



# La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn

## Actual and desired organizational culture, and its relationship with learning culture: application of Quinn's competitive values model

VILLAMARIN, María F. [1](#); TEJERA, Eduardo [2](#) y RAMOS, Valentina [3](#)

Recibido: 16/08/2019 • Aprobado: 01/12/2019 • Publicado 09/12/2019

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Discusión](#)
- [5. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

La cultura organizacional y la cultura de aprendizaje son elementos relacionados, cuyo análisis es relevante en toda organización. El objetivo de la investigación fue relacionar estas dos variables utilizando el modelo de Valores Competitivos de Quinn y el cuestionario de cultura de aprendizaje. Nuestros resultados muestran que cuando las organizaciones no tienen una orientación hacia la innovación, el modelo de cultura actual y deseada no permite el desarrollo de acciones claves, que se orienten hacia el aprendizaje organizacional.

**Palabras clave:** organización, cultura de aprendizaje, modelo de valores competitivos de Cameron y Quinn.

#### ABSTRACT:

Organizational culture and learning culture are related elements; whose analysis is relevant for every organization. The objective of the research was to relate these two variables using the Quinn Competitive Values model and the culture of learning questionnaire. Our results show that when organizations do not have an orientation towards innovation, the current and desired culture model does not allow the development of key actions oriented towards organizational learning.

**Keywords:** organization, learning culture, model of competitive values of Cameron and Quinn.

## 1. Introducción

Las organizaciones modernas quieren ser diferenciadas por el valor que ofrecen en sus bienes y servicios con relación con su competencia. Para lograrlo debe considerar de forma relevante el tipo de cultura organizacional que poseen ya que con base en este elemento se pueden generar comportamientos unánimes entre los miembros, que en consecuencia les permitiría alcanzar excelencia operativa, adaptabilidad, productividad y satisfacción de sus clientes (Dressler, 2009).

Algunos autores sostienen que la cultura es el ADN que identifica a una organización. Se le considera un esquema de supuestos desarrollados o inventados por un grupo que pertenece a la organización para atender y solucionar problemas de adaptación externa y de integración interna

(Schein, 1992). Así, también representa un conjunto de características y acciones comunes por parte de sus miembros que buscan cumplir sus objetivos organizacionales (Chiavenato, 2011). En este sentido, se evidencia que la cultura es un conjunto de creencias, valores y hábitos que están en constante interacción para influenciar en el comportamiento de sus miembros (Gordon, 1996).

Desde esta perspectiva se destaca la importancia y necesidad de las organizaciones respecto de conocerse a sí mismas, identificar su potencial sin dejar de lado el aspecto humano de los individuos que la conforman. Por tal motivo, es necesario construir en toda organización una cultura de aprendizaje que continuamente mejore su capacidad para crear y expandir su futuro, esto conlleva reestructurar esquemas tradicionales de trabajo, mejorar el rendimiento de las personas a largo plazo y hacer uso de métodos eficientes de aprendizaje. Es decir, aprovechar las oportunidades y ventajas que contribuirán a tener este tipo de cultura en beneficio de una organización (Guns, 1988).

La herramienta teórica que integra una gran cantidad de tipologías sobre culturas existentes es el "Modelo de Valores Competitivos" desarrollado por los autores Cameron y Quinn (1999), modelo que busca identificar la cultura dominante de la organización. Este ha sido aplicado en varios estudios de investigación sobre cultura organizacional, demostrando su utilidad y aplicabilidad y ha sido perfeccionado por los autores conforme se ha ido aplicando.

En el Ecuador se han encontrado estudios académicos similares realizados que emplean la metodología de Cameron y Quinn (1999). Uno de ellos es el artículo científico "Diagnóstico de la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador utilizando la metodología OCAI" publicado en la revista Valor Agregado Vol. 4 de la Universidad de las Américas de Diciembre 2015. Otro es el proyecto de tesis "La cultura organizacional actual y deseada, y su relación con el clima laboral: un estudio aplicando el modelo de valores competitivos de Quinn en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas del Ecuador" que es parte del Repositorio Digital - EPN de Marzo del 2016. Por lo tanto esta metodología no es desconocida en el país por su fácil uso para aplicarla.

