



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Cultura organizacional y el organizational culture assessment instrument  
(OCAI): una aproximación teórica**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Bachiller en Administración

**AUTORES:**

Arévalo Albújar, Elvis Jhosimar (ORCID: 0000-0003-3377-5833)  
Martínez Contreras, José Sotero (ORCID: 0000-0001-7153-1392)  
Yajahuanca Lizana, Alber Waldir (ORCID: 0000-0003-1033-8788)  
Zapata Sancarranco, Edwin David (ORCID: 0000-0002-1944-8783)

**ASESOR:**

Valera Aredo, Julio Cesar (ORCID: 0000-0002-1497-7950)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

CHICLAYO – PERÚ

2020

## Índice de contenidos

Carátula	i
Índice de contenidos	ii
Índice de tablas	iii
Índice de figuras	iv
Resumen	v
Abstract	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. METODOLOGÍA	3
III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	5
IV. CONCLUSIONES	15
V. RECOMENDACIONES	16
REFERENCIAS	17
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla 1 Número de revistas científicas seleccionadas.....	4
---	---

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Esquema de selección de los artículos científicos. ....	4
<i>Figura 2.</i> Mapa de la literatura.....	9
<i>Figura 3.</i> Representación del perfil de la cultura organizacional percibida actual y la deseada en una organización según el OCAI .....	11

## **Resumen**

La revisión de literatura fue realizada a 43 artículos publicados entre los años 2000 y 2020, sobre el tema cultura organizacional, en diferentes países, organizaciones y universidades, evidencia el interés y reconocimiento a su valor y consideración en el quehacer de las organizaciones de toda índole, no siendo exenta las organizaciones con fines educativos. En ese sentido, conforma un aporte al campo del conocimiento que se construye desde la revisión de las definiciones y los aportes de los distintos investigadores, tanto de la cultura organizacional propiamente dicha como del OCAI como instrumento para medir la cultura utilizado mundialmente. Al culminar, se define la cultura organizacional con una visión más amplia y trascendental y su medición a través del OCAI.

**Palabras clave:** cultura organizacional, OCAI, cultura

### **Abstract**

The literature review was carried out on 25 articles published between 2000 and 2020, on the subject of organizational culture, in different countries, organizations and universities, evidencing the interest and recognition of its value and consideration in the work of organizations of all nature, organizations with educational purposes are not exempt. In that sense, it constitutes a contribution to the field of knowledge that is built from the revision of the definitions and the contributions of the different researchers, both of the organizational culture itself and of the OCAI as an instrument to measure the culture used worldwide. Upon completion, the organizational culture is defined with a broader and more transcendental vision and its measurement through the OCAI.

**Keywords:** organizational culture, OCAI, culture

## I. INTRODUCCIÓN

Una de las razones más frecuentes por lo que las organizaciones fracasan es debido al descuido de su cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2010; Neagu & Nicula, 2012), por lo que se evidencia la importancia de este concepto. Los años 80 representó una época de grandes cambios y dentro de esos cambios se comienza a hablar de cultura organizacional. Dentro de estos cambios se encuentra desde el comienzo del cambio de las economías lo que impulsó a las industrias a enfocarse y orientarse a ser competitivos, con este nuevo conocimiento el concepto de cultura organizacional fue asimilado rápidamente, es a partir de este momento que la este concepto comenzó a estudiarse como una variable importante dentro de la gestión y dirección de las empresas, lo cual permitió que pudiera ser relacionada con la calidad, productividad, efectividad (Dávila, Martínez & Mansilla, 1999).

En este contexto se debe enfatizar que la cultura organizacional está influenciada tanto a nivel macro (región o país) y a nivel meso (ciudad o estado). A nivel macro, House et al. (2004) tomando como base las respuestas de 17,000 gerentes alrededor del mundo determinaron que el entorno geográfico impacta en las distintas dimensiones de la creación de la cultura organizacional, coincidiendo que la cultura de las empresas manifiesta la sociedad en la cual éstas se desenvuelven más que de su contexto industrial; es así como las sociedades de alto rendimiento están conformadas por organizaciones de alto rendimiento (House et al., 2004).

Por otro lado, a nivel meso, también se determinaron diferencias culturales entre compañías dentro de una mismo ámbito geográfico, estas diferencias culturales se explicaron de alguna manera por el origen étnico de los colaboradores que trabajan en cada una de ellas (Morris & Schindehutte, 2005), por lo que resulta importante que las empresas puedan identificar las particularidades de su cultura, puesto que esto le proporciona información más confiable para dirigir eficientemente y seleccionar ventajas de acción dentro de éstas (Al-Khalifa y Aspinwall, 2001). Según lo descrito anteriormente, Schein (2010) remarcó cuán importante es identificar las fortalezas que caracterizan a la cultura organizacional, sosteniendo que “si no entendemos el funcionamiento de estas fuerzas, nos convertiremos en sus víctimas” (p. 7).

En este escenario, el presente artículo es un aporte al estudio de la cultura organizacional que se construye a partir de la bibliografía consultada. Esta revisión de bibliográfica tiene implicaciones prácticas y teóricas en el contexto de estudio de la cultura organizacional. En cuanto a las implicaciones teóricas, se recogen diferentes conceptos y definiciones de la cultura organizacional y en este sentido dichos hallazgos pueden aportar en futuros debates referidos a este tema. Por otro lado, en cuanto a las implicaciones prácticas, este documento puede servir para futuras investigaciones en el estudio de la cultura organizacional (Bernal, 2010, pág. 106).

Así también, este artículo de revisión tiene justificación metodológica puesto que emplea el método científico en elaboración de todo el estudio con la finalidad de comprender el concepto de cultura organizacional y su impacto de la adecuada gestión de esta en las organizaciones. Finalmente, en el aspecto de la justificación social, la presente investigación permitió conocer que una de las razones más frecuentes por lo que las organizaciones fracasan es debido al descuido de su cultura organizacional (Bernal, 2010, p.107).

