominante actual, la cultura deseada y las subculturas específicas a partir del modelo propuesto por Cameron y Quinn (1999). El estudio propuesto es exploratorio y descriptivo, se utilizó el OCAI como instrumento para la recolección de datos. La población del estudio está conformada por una muestra representativa compuesta por colaboradores de todas las sedes de la empresa a nivel nacional y de todas las áreas de la organización. La aplicación del OCAI se realizó de dos formas tanto por el envío de correo y presencialmente para un total de (n=247).

Para el análisis de los datos, se realizó una serie de categorías para el análisis: antigüedad, por regiones, jerarquía y mano de obra. Los resultados arrojaron que en la organización la cultura dominante actual es la cultura Mercado y la cultura jerárquica y la cultura deseada es la cultura Clan.

Para finalizar, un estudio más reciente elaborado por Chuc (2017) denominado “Aplicación de un modelo para determinar la cultura organizacional en un sistema educativo” el estudio se basó en el modelo de valores en competencia propuesto por Cameron y Quinn (1999), el objetivo fue determinar si el *Competing Values Framework* (CVF) es un modelo confiable y válido para el diagnóstico de cultura organizacional.

Para ello, se comprobó inicialmente la confiabilidad del *Culture Assessment Instrument* (OCAI), mediante el alfa de cronbach y su validez verificada, lo anterior con la finalidad de su aplicación en un estudio de caso del sector educativo.

Posteriormente, se realizó la aplicación para el instituto Campechano, los resultados señalan que en las dimensiones: características dominantes, estilo de liderazgo, gestión de empleados unión organizacional y énfasis estratégico predomina la cultura jerárquica, mientras en el criterio de éxito predomina la cultura Mercado. A nivel general, se concluyó que en la organización predomina una cultura tipo jerárquica, ya que la institución educativa está orientada al control y orden, como una forma de afrontar cualquier cambio externo que se ejerza sobre ella.

7. METODOLOGÍA

7.1 Modalidad, tipo y diseño

Esta investigación se estableció como no experimental descriptiva, debido a que se caracteriza y describe la cultura organizacional en una Pyme del sector gastronómico de la ciudad de Cali. Además, es de tipo cuantitativa y con un diseño transversal, ya que los datos se recolectaron en un solo momento y su único propósito es determinar las características más relevantes, para describir y analizar los factores predominantes en la cultura. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

7.2 Participantes

La población de este estudio fueron todos los colaboradores de una empresa Pyme del sector gastronómico en la ciudad de Cali que corresponden a 20 colaboradores vinculados directamente a la empresa distribuidos entre el área administrativa y operativa; 8 hombres y 12 mujeres.

Criterios de inclusión:

- Ser colaborador de la Pyme y estar vinculado directamente.
- Aceptar participar voluntariamente en el estudio

7.3 Procedimiento

El desarrollo de la investigación tuvo una duración alrededor de dos semestres lectivos y se divido en 3 etapas:

- Etapa preliminar: Se realizó el planteamiento de la investigación y revisión de la literatura académica. Por otra parte, se realizó la búsqueda de posibles organizaciones candidatas y la solicitud respectiva a la Pyme seleccionada para los permisos requeridos y su autorización.
- Etapa de aplicación: Se realizó la aplicación del instrumento de manera presencial en el lugar de trabajo, con cada uno de los colaboradores de la Pyme de manera individual. Con la finalidad de evitar cualquier tipo de interrupción.
- Etapa final: Se procedió a la clasificación y análisis de la información obtenida de acuerdo con el modelo propuesto por Cameron y Quinn. A partir de ello, se elaboró el informe final con sus respectivas conclusiones.

7.4 Recolección de datos

Para el presente estudio se utilizó el cuestionario llamado *Organizacional Cultural Assessment Center* (OCAI), mediante la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), *Competing Values Framework* (Sistema de Valores en Competencia) adaptado por ellos en 2006, ello con la finalidad de caracterizar la cultura organización de la Pyme objeto de estudio. El instrumento permite medir las percepciones de los colaboradores de acuerdo con su vivencia experiencial y cotidiana lo que permite identificar la cultura actual, además, permite conocer la cultura deseada.

El instrumento consta de un total de 48 ítems, distribuidos en dos secciones (24 ítems cada una), donde el sujeto debe evaluar tanto la cultura actual (la que predomina) y la cultura deseada (la que debería predominar). Las secciones están orientadas a las seis dimensiones propuestas por Cameron y Quinn (1999), que son: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de los empleados, unión de la organización énfasis estratégico y criterio de éxito detalladas anteriormente en el marco teórico.