La empresa que es analizada en este estudio es una organización privada que surge ante la necesidad de dejar de ser un centro médico ambulatorio para ser un hospital de alta complejidad, este se dedica a prestar servicios de salud de forma integral, centrándose en la satisfacción del cliente e implementando una filosofía corporativa orientada al mejoramiento continuo de sus procesos. En estos últimos años, esta organización ha experimentado como situación problemática varias dificultades de carácter organizacional, productivo y administrativo, inconformidad con los servicios prestados, entre otras novedades; ante tal situación, la organización tiene la necesidad de tomar acciones estratégicas de forma inmediata, analizando cada uno de los factores que estarían impactando directamente en la cultura organizacional y amenazando el futuro de la empresa.

## **1.1. La organización y el comportamiento organizacional**

La organización es un sistema administrativo que tiene el propósito de cumplir metas y objetivos. Está conformada por un sinnúmero de miembros que realizan actividades de forma coordinada, consciente y colaborativa entre sí para que exista la llamada organización (Schein, 1992). Esto a fin de maximizar la eficiencia de todos y cada uno de sus componentes de acuerdo con la estructura de relación que exista entre funciones, niveles y actividades (Ponce, 2014). Por lo tanto, es fundamental estudiar los tipos de relaciones dentro de una organización ya que desembocan en tipos de comportamiento que pueden influenciar de forma positiva a negativa en el desempeño de las personas (Gibson, 2011).

De este modo, sin una orientación adecuada, la organización puede tambalear en su comportamiento organizacional hacia el cumplimiento de metas y objetivos. McShane (2008) menciona que existe una sinergia entre las organizaciones y las personas para lograr el éxito propuesto, esto depende en gran parte del comportamiento organizacional de sus miembros. Demostrando así que existe una sinergia entre la organización y las personas para alcanzar el éxito deseado.

Por otra parte, es relevante conocer que el comportamiento organizacional ha sido motivo de varios estudios científicos, Kreitner (2007) menciona que este concepto existe hace más de 200 años. Sin embargo, su teoría y práctica contemporánea son producto del siglo XX. En la investigaciones realizadas por Pedraza (2015) menciona los antecedentes de cómo inició este concepto una vez que se consideró "el lado de la gente" dentro de las organizaciones.

Predominando así este tipo de estudios y trayendo un nuevo énfasis respecto del factor humano en las organizaciones.

## **1.2. La cultura organizacional**

En la práctica toda organización debe considerar implementar una cultura de aprendizaje como un factor de éxito, esto a fin de llevar a una organización tradicional a una organización de aprendizaje continuo (McLean 2007). Permitiendo el máximo desarrollo de los procesos de cambio e innovación dentro de la organización para generar valor a los productos y servicios que oferta.

Las características que distinguen a una cultura de aprendizaje de otros tipos de cultura son los puntos de convergencia que se identifican entre diferentes autores (Rebelo, 2006). Entre esos puntos se destacan: el aprendizaje como uno de los valores centrales de la organización, el enfoque en las personas, la preocupación por todos los interesados, la tolerancia de una diversidad de personas y opiniones para fortalecer la innovación, la simulación de la experimentación, el fomento de una actitud de riesgo responsable, tolerancia de error y disposición a reconocer los errores y aprender de ellos, el compromiso y el apoyo de los líderes, así como la comunicación abierta e intensa (Schmitz, 2014).

Existen dos elementos que son parte de toda cultura organizacional y son parte del análisis de este estudio de relación con la cultura de aprendizaje. Siendo el componente 1 (adaptación externa) y el componente 2 (integración interna). Los cuales permiten identificar el desarrollo de los procesos a nivel de organización (Schein, 1992).