A partir de lo descrito anteriormente, las preguntas que guían la presente revisión teórica son ¿cuáles son las aproximaciones conceptuales de “cultura organizacional” identificadas en investigaciones científicas?, ¿cuál de esas aproximaciones es la más usada a nivel mundial? y ¿es el OCAI una herramienta de diagnóstico de la cultura organizacional más usada en las diversas organizaciones?

De acuerdo con lo descrito anteriormente, el objetivo general del presente artículo científico de revisión bibliográfica es analizar las aproximaciones conceptuales de la cultura organizacional y determinar el uso del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) como herramienta de diagnóstico de la cultura organizacional en las diversas organizaciones. En línea con el objetivo general se formularon los siguientes objetivos específicos: (a) determinar cuáles son las aproximaciones conceptuales de “cultura organizacional” identificadas en investigaciones científicas, (b) describir el OCAI como herramienta de diagnóstico de la cultura organizacional, y (c) realizar una revisión de literatura sobre las aplicaciones del OCAI en el entorno empresarial a nivel mundial.



## II. METODOLOGÍA

La metodología aplicada es la de investigación bibliográfica con técnicas de análisis documental. Se trata de una Revisión Integradora de la Literatura (ILR), una estrategia metodológica que permite una "síntesis y análisis del conocimiento científico ya producido sobre el tema investigado". La evidencia científica es un elemento esencial de los ILR. Dicha evidencia está formada por la información utilizada para confirmar o desmentir una teoría o hipótesis científicas. Esto se asocia a prácticas basadas en evidencia, las cuales están relacionadas con la síntesis del conocimiento científico y su uso para la toma de decisiones en la práctica de la gestión de las organizaciones.

Con el objetivo de sistematizar la investigación, se realizaron seis pasos diferentes: (1) identificar el tema y elaborar la pregunta orientadora de la investigación; (2) búsqueda o muestreo de literatura; (3) recopilación de datos de los estudios seleccionados; (4) análisis crítico de los estudios incluidos; (5) discusión de resultados; (6) presentación de revisión (síntesis de conocimientos).

Para la selección de los artículos que se usaron en la presente revisión de literatura, se realizó una exhaustiva búsqueda en las diferentes bases de datos que encontramos hoy en día, como Web of Science y SCOPUS. En este proceso de búsqueda se utilizaron los siguientes términos de búsqueda: "Organizational Culture", "Organizational Culture Assessment Instrument", "OCAI".

Para la preselección de los artículos se establecieron los siguientes criterios: a) que sean estudios de revistas científicas indexadas a Web of Science y SCOPUS; b) que dieran cuenta de aplicación del OCAI; c) que se hayan publicado entre 2000 y 2020. Se determinó este período por el aumento significativo de investigaciones científicas en torno a la "cultura organizacional".

Una vez que se obtuvieron los resultados de esta estrategia de búsqueda, se realizó una clasificación mediante la lectura de títulos y resúmenes. Se excluyeron los duplicados y los artículos que no concordaban con el objetivo o preguntas orientadoras de este estudio. Se revisaron títulos, resúmenes y resultados de ochenta y cinco (85) artículos científicos referentes a la cultura organizacional. De estos 85 artículos se seleccionaron cuarenta y tres (43) artículos, que representan el 50.6% de todos los artículos encontrados. Durante la revisión de los 43 artículos, se identificaron aspectos relevantes de los resultados,

discusiones y conclusiones de cada investigación. Luego estos aspectos relevantes se organizaron de tal manera de poder establecer un orden y secuencia con patrones previamente establecidos. Entre los aspectos reiterativos se encontraron diversas definiciones de cultura organizacional y diversas aplicaciones del OCAI a nivel mundial, lo que llevó a plantear tres categorías: 1) aproximaciones conceptuales de cultura organizacional, 2) el OCAI como herramienta de diagnóstico de la cultura organizacional, y (3) aplicaciones del OCAI.

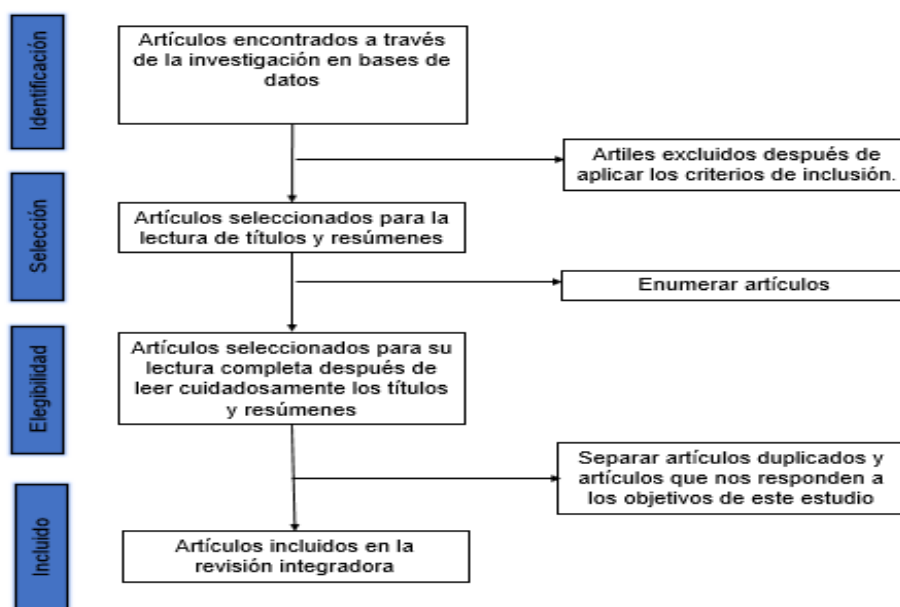


Figura 1. Esquema de selección de los artículos científicos.