Cada una de las dimensiones cuenta con cuatro ítems (A, B, C, D) y dos columnas (cultura actual y cultura deseada). Es un cuestionario donde los ítems son de tipo ipsativos, es decir, requiere la distribución de 100 puntos en cada una de las dos columnas (cultura actual y cultura deseada) en torno los cuatro ítems de cada una de las dimensiones.

El cuestionario no tiene un tiempo límite para su ejecución, pero para efectos práctico y con el fin de no entorpecer las tareas administrativas ni operativas de la Pyme, se estableció un límite de máximo 30 minutos cada uno de los 20 colaboradores.

7.5 Variables de estudio

De acuerdo con Cameron y Quinn (1999) se presenta la operacionalización de la variable cultura organizacional mediante *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI): *Figura 3: Variables de estudios*

Variable	Tipos de cultura	Dimensiones	Ítem
Cultura Organizacional	Cultura Clan: Se caracteriza por las relaciones de tipo familia, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua y cooperación.	Características dominantes	1A
		Liderazgo organizacional	2A
		Gestión de los empleados	3A
		Unión de la organización	4A
		Énfasis estratégico	5A
		Criterio de éxito	6A

Cultura Organizacional	Cultura Adhocracia: Se caracteriza por la innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda de oportunidades, autonomía, iniciativas individuales.	Características dominantes 1B Liderazgo organizacional 2B Gestión de los empleados 3B Unión de la organización 4B Énfasis estratégico 5B Criterio de éxito 6B
Cultura Organizacional	Cultura Mercado: Se caracteriza por participación activa en el Mercado, estabilidad financiera, rentabilidad, poco sentimiento de trabajo en equipo, poca cohesión.	Características dominantes 1C Liderazgo organizacional 2C Gestión de los empleados 3C Unión de la organización 4C Énfasis estratégico 5C Criterio de éxito 6C
Cultura Organizacional	Cultura Jerárquica: Se caracteriza por el énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizada y por estar bien estructurada.	Características dominantes 1D Liderazgo organizacional 2D Gestión de los empleados 3D Unión de la organización 4D Énfasis estratégico 5D Criterio de éxito 6D

Fuente: Cameron y Quinn (1999)

7.6 Análisis de los datos

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

7.7 Presentación de resultados

Para cumplir con los objetivos del estudio, se procedió a calcular los promedios de cada una de las cuatro culturas en cada una de las seis dimensiones planteadas por

Cameron y Quinn (2006). Además, se realizó un esquema gráfico para una mejor comprensión (gráfico y tabla de promedios) para cada una de las dimensiones y para la cultura general de la Pyme. A continuación, los resultados obtenidos gracias al OCAI:

1 Dimensión de característica dominantes

Los colaboradores de la Pyme señalan que es una organización amigable para trabajar, donde existe colaboración y cooperación entre todos, lo que promueve un ambiente familiar (Cultura Clan). Pero en una cultura deseada, les gustaría que la organización fuera un poco más estructurada y formalizada, con normas y procedimiento definidos. (Cultura jerárquica).

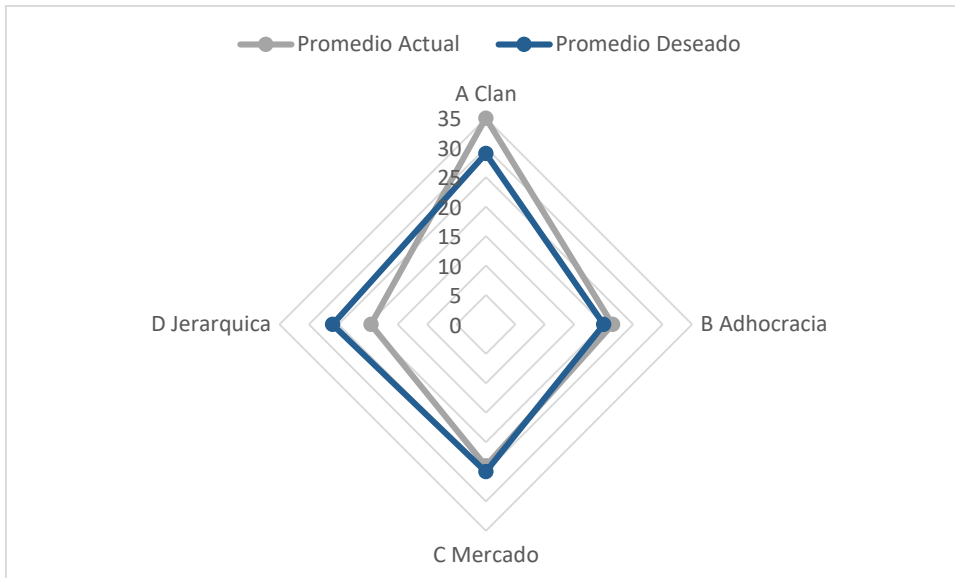
La brecha encontrada nos dice que la cultura Clan que ahora puntea 35 debe reducirse en 6 puntos, por otra parte, la cultura jerárquica que actualmente es de 19,5 debería aumentar a 6,5 puntos.