Por su parte, Ponnuswamy (2014) sostiene que es relevante que toda organización identifique sus factores críticos del éxito a fin de autodefinirse o redefinirse para alcanzar su mayor potencial, tomando como eje fundamental a sus miembros. Es decir, genere ambientes colaborativos en el que intervengan todos los actores para poder alcanzar los objetivos propuestos.

## **1.3. Cultura de aprendizaje**

El gran éxito de una organización viene dado en gran parte por la cultura que posee, determinada como los hábitos arraigados profundamente en quienes integran la organización (Llanos, 2016). La cultura de aprendizaje caracteriza a una organización por su alto rendimiento y por el adecuado comportamiento de sus miembros. Estos conceptos permiten a los expertos identificar la personalidad de la organización agrupando el conjunto de características que tienen en común, considerando que dichos parámetros influyen y afectan en cada uno de los ámbitos con los cuales se relacionan (Bauer & Erdogan, 2012).

Sin embargo, la cultura de aprendizaje viene cobrando importancia dentro del ámbito organizacional, una vez que se evidenció lo determinante que resulta para una organización contar con una cultura sólida y ampliamente difundida. Actualmente se hace imprescindible que una organización busque ser competitiva y esta sea considerada como un factor estratégico (Champoux, 2011). Además, genera mejora en los procesos internos de la organización ya que este tipo de cultura permite llevar a la organización adaptarse con facilidad a los cambios que son permanente de forma integral incluyendo a sus miembros Robbins (2004).

---

## **2. Metodología**

Esta investigación estuvo enfocada en el análisis de la situación actual y deseada con respecto a la cultura organizacional aplicando el Método de Valores Competitivos de Cameron y Quinn (1999), y su vinculación con la cultura de aprendizaje en una organización del área de la salud especializada en el bienestar integral de sus clientes, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, en Ecuador. El tipo de investigación fue cuantitativa, una vez que los datos primarios obtenidos fueron derivados de aplicaciones de cuestionarios. Asimismo, el estudio se define como transversal y descriptivo-correlacional, debido al momento de su aplicación y a las formas de relaciones de los datos obtenidos.

### **2.1. Muestra**

La muestra estuvo integrada por 98 empleados de la organización, correspondiente con un nivel de confianza del 95% y un error del 5.44%. La Tabla 1 muestra la descripción sociodemográfica de la muestra.

**Tabla 1**  
Descripción socio-demográfica de la muestra

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Género</b>		
Femenino	76	78%
Masculino	22	22%
<b>Estado Civil</b>		
Soltero	37	38%
Casado	52	53%
Divorciado	9	9%
<b>Nivel Académico</b>		
Educación Secundaria	30	31%
Educación de Tercer Nivel	26	27%
Licenciatura y Tecnologías	37	38%
Masterado o Doctorado	5	5%
<b>Departamento en el que trabaja</b>		
Gerencia	1	1%
Atención integral al paciente	76	78%
Gestión Administrativa	9	9%
Gestión Financiera	5	5%
Servicios Generales	5	5%
Gestión Comercial	1	1%
Talento Humano	1	1%

Podemos observar en la Tabla 1 que predomina el género femenino, el estado civil casado, el nivel académico de licenciatura y tecnologías, y en su mayoría pertenecen al departamento de atención integral al paciente. Asimismo, podemos indicar que el personal de atención integral son personas con especialidades relacionadas con la medicina.

## **2.2. Instrumentos de recogida de información**

Para el estudio se aplicó un instrumento conformado por dos cuestionarios y una sección de recogida de información. En dicha sección de la encuesta se solicitaron los datos socio-demográficos de los empleados. Para el análisis de la cultura de aprendizaje se utilizó el cuestionario *Organizational Learning Culture* – OLC de Rebelo (2006) validado por Herrera (2017)

para el contexto ecuatoriano. En el caso de la medición de la cultura actual y deseada se aplicó el *Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI* de Cameron y Quinn (1999).