Tabla 1

*Número de revistas científicas seleccionadas*

Revistas científicas	Número	%
Consultadas	85	100%
Seleccionadas	43	50.6%

Fuente: Elaboración propia

### III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### **Aproximaciones conceptuales de cultura organizacional**

En el marco teórico un aspecto importante a tomar en cuenta es desarrollar en primer lugar cuales son las definiciones más resaltantes de la cultura organizacional, para después determinar el resultado que genera este concepto en el desenvolvimiento de las organizaciones, estableciendo las formas más usuales para su medición, y posteriormente describir el instrumento utilizado para la medición de esta denominado OCAI. Las diferentes concepciones de la cultura organizacional pondrán en relevancia la importancia de este concepto a nivel organizacional.

En cuanto a las definiciones más típicas de cultura organizacional se tomaron cinco definiciones que son las mayormente representativas y que tienen algo en común que es reconocer la manera de actuar de una compañía en cuanto a la cultura organizacional. El pionero en hablar de cultura organizacional fue Pettigrew (1979), quien la definió como el sistema de significados aceptados pública y colectivamente trabajando para un conjunto dado de personas en un lapso determinado. Luego de esta conceptualización, un gran número de investigaciones y literatura se produjeron en relación con el tema de la cultura organizacional.

Otro de los conceptos de cultura organizacional se ubica como un “patrón de supuestos básicos compartidos y adquiridos por una organización que resuelve sus problemas de adaptación e integración, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y por lo tanto, pueden ser enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 2010, p. 18). En relación con esta definición la cultura organizacional son patrones de supuestos básicos que trascienden a toda la organización, y en los cuales la organización ha desplegado un arduo trabajo para generar consciencia en sus colaboradores sobre los mismos, de ese modo pueden ser transmitidos a los nuevos miembros de la organización, y referencian a la forma correcta de resolver cualquier situación que se presente en la organización.

Por otro lado, Cameron y Quinn (2006) indicaron que la cultura define los valores básicos, supuestos, así como las interpretaciones y los diferentes enfoques

que identifican a una organización. Bajo esta concepción la cultura organizacional se convierte en la base para las interpretaciones y diferentes enfoques con los cuales se puede percibir, se puede sentir y se puede pensar cuando ocurre un problema en la organización y en líneas generales en las actividades diarias de los colaboradores en la misma.

Asimismo, Alvesson y Sveningsson (2008) indicaron que la cultura es “un sistema más o menos coherente de significados y símbolos, en términos del cual la interacción social tiene lugar” (p. 36). En esta concepción la interacción dentro de la organización como parte de la sociedad se moldeara en función a ese sistema de significados y símbolos previamente establecidos por los líderes de las organizaciones y que son transversales en la forma de pensar de toda la organización como parte de su ADN empresarial.

Por otro lado, Lunenburg (2011) indicó que la cultura es la agrupación de valores, normas y creencias que comparten los colaboradores de una organización, que ayudan a que los empleados de una organización piensen, sientan y se comporten. Para la creación de la cultura se debe tener en cuenta los valores, rituales y ritos, héroes y redes de comunicación. De esa forma se asegura que los colaboradores de una organización actúen de manera ordenada y bajo los mismos lineamientos previamente establecidos como los valores que muchas veces son fijados por el fundador de la organización o los ejecutivos de esta, y que marcan la pauta del desenvolvimiento de la organización en cualquier contexto o situación que se le presente.

Con respecto al impacto de la cultura organizacional en el eficiente desempeño de las organizaciones; la cultura organizacional repercute en los procesos, resultados y relaciones dentro de una empresa (Neagu y Nicula, 2012); la cultura organizacional ayuda a optimizar el desempeño de los colaboradores y en como resultado lograr los objetivos trazados (Sepúlveda, 2004); las organizaciones inteligentes giran alrededor de su cultura organizacional (Fuentes, 2012); analizar la cultura organizacional de los trabajadores genera una gran cantidad de aportaciones en lo material como en el servicio, con el propósito de ayudar a resolver principalmente las necesidades humanas (Patlan, 2013); indico que dentro de sus funciones de la cultura organizacional debe generar compromiso , sentido de identidad, estabilidad y una adecuada guía del comportamiento de los

colaboradores, permitiéndole obtener el rendimiento que se desea dentro una organización. (Cheung et al., 2012).

Las organizaciones deben administrar su cultura estratégicamente, implementando normas culturales constructivas, adaptables, y flexibles, independientemente del tipo de estrategia a implementar (Klein, 2011). Asimismo, Santana y Cabrera (2007) determinaron tres características de la cultura organizacional: es única en cada organización, es persistente por los significados y creencias compartidas por los colaboradores dentro de una organización; y no es sencilla de cambiar.

En el contexto de la medición de la cultura organizacional se presentan tres enfoques: cualitativo, cuantitativo, y mixtos. En el cuantitativo se aplican herramientas para obtener la validez de las pruebas psicométricas, dando a conocer los aspectos que no se lograron observar como las creencias, actitudes, valores, etc., de manera objetiva. En el cualitativo, se tiene en cuenta los aspectos que no se pueden tocar y profundos de la cultura organizacional, como lo son las percepciones, sentimientos, valores, supuestos que sean de manera subjetiva de la cultura. En el enfoque mixto, la cultura organizacional se tiene en cuenta la mezcla de los enfoques mencionados (Bellot, 2011).

Dado que este artículo de revisión se focaliza detalladamente en la medición de la cultura organizacional bajo el enfoque cuantitativo, describiremos algunas investigaciones representativas. Taras, et al. (2009) investigaron y analizaron 121 instrumentos cuantitativos que miden la cultura y que fueron aplicados en varios estudios, donde se buscaba la fiabilidad y validez de estos, como resultado mencionaron que es difícil crear un modelo eficiente para la medición de la cultura siendo cada modelo diferente en cada aplicación.