Tabla 1: Promedios características dominantes.

Tipos Cultura	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha
A Clan	35	29	-6
B Adhocracia	21,5	20	-1,5
C Mercado	24	25	1
D Jerárquica	19,5	26	6,5

Fuente propia (2020)

Grafico 1: Características dominantes.



Fuente propia (2020)

2. Dimensión de liderazgo organizacional.

Los colaboradores de la Pyme mediante los resultados demuestran que actualmente el liderazgo de la organización está enfocando a la orientación en el que se prioriza el aprendizaje de los colaboradores mediante un acompañamiento continuo (líderes como tutores) muy característico de la cultura Clan. Lo cual concuerda ya que la cultura deseada es la que predomina (cultura Clan).

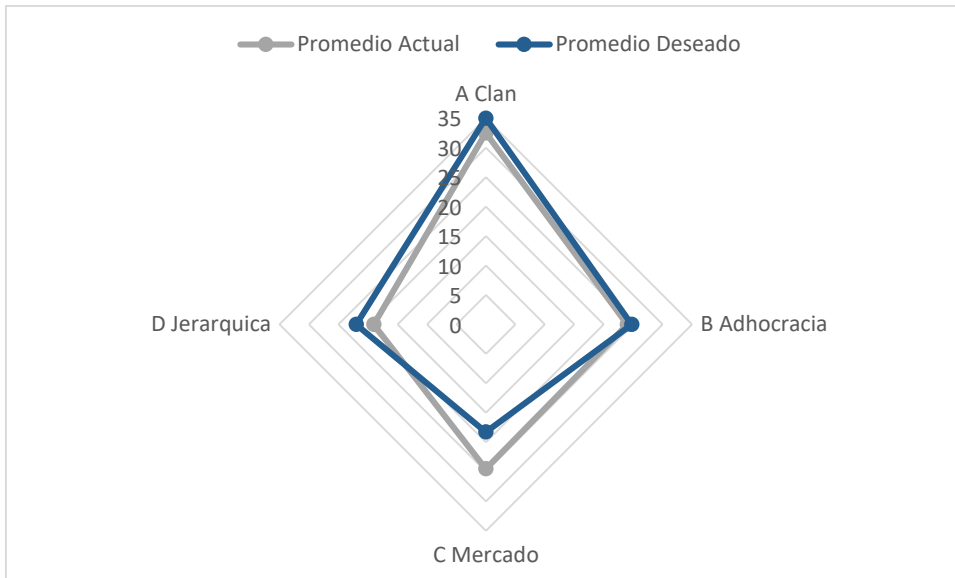
La brecha encontrada nos dice que la cultura Clan es la que debe predominar con una puntuación actual de 32,5 debería aumentar 2,5 puntos para que sea la deseada por los colaboradores.

Tabla 2: Promedios liderazgo organizacional.

Tipos Cultura	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha
A Clan	32,5	35	2,5
B Adhocracia	24	24,75	0,75
C Mercado	24,5	18,25	-6,25
D Jerárquica	19	22	3

Fuente propia (2020)

Gráfico 2: Liderazgo Organizacional.



Fuente propia (2020)

3. Dimensión gestión de los empleados.

Los colaboradores de la Pyme mediante los resultados señalan que en la organización se enfocan por la participación de sus colaboradores promoviendo el desarrollo del recurso humano y el trabajo en equipo (cultura Clan). En tanto, la cultura deseada concuerda con la que predomina (cultura Clan).