### 2.3. Procedimiento

Los cuestionarios se colocaron en un formulario de Google y difundido a través del correo institucional con apoyo del Departamento de Talento Humano de la organización. En el mismo se recalcó su objetivo investigativo, confidencial y de anonimato. La encuesta estuvo disponible desde el 24 de abril hasta el 24 de mayo del 2018. La tabulación se hizo de manera automática en un archivo generado en Excel.

### 2.4. Técnicas de análisis de la información

Para el análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS v20, permitiendo procesar las variables, requisitos de usuarios, graficar resultados y manejar bases de datos de gran tamaño para posteriormente expresar los resultados de acuerdo con los objetivos planteados. Las técnicas de análisis de datos que se utilizaron con el paquete estadístico fueron el análisis descriptivo, las tablas de contingencia y el análisis de correlaciones. En este caso se trabajó con el coeficiente de correlación Spearman.

## 3. Resultados

Los resultados se presentan de acuerdo con elementos analizados en relación con la cultura actual y la deseada. Asimismo, se analizan los valores relacionadas con las dimensiones de cultura de aprendizaje y la relación entre estos y los aspectos de cultura anteriormente mencionados.

### 3.1. Relación entre cultura actual y deseada.

El modelo de cultura de Cameron y Quinn (1999) refleja cuatro dimensiones en las cuáles se pueden evaluar los tipos de cultura actual y deseada. La Tabla 2 muestra los resultados relacionados con estos tipos de cultura.

**Tabla 2**  
Diferencias y relaciones entre cultura actual y deseada según el Modelo de Valores en Competencia

	Diferencias entre cultura actual y deseada				Relación entre cultura actual y deseada	
	Cultura Actual (Media)	Cultura Deseada (Media)	Sig.		Valor de la correlación*	Sig.
Clan	23,71	23,29	,116	Clan Actual y Deseada	,956	,000
Adhocrática	14,26	13,59	,000	Adhocrática Actual y Deseada	,923	,000
Mercado	30,41	30,08	,102	Mercado Actual y Deseada	,957	,000
Jerárquica	29,29	28,89	,880	Jerárquica Actual y Deseada	,950	,000

**Nota.** \* Coeficiente de correlación de Spearman

En la Tabla 2 se observan las diferencias existentes entre cultura actual y cultura deseada, determinando que la única cultura con diferencias estadísticamente significativas fue la cultura de tipo adhocrática actual y deseada, siendo menor en el tipo de cultura deseada. Esto indica, que la cultura adhocrática es el único tipo con el que no estarían de acuerdo dadas estas diferencias significativas. En relación a las medias, podemos observar que la cultura predominante, tanto actual como deseada es la jerárquica.

Teniendo en cuenta las relaciones entre las culturas, podemos verificar que todas las correlaciones son estadísticamente significativas y positivas. Esto quiere decir que mientras más identifican un tipo de cultura como actual, también la identifican como la deseada. Los cambios que se produzcan en las formas de comportamiento de los trabajadores en el presente van a tener una repercusión en sus percepciones en relación al futuro.

### 3.2. Relación entre dimensiones de la cultura de aprendizaje

Las dimensiones entre la cultura de aprendizaje son dos: Adaptación externa e Integración interna. Los resultados de las relaciones entre las variables se muestran en la siguiente Tabla.