Por otro lado, House, et al. (2004) encuestaron a 17000 gerentes a nivel mundial, donde se determinó que las regiones geográficas intervienen en la construcción de la cultura. Propusieron nueve atributos para la cultura: (a) orientación en el desempeño; (b) evasión de la incertidumbre; (c) orientación humana; (d) colectivismo institucional; (e) colectivismo grupal; (f) equidad de género; (g) asertividad; (h) orientación a futuro; e (i) distancia del poder.

En este mismo sentido, Bellot (2011) en su investigación revisó bibliografía de definiciones de cultura organizacional en sociología, psicología y negocios,

donde indicaron que las culturas si existen, los atributos de la cultura son difusos, la construcción de la cultura depende de la sociedad, son intangibles, únicas y flexibles, además concluyó con la existencia de subculturas dentro de una misma organización.

Asimismo, Zafer (2012) mencionó acerca de la cultura organizacional que ésta tiene cuatro componentes importantes a través de niveles visibles y menos visibles, es compartido, cada integrante que ingresa a la organización aprende la cultura actual de la misma, y por último la cultura cambia lentamente en el tiempo.

El concepto de cultura es muy complejo, debido a eso existen diferentes métodos que permiten evaluarla y describirla. Diversos sociólogos indican que los métodos cualitativos son cruciales, en tanto los psicólogos dicen que la cultura es algo que la empresa tiene y por lo tanto puede ser medida cuantitativamente.

### **El OCAI como herramienta de diagnóstico de la cultura organizacional**

Del mismo modo, por la gran cantidad de dimensiones en los trabajos investigados, se indica que no todos los modelos son únicos para capturar las diferentes características de la cultura, incluso de manera conjunta. Afirmando que las bases de datos y los instrumentos a base de cuestionarios permiten tener las coordenadas del mapa de la cultura en las organizaciones, sin embargo, aún no se conoce de manera completa. En este artículo de revisión se ahondará más en un enfoque cuantitativo aplicando el instrumento del Marco de Valores que Compiten [MCV] desarrollado por Cameron y Quinn (2006) y que se traducen en el OCAI.

El instrumento MCV ha sido aplicado ampliamente en diversos estudios de la cultura de diferentes países, tal es el caso de: (a) Turquía (Demir, Ayyildiz, Unnu, & Erturk, 2011); (b) Qatar (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001); (c) Corea del Sur y Canadá (Dastmalchian, Lee, & Ng, 2000); (c) Australia (Martin, 2011); así como otros. De manera representativa, Lamond (2003) investigó a empresas australianas aplicando el instrumento MCV a 462 gerentes, con la finalidad de conocer la percepción de la cultura dentro de las organizaciones, teniendo como resultado que la aplicación del instrumento MCV es válida.

Así mismo, Seok y Seo (2010) investigaron la aplicación del instrumento llamado OCAI en empresas deportivas ubicadas en Korea, indicando que el OCAI permite evaluar las dimensiones de la cultura dentro de una organización, teniendo



Figura 2. Mapa de la literatura

en cuenta seis atributos: (a) el criterio de éxito, (b) el cohesionador común, (c) el estilo de supervisión y gestión, (d) el liderazgo organizacional, (e) el énfasis estratégico, y (f) las características dominantes de la organización.

El OCAI, modelo propuesto por los investigadores Cameron y Quinn (2006) tiene un propósito, el cual es determinar la cultura organizacional, indicando cuatro tipos de cultura dominantes: (a) la jerarquía, (b) la adhocracia, c) el clan, y (d) el mercado; es por ello, que debemos destacar que cada una de estas clases forman parte de la cultura organizacional. El instrumento propuesto (OCAI) permite obtener flexibilidad en los cambios del entorno haciendo frente a los cambios. A continuación, se conceptualizarán cada uno de los tipos de cultura mencionados y propuestos por el OCAI:

*Cultura clan.* Tiene similitud con una empresa tipo familiar, donde destaca la integración de los colaboradores, el trabajo en equipo, así como el compromiso. Permittedole a este tipo de empresa poder premiar a sus colaboradores. Los líderes que pertenecen a este tipo de empresas son considerados mentores y son leales a las tradiciones con un compromiso elevado. La empresa otorga mayor importancia a los beneficios a largo plazo en el desarrollo del capital humano y brinda una gran importancia a la moral y la cohesión. El éxito de la empresa se define en términos de consideración de las personas y satisfacción al cliente (Cameron & Quinn, 2006).

*Cultura adhocracia.* Caracterizada por tener un entorno laboral creativo, emprendedor y dinámico, donde los trabajadores se encuentran con la predisposición a asumir riesgos. En cuanto al liderazgo es orientado al riesgo, innovador, e imaginativo, permitiéndole a la organización permanecer unida en todo momento, siempre teniendo en cuenta los nuevos conocimientos, servicios y productos. Es de suma importancia indicar que en este tipo de cultura se preparan para los nuevos desafíos y el cambio, por lo que el énfasis a largo plazo de este tipo de organizaciones está más centrando en la adquisición de nuevos recursos y el rápido crecimiento (Cameron & Quinn, 2006).

*Cultura jerarquía.* Este tipo de cultura se caracteriza por tener una adecuada estructura y formalidad para trabajar. Los líderes son buenos organizadores y coordinadores, dentro de sus problemas a largo plazo se encuentra la previsibilidad, la eficiencia y la previsibilidad de la empresa. Así mismo sus claves del éxito son



las excelentes tomas de decisiones, procedimientos y reglas para controlar (Cameron & Quinn, 2006).