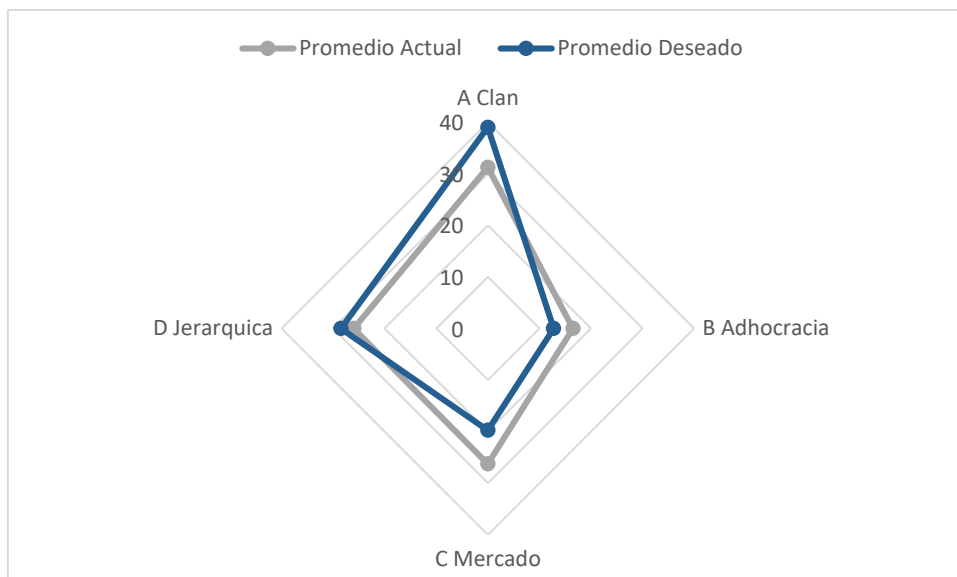
La brecha encontrada nos dice que la cultura Clan pese a que tiende a predominar con 31,25 puntos, debe aumentar 7,75 puntos lo que indica que la cultura Clan es la preferida por los colaboradores.

Tabla 3: Promedios gestión de empleados.

Tipos Cultura	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha
A Clan	31,25	39	7,75
B Adhocracia	16,5	12,75	-3,75
C Mercado	26,25	19,75	-6,5
D Jerárquica	26	28,5	2,5

Fuente propia (2020)

Gráfico 3: Gestión de empleados.



Fuente propia (2020)

4. Dimensión unión de la organización.

Los colaboradores de la Pyme señalan mediante los resultados que la organización no posee una cultura que predomine. Pero, desean una organización unida por la lealtad y la tradición. (cultura Clan).

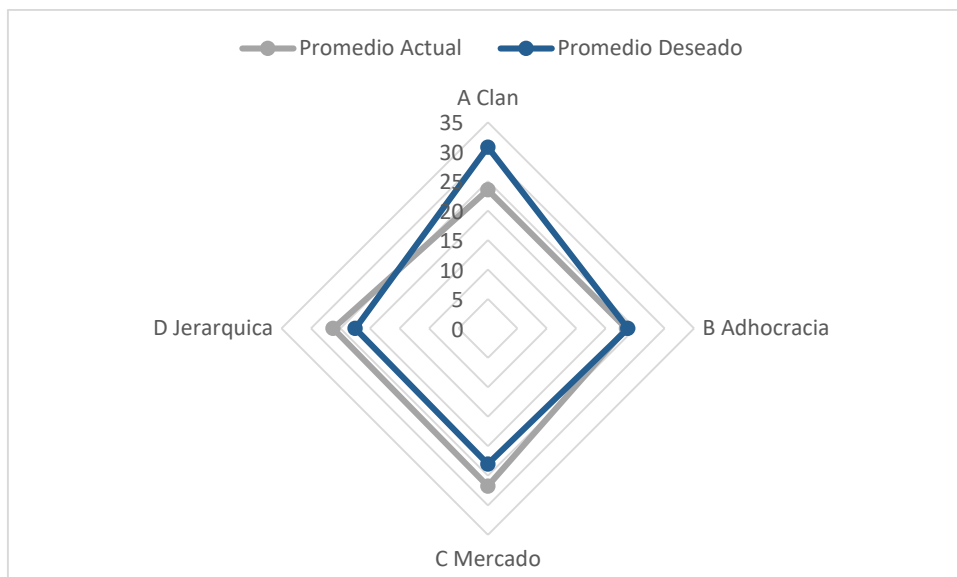
La brecha encontrada nos indica que la cultura Mercado y Clan que puntúan 26,25 cada una debería disminuir en 3,75 puntos respectivamente, para que la cultura Clan aumente 7,25 puntos.