Tabla 3  
Resultados de las relaciones entre variables

Diferencias entre dimensiones de la cultura de aprendizaje			Relación entre as dimensiones de la cultura de aprendizaje		
Adaptación Externa	Integración Interna	Sig.		Valor de la correlación*	Sig.
4,23	3,43	,000	Adaptación externa e Integración Interna	0,178	,080

**Nota.** \* Coeficiente de correlación de Spearman

Podemos observar que existen diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones de la cultura de aprendizaje. En este caso, las medias fueron estadísticamente diferentes y superiores en la dimensión de la adaptación externa. Esto indica que la orientación a nivel de identificación de oportunidades de aprendizaje, así como de gestión de la comunicación, tienen una orientación hacia el cliente externo y la búsqueda de elementos relacionados con el mercado y el contexto, más que buscando oportunidades de aprendizaje y de intercambio de conocimiento del cliente interno. Al mismo tiempo, no hubo correlaciones estadísticamente significativas entre ambas dimensiones de la cultura de aprendizaje. Esto indica que las actividades que se realicen para potenciar el conocimiento sobre intereses del mercado, así como de las características del contexto, no van a influir de manera directa en la búsqueda de información que retroalimente las acciones orientadas al cliente interno.

### 3.3. Relación entre la cultura actual y deseada, y los componentes de la cultura de aprendizaje.

Una vez identificadas las características de la cultura actual y la deseada, podemos definir las relaciones que tienen con la cultura de aprendizaje. Los resultados de las relaciones se encuentran en la siguiente Tabla.

Tabla 4  
Relaciones entre la cultura actual y deseada, y la cultura de aprendizaje\*

Tipos de Cultura	Cultura de Aprendizaje	
	Adaptación Externa	Integración Interna

Clan	Actual	,187	0,40
	Deseada	,051	-,057
Ad Hoc	Actual	,010	-,049
	Deseada	,041	-,006
Mercado	Actual	,112	,147
	Deseada	,062	,108
Jerárquica	Actual	,104	,168
	Deseada	,079	,081

**Nota.** \* Coeficiente de correlación de Spearman

En la Tabla 4 evidencia que la correlación entre los tipos de cultura, tanto la actual como la deseada, con la cultura de aprendizaje es débil y ninguna es estadísticamente significativa. Esto indica que ninguno de los estilos de cultura existentes en la organización contribuye al desarrollo de las dimensiones de la cultura de aprendizaje. Así mismo sucede con los estilos de cultura deseados. No hay una definición clara a nivel de la organización en relación a los comportamientos que deberían desarrollarse para promover procesos de intercambio de conocimiento en función de cambios organizacionales.

Teniendo en cuenta las diferencias entre cultura deseada y la actual, se generó una nueva variable (D). En la Tabla 5 se muestran las correlaciones entre las nuevas variables D y las dimensiones de cultura de aprendizaje.

**Tabla 5**  
Relaciones entre la diferencia entre cultura actual y deseada con la cultura de aprendizaje\*

Correlaciones		
Tipos de Cultura	Adaptación Externa	Integración Interna
D-Clan	-,016	,024
D-Adhocrática	,004	-,011
D-Mercado	-,051	-,048
D-Jerárquica	-,026	-,199**

**Nota.** \* Coeficiente de correlación de Spearman  
\*\* indica  $p < .05$

De acuerdo con lo mostrado en la Tabla 5, todas las correlaciones entre las variables mostradas no fueron estadísticamente significativas excepto en la diferencia (D) en el tipo de cultura jerárquica con la dimensión de integración interna de la cultura de aprendizaje. Esta correlación fue estadísticamente significativa y negativa lo que indica que cuanto mayor es la diferencia entre la cultura jerárquica actual y deseada, menos procesos de gestión del conocimiento orientados al cliente interno se van a desarrollar en la organización.

## 4. Discusión

A continuación, se discutirán los principales resultados encontrados. Estos resultados resultan relevantes para entender a la organización que se está estudiando.