*Cultura mercado.* Se caracteriza por orientarse a resultados. En este tipo de cultura los líderes son duros competidores y productores, asimismo son demandantes y fuertes. Lo que mantiene unida a la empresa es el ganar debido al ingreso y participación del mercado. Dentro de sus debilidades a largo plazo se orienta a las metas, acciones competitivas, y objetivos sobre el rendimiento. Principalmente se orienta hacia el cliente y los grandes ingresos de los activos. Las suposiciones básicas en este tipo de cultura son consumidores selectivos e interesados en los productos y servicios de valor y un ambiente externo hostil (Cameron & Quinn, 2006).

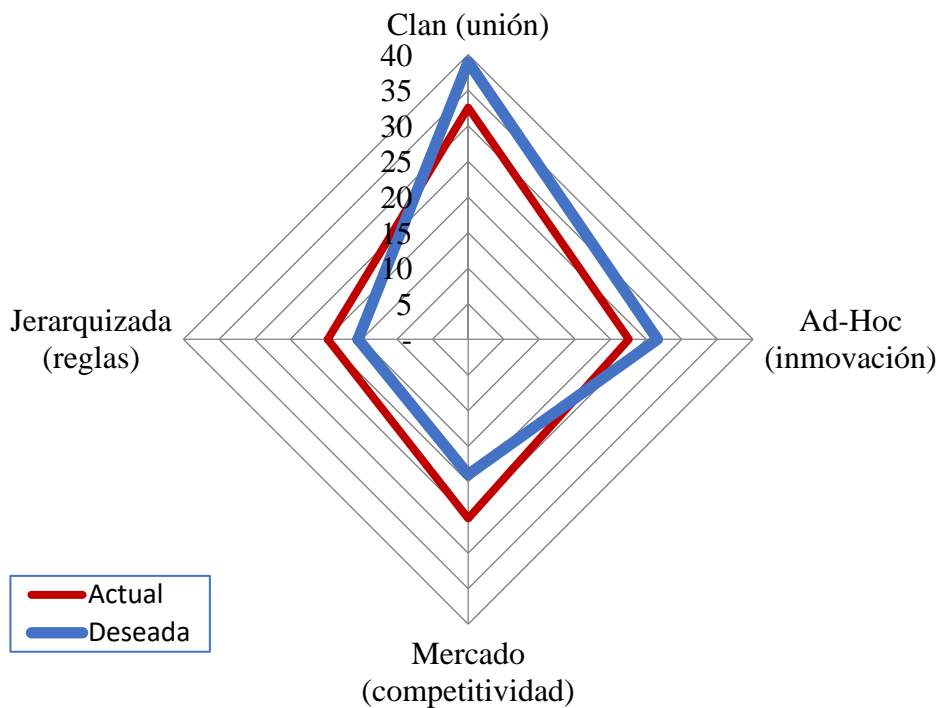


Figura 3. Representación del perfil de la cultura organizacional percibida actual y la deseada en una organización según el OCAI

## **Revisión de literatura sobre las aplicaciones del OCAI**

En el presente apartado presentamos diversos estudios correspondientes a cultura organizacional, seleccionando aquellos que son más representativos en la búsqueda de información. Asimismo se revisa por parte geográfica, agrupados por sectores industriales y para culminar se detalla los instrumentos usados por cada una de las investigaciones.

Al relacionar con la parte geográfica, en Hawái, los investigadores Morris y Schindehutte (2005) tomaron como muestras a empresarios de seis grupos étnicos diferentes. Su objetivo fue evaluar los valores de los empresarios tomados en la muestra, de esa manera comparar dichos valores que se encuentran relacionados con la cultura y la manifestación de estas, permitiéndoles desarrollar un cuestionario estructurado con características que se relacionan con los valores, la decisión de continuar con la iniciativa empresarial, los planes de futuro, las prácticas de negocio, las descripciones de carácter personal y las creencias. Posteriormente fue aplicado a diez organizaciones que no se encontraban tomadas dentro de la muestra y fue evaluado en trabajadores de organizaciones de los países asiáticos y hawaianos. En los resultados arrojaron que las empresas ubicadas en Hawái tienen diferencias culturales; evidenciando la existencia de la interrelación de la cultura y los tipos de etnias.

En los Países bajos y Dinamarca, Hofstede et al. (1990) indican dentro de su resultado que la definición de cultura se relaciona con los aspectos antropológicos, la cual se considera intangible y difícil de cambiar; encontrando diferencias importantes en los valores compartidos, referentes a los aspectos demográficos y los valores dentro de los miembros de las organizaciones.

Asimismo en China, Cheung et al. (2012) implementaron y aplicaron un modelo que les permitió precisar la relación entre el rendimiento y la cultura de las organizaciones correspondientes al rubro de la construcción. El instrumento utilizado fue un cuestionario que se aplicó de manera virtual por email a diferentes colaboradores; donde tuvieron como resultado la existencia de una interrelación positiva entre el rendimiento y la cultura de las organizaciones.

En los diferentes sectores industriales, podemos encontrar investigaciones sobre cultura organizacional, en este contexto Dastmalchian et al. (2000) midieron la cultura organizacional de diferentes empresas ubicadas en Corea del sur y

Canadá; la medición lo hicieron mediante el enfoque MCV. Como resultado indican que solo algunos aspectos de la cultura organizacional están relacionados con las diferentes culturas nacionales dentro de la industria y también con las variables contextuales.

Asimismo, Al-Khalifa & Aspinwall (2001) realizaron una investigación en Qatar, cuyo objetivo fue el tener un perfil adecuado sobre cultura para poder implementar la gestión de la calidad. Se aplicó cuestionarios teniendo en cuenta el MCV lo cual les permitió evaluar la cultura actual con la deseada para poder implementar la gestión de la calidad. Teniendo como resultado que las empresas ubicadas en Qatar encontrarán problemas para implementar la gestión de la calidad porque se encuentran sometidos por una cultura con jerarquía predominante, y además por la existencia de diversidad cultural en cada organización.