Tabla 4: Promedios unión de la organización.

Tipos Cultura	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha
A Clan	23,5	30,75	7,25
B Adhocracia	23,5	23,75	0,25
C Mercado	26,75	23	-3,75
D Jerárquica	26,25	22,5	-3,75

Fuente propia (2020)

Gráfico 4: Unión de la organización.



Fuente propia (2020)

5. Dimensión énfasis estratégico.

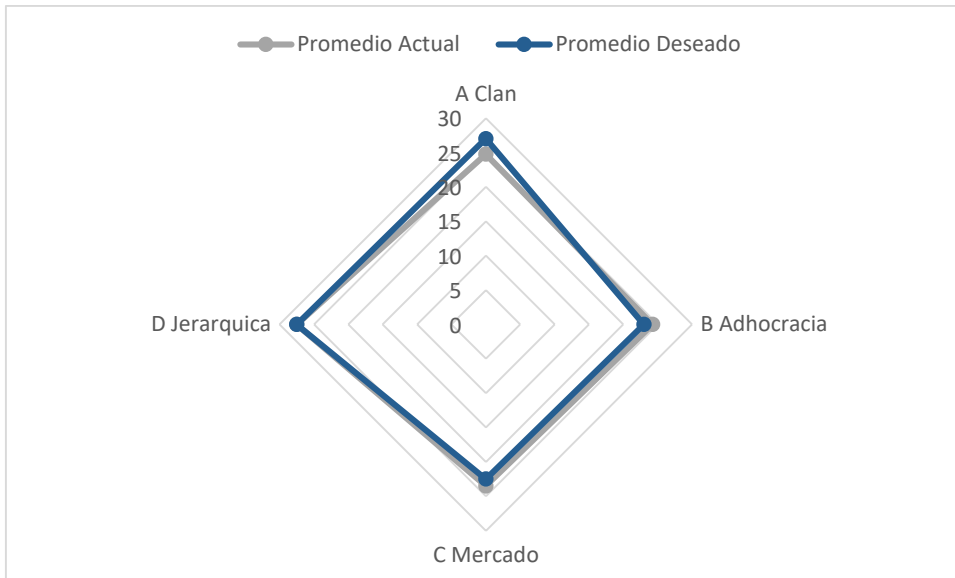
Los colaboradores de la Pyme señalan a través de los resultados que existe una tendencia a una organización que se preocupa fundamentalmente en la estabilidad y un funcionamiento eficaz marcado por un alto nivel de control. (cultura jerárquica). La cultura deseada, concuerda con la actual (cultura jerárquica).

Las brechas nos indica que no existe una brecha (0) entre la actual y deseada asociada a una cultura jerárquica con 27,5 puntos.

Tabla 5: Promedios énfasis estratégico.

Tipos Cultura	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha
A Clan	24,75	27	2,25
B Adhocracia	24,25	23	-1,25
C Mercado	23,5	22,5	-1
D Jerárquica	27,5	27,5	0

Gráfico 5: Énfasis estratégico.



6. Dimensión criterio de éxito.

Los colaboradores de la Pyme señalan gracias a los resultados que la organización tiende a el éxito a través de la buena satisfacción del cliente, donde se promueva el desarrollo del personal, la participación y el consenso (cultura Clan). La cultura deseada concuerda con la actual (cultura Clan).