#### **4.1. En la organización, sólo hubo diferencias significativas entre la cultura adhocrática actual y la deseada**

Los resultados obtenidos guardan relación con lo que sostiene Hernández, Méndez, y Contreras (2014) con respecto a que la cultura organizacional es una mezcla de valores de todos los cuadrantes. De este modo, nuestro estudio refleja que, al no obtener diferencias relevantes entre los tipos de cultura, se confirma que en la organización predominan los tipos de cultura de control, siendo estas los tipos de cultura jerárquica y de mercado. De acuerdo con Llanos y Bell (2018), la cultura organizacional influye en el comportamiento de los miembros de una organización, proporcionando los lineamientos sobre la forma de hacer las cosas y los límites de cumplimiento en función de su responsabilidad.

#### **4.2. La cultura de aprendizaje no tuvo relaciones significativas con los estilos adhocrático, clan, jerarquizado y mercado; tanto actual como deseado**

En lo que respecta a la identificación de una cultura de aprendizaje, en este estudio se pudo determinar que los tipos de cultura predominante tanto la actual como la deseada no encontraron relación alguna con esta. En cambio, Cifuentes y Londoño (2017) mencionan en sus estudios que predomina los tipos de cultura clan y adhocrática, siendo esta última aquella que favorece al aprendizaje e innovación lo cual le relaciona con la cultura de aprendizaje. Además, estos autores consideran a la cultura como un habilitador de la innovación que puede favorecer o entorpecer según los rasgos culturales existentes en la organización. Por otro lado, Carrasco, Sánchez, Danvila y Sastre (2015) sostienen que las organizaciones familiares se orientan generalmente a una cultura clan, mientras que en las empresas no familiares predomina los tipos de cultura mercado y jerárquica, información valedera para futuros estudios que contemplen el tipo de organización a investigar.

#### **4.3. La dimensión de cultura de aprendizaje predominante fue la adaptación externa**

Nuestro estudio refleja una cultura organizacional en la que predomina la adaptación externa caracterizada por adaptarse al entorno y trabajar en función del cliente externo. Dejando de lado los procesos de gestión del conocimiento orientados al cliente interno que se pudieran desarrollar dentro de la organización. Cantillo (2013) y Shahzad, Luqman, Rashid & Shabbir (2012) en sus investigaciones, corroboran que existe una relación que permitiría articular procesos y actores externos considerando el desarrollo de procesos internos, logrando reorientar y potencializar a los miembros de la organización para lograr una exitosa adaptación externa. Esto permite flexibilizar el desarrollo de otros tipos de cultura como la cultura de aprendizaje.

No obstante, los resultados de Aramburu, Sáenz y Blanco (2014) y Prajogo & McDermott (2011) destacan la necesidad de desarrollar procesos internos que promuevan una gestión eficaz de sus miembros, la aplicación de soluciones creativas y sobre todo la generación de proyectos innovadores. Por su parte, Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván y Roza (2018) afirma que una organización es saludable cuando fomenta procesos internos a nivel individual como organizacional, buscando obtener todo el tiempo miembros comprometidos y resultados organizacionales beneficiosos.

Adicionalmente, Naranjo y Calderón (2014) reflejan en su investigación una propuesta de transformación cultural en la organización, dada esta por la identificación de los rasgos culturales necesarios para crear nuevas capacidades organizacionales, comportamientos deseables y superar retos en la gestión. Lo cual hace evidente en comparación a nuestros resultados que con la integración interna se podría eliminar las brechas existentes entre rasgos culturales base y rasgos culturales meta, priorizando y focalizando los esfuerzos en función de las estrategias que generen impacto en el cambio de cultura organizacional.

#### **4.4. La adaptación externa fue una variable independiente de la integración interna**

Otro elemento de esta investigación son los resultados del análisis de adaptación externa que evidencian que es una variable independiente. Por lo tanto, la organización y sus miembros realizan efectivamente aquello que tienen que hacer, ejecutando sus procesos externos independientemente de sus procesos internos. Es decir, su cultura organizacional responde al cliente externo y a un entorno cambiante. Además, la cultura actual y deseada está orientada todo el tiempo al cumplimiento de metas y objetivos antes que al desarrollo y afianzamiento de las relaciones internas. Demostrando así una cultura de aprendizaje muy débil. Sin embargo, sería importante complementar estos hallazgos con estudios adicionales en más organizaciones.