En Japón, Hirofumi (2005) elaboró un análisis a través de la técnica observación dentro del Banco de Tokyo-Mitsubishi, teniendo en cuenta características de cultura desarrollados por Schein (2010). Tuvo como resultado un mal funcionamiento de la cultura, encontrándose deteriorada debido a los diferentes cambios de ambiente, pudiendo tener una recaída en la rentabilidad de la entidad bancaria.

En Estados Unidos, los investigadores Helfrich et al. (2007) evaluaron las propiedades psicométricas de un determinado instrumento que fue desarrollado en el MVC, el cual fue aplicado a una gran cantidad de muestra de colaboradores de una determinada empresa, ninguno de los colaboradores tenía roles y funciones de supervisión. Como resultado les permitió definir tipos de cultura en dicha empresa, y verificar la importancia que tienen las propiedades psicométricas para la correcta evaluación de la cultura en una organización.

Así mismo, Hartnell et al. (2011) identificaron que para validar las propiedades psicométricas del uso del MVC en un determinado estudio, debe hacerse de manera individual.

Por otro lado, Cheng y Liu (2007) emplearon el MVC en su investigación dentro de compañías constructoras en Hong Kong, teniendo como resultado la relación entre la cultura clan y el éxito de la organización; permitiéndole a las compañías con dicha cultura aplicar con éxito el Total Quality Management (TQM)

Por último, en Turquía, Aktas et al. (2012) en su investigación en el sector salud, aplicaron el MVC para comprobar si la eficiencia se deja influenciar por la cultura organizacional, y determinar los efectos de la interrelación de la cultura y la eficiencia organización. Se obtuvo como resultado la relación de los tipos de cultura organizacional con algunas dimensiones de la eficiencia empresarial. Debiendo tener en cuenta los valores de los representantes de las organizaciones siendo los moderadores principales en dicha relación.

En resumen, la cultura organizacional se complementa con el comportamiento de las organizaciones, debido a que se tiene en cuenta los valores y diferentes creencias que cada una de ellas y sus integrantes comparten y viven.

## IV. CONCLUSIONES

1. La cultura organizacional ha sido definida en la mayoría de los casos como el conjunto de valores y creencias que guían a la organización y que pueden ser aprendidas y practicadas por la organización. Dado que el concepto de cultura es muy amplio no existe una forma estandarizada de medirla, pudiendo establecerse métodos de medición cualitativos, cuantitativos o mixtos. El enfoque cuantitativo aplicando el instrumento del Marco de Valores que Compiten [MCV] desarrollado por Cameron y Quinn (2006) y que se traducen en el OCAI.
2. El OCAI, modelo propuesto por los investigadores Cameron y Quinn (2006) tiene un propósito, el cual es determinar la cultura organizacional, indicando cuatro tipos de cultura dominantes: (a) la jerarquía, (b) la adhocracia, c) el clan, y (d) el mercado; es por ello, que debemos destacar que cada una de estas clases forman parte de la cultura organizacional. El instrumento propuesto (OCAI) permite obtener flexibilidad en los cambios del entorno haciendo frente a los cambios
3. La metodología más usada a nivel mundial es la propuesta por Cameron & Queen en el 2006 a través del OCAI el cual ha sido aplicado y validado en varios sectores y empresas a nivel mundial.

## V. RECOMENDACIONES

Se recomienda que las organizaciones a través de sus directivos deben asegurar la implementación y desarrollo de políticas que ayuden a generar un clima laboral donde el empleado se sienta cómodo para trabajar, se debe asegurar la implementación de programas de desarrollo familiar y profesional de los colaboradores. Asimismo estos líderes deben ser los responsables ayudar a interiorizar la cultura de cada empresa en sus trabajadores.

Asimismo también se recomienda que las organizaciones deben crear un centro de investigación y desarrollo de nuevos productos e involucrar a los colaboradores en este trabajo, y que esto vaya de la mano del desarrollo de la cultura organizacional como ventaja competitiva para las organizaciones frente a la competencia.

También se recomienda que las organizaciones deben preocuparse por capacitar a sus mandos medios mediante un plan de Coaching con la finalidad de mejorar sus habilidades en manejo de equipos y moldearlos a su cultura, y de esta manera cerrar las brechas en donde los empleados perciben un liderazgo de jerarquía como rígido.

Y finalmente, las organizaciones deben implementar un plan de desarrollo para el trabajador y su familia, esta política busca formar colaboradores comprometidos, profesionales de calidad, ciudadanos responsables y los más importante mejores personas. Entendiendo que el éxito de una organización es el éxito de su cultura en todo sus aspectos y componentes.

## REFERENCIAS

- Aktas, E., Cicek, I., & Kiyak, M. (2012). The effects of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(1), 1560-1573.
- Al-Khalifa, K. N., & Aspinwall, E. M. (2001). Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries. *Total Quality Management*, 12(4), 417-428.
- Alvarado, H. (2001). *Sistemas y procedimientos en la empresa*. País Vasco, España: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del País Vasco.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in progress*. New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group
- Auer, P., Berg, J., & Coulibaly, I. (2005). ¿El trabajo estable mejora la productividad?  
*Revista Internacional del Trabajo*, 124(3), 345-372.
- Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. *Nursing Forum*, 46(1), 29-37. doi: 10.1111/j.1744-6198.2010.00207
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cheng, C., & Liu, A. (2007). Relation of organizational culture and the implementation of Total Quality Management in construction firms. *Surveying and Built Environment*, 18(1), 7 – 16.
- 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 & Management*, 13(4), 688-704.
- Dastmalchian, A., Lee, S., & Ng, I. (2000). The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 388-412.