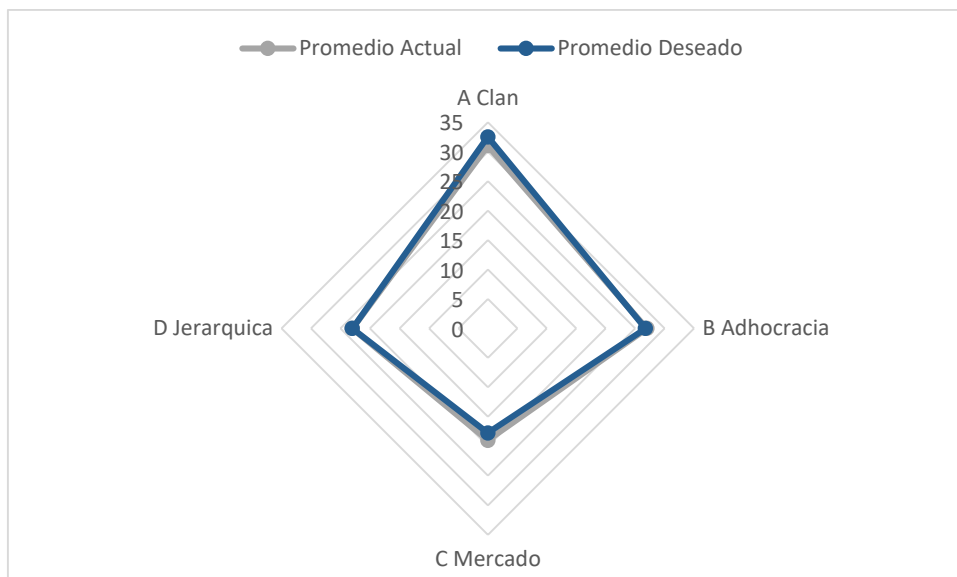
La brecha nos indica que la cultura Clan que puntúa 31 debería de aumentar en 1,5 puntos para ajustarse a la deseada.

Tabla 6: Promedios criterio de éxito.

Tipos Cultura	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha
A Clan	31	32,5	1,5
B Adhocracia	27	26,75	-0,25
C Mercado	19	17,75	-1,25
D Jerárquica	23	23	0

Fuente propia (2020)

Gráfico 6: Criterio de éxito.



Fuente propia (2020)

7. Cultura general de la Pyme

Mediante los resultados obtenidos, los colaboradores de la Pyme indican que la cultura organizacional actual se caracteriza por los elementos de la cultura Clan. Por otra parte, se debe resaltar que la organización posee características asociadas a la cultura jerárquica, que se caracterizan por ser organizaciones estructuradas, donde los procesos y procedimientos (burocracia) son relevantes para alcanzar los objetivos.

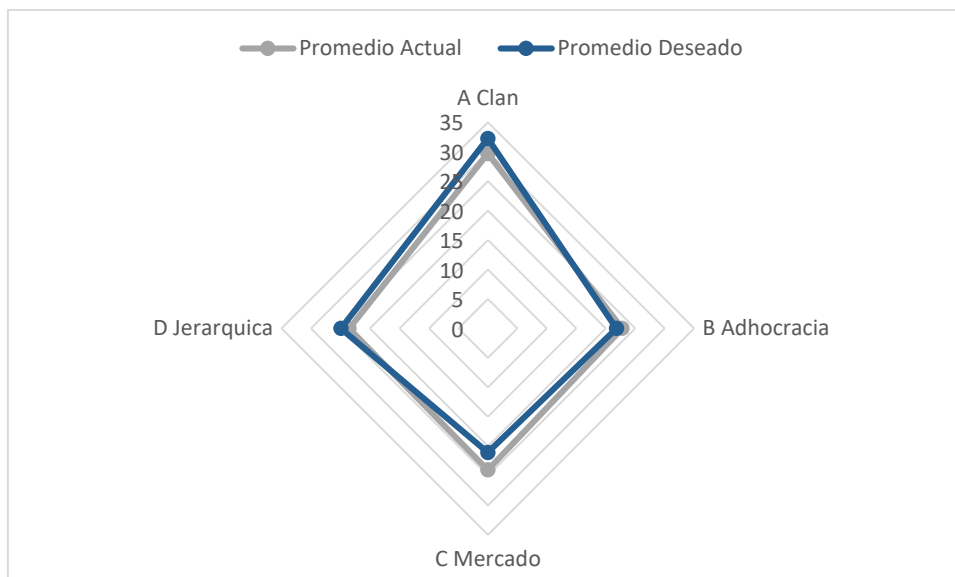
La brecha nos indica que la cultura Clan es la preferida por los colaboradores y que puntúa 29,67 debería aumentar en 2,54 puntos para alcanzar el nivel deseado.

Tabla 7: Promedios cultura general de la Pyme del sector gastronómico.

Tipos Cultura	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha
A Clan	29,67	32,21	2,54
B Adhocracia	22,79	21,83	-0,96
C Mercado	24	21,04	-2,96
D Jerárquica	23,54	24,92	1,38

Fuente propia (2020)

Gráfico 7: Cultura general de la Pyme del sector gastronómico.