- Dávila, A., Martínez, N., & Mansilla, D. (1999). *Cultura en organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. México: ITSM.
- Demir, C., Ayyildiz, Unnu, N. A., & Erturk, E. (2011). Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based on the Competing Values Framework. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 197-217.
- Denham, J., & Kaberon, R. (2012). Culture is king: How culture contributes to innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 29(3), 358-360.
- Fuentes, A. (2012). *La cultura organizacional: Factor clave de éxito en las empresas del Siglo XXI*. (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1856/1/381-%20ensayo%20-%20la%20cultura%20organizacional%20factor%20clave%20de%20%20c3%89xito%20en%20las%20empresas%20del%20siglo%20xxi.pdf>
- Hartnell, C., Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. Recuperado de <https://ai2-s2-pdfs.s3.amazonaws.com/0d6f/960dd2dd653aaaeab9ade231795832519587.pdf>
- Helfrich, C., Yu-fang, L., Mohr, D., Meterko, M., & Sales (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1865551/>
- Hernández, Y. (2006). *Nómada*. Revista Crítica en Ciencias Sociales y Jurídicas, 13(2006), 1. Santiago de Cuba, Cuba: Universidad del Oriente.
- Hirofumi, H. (2005). *The Corporate Culture in Japanese Bank: Study of Changing Organizational World*. Massachusetts Institute of Technology (MIT). <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/33557/63277381.pdf>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.



- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. New York, NY: SAGE Publications.
- Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(2), 21-28.
- Lamond, D. (2003). The value of Quinn's competing values model in an Australian context. Recuperado de <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/33557/63277381.pdf>
- Lunenburg, F. (2011). Understanding organizational culture: A key leadership asset. *National Forum of Educational, Administration and Supervision Journal*, 20(4), 1-12.
- Martin, J. (2011). Creative, intellectual and entrepreneurial resources for regional development through the lens of the Competing Values Framework: Four Australian case studies. In K. Kourtit, P. Nijkamp & R. R. Stough (Eds.), *Drivers of Innovation, Entrepreneurship and Regional Dynamics* (pp. 291-306). New York, NY: Springer.
- Morris, M., & Schindehutte, M. (2005). Entrepreneurial values and the ethnic enterprise: An examination of six subcultures. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 453-479.
- Neagu, E., & Nicula, V. (2012). Influence of organizational culture on company performance. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 17(4), 420-424.
- O'Donnell, O., & Boyle, R. (2008). Understanding and Managing Organizational Culture. *Documento de Trabajo*. Recuperado de <http://www.cpmr.gov.ie/Documents/Understanding%20and%20Managing%20Organisational%20Culture.pdf>
- Pallant, J. (2001). *SPSS Survival Manual*. Suffolk, UK: Open University Press.
- Pallant, J. (2003). *SPSS Survival Manual*. Philadelphia, PA: Open University Press.
- Patlán, J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales*. 29(1). 445-455.
- Peniche, R. (2012). *Las instituciones educativas como organismos micropolíticos: Estudio cualitativo en una Institución de nivel superior. (Tesis de postgrado)*. Universidad de Granada. Granada, España. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/21876605.pdf>

- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. 20(4). 67-75.
- Santana, P., & Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En: Decisiones basadas en el conocimiento y papel social de la empresa: XX Congreso Anual de AEDEM (p. 19). *Asociación española de dirección y economía (AEDEM)*, Madrid, España.
- Seok, Y., & Seo, M. (2010) Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management*, 24, 169 - 18.
- Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competives Values Framework (VCF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. Recuperado de <http://www2.educ.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1360923/>
- Taras, V., Roney, J., & Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15, 357-373.
- Zafer, A. (2012). Organizational culture, Leadership styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 217 – 226.

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta

Objetivo:

La presente encuesta tiene como único objetivo conocer las percepciones que los trabajadores tienen sobre su organización como un todo. Es anónima y voluntaria. Solamente se piden algunos datos de su puesto con fines estadísticos. Los resultados servirán para hacer un diagnóstico sobre ciertas características de la cultura organizacional de su organización y de las empresas peruanas en general. *Importante: no ponga su nombre ni firme, la encuesta es anónima.* Usted encontrará grupos de cuatro afirmaciones cada una identificada con una letra y un número. Por ejemplo 1.A, 1.B, 1.C, 1.D. Lea cuidadosamente las cuatro afirmaciones y piense que tan frecuentemente ellas ocurren en su organización, reparta 100 puntos entre las cuatro dependiendo de la frecuencia con la que usted siente que ocurren en su organización. Lógicamente a mayor frecuencia usted le asignará mayor puntaje. Puede haber empates y pueden haber “ceros”. Por ejemplo, podría quedar así:

Puntaje	1	O así:	Puntaje	1	O así:	Puntaje	1
<u>30</u>	1.A		<u>0</u>	1.A		<u>0</u>	1.A
<u>15</u>	1.B		<u>70</u>	1.B		<u>75</u>	1.B
<u>50</u>	1.C		<u>15</u>	1.C		<u>0</u>	1.C
<u>5</u>	1.D		<u>15</u>	1.D		<u>25</u>	1.D

Usted puede ponerle el puntaje que le parezca a cada una con tal que sumen 100 y que cumplan con reflejar las frecuencias con la que ocurren. Luego de haber completado para 1.A, 1.B, 1.C, y 1.D, hágalo para los restantes grupos. Osea para 2.A, 2B, 2C, 2.D, y luego para 3.A, 3B, 3C, 3D, etc. En la *primera parte (primera hoja)* usted debe considerar y responder pensando en *cómo es la realidad actual*. Al final de la primera parte por favor llene los datos adicionales que se le piden, los cuales sirvan para fines estadísticos. Las preguntas de la *segunda parte (segunda hoja)* son las mismas preguntas de la primera parte la diferencia es que en esta parte usted debe considerar y responder pensando en *cómo usted quisiera que fuera* la organización en la que trabaja. Al culminar la totalidad de esta encuesta por favor depositela en el anfora respectiva. Comience con la primera parte por favor y desde ya muchas gracias por ayudarnos en esta investigación.