Fuente propia (2020)

8. CONCLUSIONES Y DISCUSIONES

El objetivo general del presente estudio consistió en caracterizar la cultura organizacional de una Pyme del sector gastronómico en la ciudad de Cali. La población estuvo conformada por 20 colaboradores vinculados directamente con la organización, el instrumento utilizado fue el *Organizational Cultural Assessment Center (OCAI)*, mediante la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), *Competing Values Framework* (Sistema de Valores en Competencia).

El estudio concluyó en términos generales que los colaboradores de la Pyme se encuentran inmersos en una cultura Clan y la cultura que desean a su vez es la misma cultura Clan, es decir, un lugar de trabajo amigable para todos los colaboradores donde yace un ambiente familiar, los líderes son mentores, se promueve la lealtad, la tradición, la participación, la cohesión, el trabajo en equipo y se tiende a compartir los mismos valores y creencias.

Estos resultados muestran concordancia con Maldonado, Martínez y García (2010), quienes realizan un estudio con 400 Pymes, en donde el 60% son empresas de tipo

familiar, ya que el hecho de que la Pyme objeto de estudio sea una empresa familiar presente desde 1970 y dirigida por sus dueños nos confirma la tendencia de que en las Pyme familiares predomina la cultura de tipo Clan.

También concuerda con Yescas (2008) quien analizó la relación entre los tipos de cultura y el desempeño de los negocios, evaluando a 55 dueños de empresas de artesanías (en su mayoría pequeñas empresas familiares), pues el estudio arrojó que predomina la cultura Clan y que a su vez este tipo de cultura se relaciona con la satisfacción, el desempeño y la lealtad del cliente, ello toma relevancia porque la Pyme es un restaurante dedicado al servicio al cliente.

Por otra parte, basados en los resultados podemos señalar que la cultura Jerárquica puede ser una tendencia deseada en esta Pyme, ello quiere decir, que los colaboradores desean una organización más estructurada y controlada, donde existan los procedimientos y procesos con los que se pueda llegar al cumplimiento de metas de la organización. En este sentido, podemos referir el estudio de Chuc (2017) ya que se concluyó que la cultura Jerárquica predominaba, lo que permitía que en dicha organización (Institución educativa) estuviese orientado al control y orden, como una forma de afrontar los nuevos cambios del entorno.

En cuanto a las características dominantes se evidencia que los colaboradores anhelan una cultura Jerárquica, un lugar de trabajo estructurado, formalizado y de múltiples niveles jerárquicos Cameron y Quinn (2006). Se requiere, por parte de los directivos contar con mayor claridad el cómo hacer las cosas y con procesos estandarizados, ello es relevante ya que la mayoría de personal se encuentra en el área operativa (meseros, cocineros, cajeros y supervisores) y de ellos depende la operación.

En relación con el liderazgo organizacional, los colaboradores de la Pyme concuerdan en una tendencia en la que los líderes sean cercanos, que no exista ningún tipo de jerarquías marcadas en relación con los perfiles de cargo, donde existe un acompañamiento continuo y familiar por parte de ellos. Esta organización tiene un número reducido de colaboradores lo que propicia dicho ambiente muy característico de la cultura Clan, que es la que predomina y la deseada.

En la gestión de empleados los colaboradores de la Pyme anhelan que los líderes de la organización sigan enfocados en una cultura Clan, donde se propicie el trabajo en equipo y la participación de cada todos, ya que, permite generar un alto nivel de compromiso por parte del personal según Cameron y Quinn (1999).

Por otra parte, en la unión organizacional los colaboradores señalan que la organización tiene rasgos enfocados en estabilidad y funcionamiento eficaz con altos niveles de control, un resultado similar al estudio Chuc (2017), donde esta cultura predomina en la unión organización cultura Jerárquica. También, se evidencia rasgos a un sostenimiento con énfasis en las ventas y la generación de generación muy característico de la cultura Mercado. Contrastando con la cultura Clan que es la anhelada, donde la unión se caracteriza por la lealtad y tradición.

En tanto al énfasis estratégico, los colaboradores señalan que la organización conserva una cultura Jerárquica. Por último, en el criterio de éxito, los colaboradores están inmersos en una cultura Clan en la que se alcanza el éxito mediante la buena satisfacción de los clientes y donde la organización premia el trabajo en equipo, promoviendo así el desarrollo personal de los colaboradores, es relevante porque concuerda con el objetivo de la Pyme que es brindar buenas experiencias y servicio a sus clientes. Además, que la

gratificación de los colaboradores juega un rol determinante y un efecto positivo para la satisfacción de los clientes actuales, asimismo la atracción de nuevos clientes.

esperaría un efecto directo y positivo en la satisfacción de los clientes.

9. RECOMENDACIONES

El presente estudio tiene limitaciones metodológicas, que deben ser tomadas en cuenta para futuras investigaciones. En primer lugar, la aplicación del cuestionario se realizó unas semanas después de que la Pyme reabría sus puertas al público luego de varios meses sin atención presencial, ello a causa de la crisis provocada por el COVID-19. Por lo que, varios de los colaboradores apenas se reintegraban, lo que puede ocasionar un sesgo ya que al sentirse evaluados mientras retoman sus puestos de trabajo puede ocasionar algún tipo de presión asociado a la pérdida de su trabajo, pese a que se les informó desde el inicio que el estudio no representaba ningún tipo de riesgo para su estabilidad laboral.

Por tanto, se recomienda que en un tiempo prudente la Pyme pueda realizar de nuevo un diagnóstico cultural y los nuevos estudios tengan en cuenta este tipo de circunstancias externas y particulares.

En segundo lugar, la aplicación del *Organizational Cultural Assessment Center* (OCAI) se tenía programada en dos sesiones, la primera para la evaluación de la cultura y una posterior con un tiempo de lapso prudente para la evaluación de la cultura deseada. Con la finalidad, de evitar cualquier sesgo, pero debido a la emergencia del COVID-19 se optó por aplicarlo en una sola sesión y de manera individual para cumplir todas las medidas de bioseguridad. Por ello, se recomienda a las futuras investigaciones que es preferible realizar a la aplicación del OCAI en dos fases y con un lapso prudente, ello garantiza en mayor nivel la validez de los datos obtenidos. Además, de que se aplique en

espacios donde el sujeto evaluado no tenga ningún tipo de distracción, ni mucho menos en horario laboral.

Por último, se recomienda a nivel metodológico la realización de estudios de diseño mixto (cuantitativo y cualitativo) ya que, gracias a estos, no solo se puede realizar un diagnóstico de cultura mediante el OCAI, sino que desde una perspectiva cualitativa evaluar otras variables relevantes y con ello analizar correlaciones entre variables.

10. REFERENCIAS

Aguirre, A. (2002). La cultura de la empresa. *Revista Mal Estar e Subjetividade*, 2(2), 86-122.

Cameron, K. S. y R. E. Quinn (2011). *Diagnosing and changing organizacional culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading MA: Addison Wesley.

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cheung, S. Wong, P. & Lam, A (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 688-704.

Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc. Graw – Hill Interamericana de México S.A.

Chuc Canul, F. A. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional. *Revista Electrónica Multidisciplinaria de Investigación y Docencia*, 117-135.

García S. & Dolan S., (1997). *La Dirección por Valores*. Madrid, España: Mc. Graw-Hill.

Hernández, R., Méndez, S. y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229- 257.

Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, P., (2006). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Hill, C.W.L. & Jones, G.R. (2001). *Strategic Management*. Houghton Mifflin, Boston: MeansBusiness Inc.

Maldonado, G. Martínez, M. García, D. (2010) Aplicación del modelo CVF en la Pyme Aguas Calientes: Un estudio empírico. *Investigación y ciencia*, 18(50), 33-39.

Marcoulides, g & Heck, r. (2010) organizational culture and performance: proposing and testing a model. *Institute for operations research and the management sciences*, 4(2), 209-225.

Montoya R., Montoya R. y Castellanos (2010) Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28(1), 107-117.

Peters T.J., & Waterman R.H., (1985). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper and Row.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Jugde, R. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. México: Editorial Prentice Hall.

- Rodríguez, J., Forero, C., Mora, D. (2014). *Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Compañía General de Aceros* (Tesis de postgrado). Universidad de la Sabana, Colombia.
- Saele, C. (2007). *Linking Organizational culture and values with a firm's performance – A case study from the New Zealand airline industry* (Tesis de maestría). Unitec Business School, Nueva Zelanda.
- Salazar, A., (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Colombia.
- Schein E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schein, E (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara, México*. España: Grupo EUMEDNET.
- Yescas, M. (2008). *La cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía* (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional, México.