Primera Parte:

Llene esta primera parte pensando en *cómo* es la organización ahora, tal como usted la percibe en estos momentos. Piense desde el punto de vista de su empresa *como un todo*, no desde el punto de vista únicamente de su área de trabajo.

Encuesta para evaluar la cultura organizacional tal como la percibimos ahora.

Puntaje	1	Características dominantes
_____	1.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.
_____	1.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.
_____	1.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y orientada a los logros.
_____	1.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace.
100		
Puntaje	2	Liderazgo en mi organización
_____	2.A	En mi organización se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás.
_____	2.B	En mi organización se le considera líder al que busca la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos en el negocio.
_____	2.C	En mi organización se le considera líder al que está orientado a resultados, al que por encima de todo busca el logro de las metas.
_____	2.D	En mi organización se le considera líder al que es eficiente en la coordinación de la organización, al que logra que todo funciones de manera eficaz y fluida.
100		
Puntaje	3	Estilo gerencial
_____	3.A	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
_____	3.B	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la originalidad.
_____	3.C	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la competitividad agresiva, los grandes retos y logros.
_____	3.D	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la conformidad, porque todo sea predecible y por la estabilidad en las relaciones interpersonales.
100		

Puntaje	4	Unión en la organización
_____	4.A	Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.
_____	4.B	Lo que une a mi organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en lo más avanzado, en la cresta de la ola.
_____	4.C	Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.
_____	4.D	Lo que une a mi organización son las políticas y reglas formales. En ese sentido mantener una organización que trabaja sin sorpresas es importante.
100		

Puntaje	5	Énfasis estratégico
_____	5.A	Mi organización enfatiza el desarrollo humano. Están siempre presentes una gran confianza, apertura y participación.
_____	5.B	Mi organización enfatiza el conseguir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y pensar en nuevas oportunidades.
_____	5.C	Mi organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado.
_____	5.D	Mi organización enfatiza la continuidad y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones sin sorpresas.
100		

Puntaje	6	Criterio para el éxitoUnión en la organización
_____	6.A	Mi organización define como "éxito" el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por su gente.
_____	6.B	Mi organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. En ser un líder en productos y en innovación.
_____	6.C	Mi organización define como "éxito" la penetración en el mercado y el sobrepasar en resultados a la competencia. En ser los líderes del mercado.
_____	6.D	Mi organización define como "éxito" el lograr eficiencia. Es clave la entrega oportuna de los bienes y servicios, la adecuada programación de los trabajos y los bajos costos para lograrlos.
100		

Datos adicionales

Indique en que organización trabaja y en qué sucursal

---

Indique el área en la que trabaja en la organización

---

Años que trabaja en la organización: menos de 1 año 1-3 4-6 7-10 10-15 más de 15 años

Tiene personal a su cargo: Si No

Sexo: Masculino Femenino

Edad: Menos de 21 21-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50 51-55 56-60 Más de 60

Indique si es profesional o está estudiando

---

Ahora pase a la segunda parte por favor.

Segunda Parte:

Ahora llene nuevamente esta encuesta pero ya no pensando en *cómo* es la empresa sino pensando en *cómo quisiera que fuera* para que esta logre todos sus objetivos más ambiciosos y deseables. Anteriormente consideró la realidad actual, ahora ya no, ahora piense en *cómo quisiera que fuera*.

Encuesta para indicar cómo quisiera que fuese la cultura organizacional.

Imagínese cómo necesitamos ser para cumplir todas las metas.

Puntaje 1 Características dominantes

\_\_\_\_\_ 1.A Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.

\_\_\_\_\_ 1.B Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.

\_\_\_\_\_ 1.C Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y orientada a los logros.

\_\_\_\_\_ 1.D Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace.

Puntaje	2	Liderazgo en mi organización
_____	2.A	En mi organización se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás.
_____	2.B	En mi organización se le considera líder al que busca la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos en el negocio.
_____	2.C	En mi organización se le considera líder al que está orientado a resultados, al que por encima de todo busca el logro de las metas.
_____	2.D	En mi organización se le considera líder al que es eficiente en la coordinación de la organización, al que logra que todas las funciones se realicen de manera eficaz y fluida.
100		
Puntaje	3	Estilo gerencial
_____	3.A	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
_____	3.B	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la originalidad.
_____	3.C	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la competitividad agresiva, los grandes retos y logros.
_____	3.D	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la conformidad, porque todo sea predecible y por la estabilidad en las relaciones interpersonales.
100		
Puntaje	4	Unión en la organización
_____	4.A	Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.
_____	4.B	Lo que une a mi organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en lo más avanzado, en la cresta de la ola.
_____	4.C	Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.
_____	4.D	Lo que une a mi organización son las políticas y reglas formales. En ese sentido mantener una organización que trabaja sin sorpresas es importante.
100		

Puntaje	5	Énfasis estratégico
_____	5.A	Mi organización enfatiza el desarrollo humano. Están siempre presentes una gran confianza, apertura y participación.
_____	5.B	Mi organización enfatiza el conseguir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y pensar en nuevas oportunidades.
_____	5.C	Mi organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado.
_____	5.D	Mi organización enfatiza la continuidad y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones sin sorpresas.
100		

Puntaje	6	Criterio para el éxitoUnión en la organización
_____	6.A	Mi organización define como “éxito” el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por su gente.
_____	6.B	Mi organización define como “éxito” el tener productos únicos y más novedosos. En ser un líder en productos y en innovación.
_____	6.C	Mi organización define como “éxito” la penetración en el mercado y el sobrepasar en resultados a la competencia. En ser los líderes del mercado.
_____	6.D	Mi organización define como “éxito” el lograr eficiencia. Es clave la entrega oportuna de los bienes y servicios, la adecuada programación de los trabajos y los bajos costos para lograrlos.
100		