Nuestros resultados concuerdan con lo sostenido por Cervantes (2016 y Aramburu, Sáenz y Blanco (2013), respecto de la oportunidad que representa una cultura que ahonda esfuerzos hacia el cliente externo para así aterrizar una propuesta de valor real que este soportada en procesos que disminuyen brechas y satisfacen necesidades. Del mismo modo, Morelos y Fontalvo (2014) coinciden con nuestro estudio respecto al ámbito externo que es el elemento que define las fuerzas generadoras del cambio en la cultura organizacional. No obstante, ellos mencionan que se debe equilibrar la influencia que proviene del ambiente externo ya que se hace necesario entender las variaciones que sufren los procesos de gestión del conocimiento interno en la organización y en sus miembros.

Por otro lado, el autor Gabini (2017) y Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván y Roza (2018) discrepan en sus estudios con respecto al nuestro en que toda cultura organizacional debe dar por sentado que cuenta con un grupo encargado de desarrollar un proceso de aprendizaje para resolver sus problemas de adaptación externa sin considerar la integración interna. Esto se debe a que la cultura se aprende y para ello es necesario generar procesos internos que vayan de la mano con la dinámica del entorno que fortalezcan el potencial humano para obtener resultados no solo individuales sino grupales y organizacionales.

Los autores mencionados citan el modelo de dimensiones Hofstede que diferencia aquellas empresas orientadas a los procesos frente a aquellas que se orientan a los resultados. Siendo las primeras las que están dominadas por rutinas de carácter técnico y burocrático, mientras que las segundas se caracterizan por una preocupación común por la obtención de resultados. Asimismo, se oponen aquellas organizaciones orientadas al trabajo frente a otras orientadas al empleado.

#### **4.5. De los tipos de cultura, cuando se produce una brecha entre la cultura jerarquizada actual y la deseada, menos se favorece a la integración interna**

En este estudio se evidencia que después de aplicado el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (1999), resulta que el tipo de cultura que predomina es el jerárquico. Siendo este el menos idóneo para la integración interna en cualquier organización, esto debido a sus características rígidas y de control. Por lo tanto, en esta investigación podemos afirmar que el desarrollo de procesos de gestión de conocimiento orientado al cliente interno sería escaso. Es decir, se detendría el afianzamiento de relaciones internas y predominaría una cultura temporal de corto plazo, de bajo compromiso y de utilitarismo.

En lo que respecta a nuestros resultados, Gabini (2017) corrobora que la mayoría de las organizaciones poseen elementos de todas las clases de culturas, pero desarrollan un estilo dominante que vendría a ser el tipo de cultura que las caracteriza. Entonces, con nuestra investigación podemos afirmar que el tipo de cultura predominante en este caso no ayudaría a la creación de una identidad colectiva ni propiciaría formas de enlazar métodos para trabajar y convivir en lo que respecta a la integración interna, coincidiendo así con los estudios realizados por este autor. Además, Solís, Romero y Solís (2014) coinciden en sus estudios con nuestros resultados en lo que respecta a los rasgos característicos del tipo de cultura jerárquica, manifestando que es muy común que se presenten estos en empresas competitivas, esto debido a lo atento que deben estar a los cambios del entorno por lo competitivo del mercado en que se encuentran localizados.

Contrario a nuestro estudio, Castillo (2013), Gálvez & Pérez (2011) manifiestan en sus estudios que el tipo de cultura jerárquica si apoya a la integración interna. Es decir, este tipo de cultura hace eficiente los procesos operativos internos, permite la rapidez de adaptación de los miembros cuando hay cambios del entorno y principalmente crea satisfacción de los trabajadores, elimina la rotación y el ausentismo del personal.

Por último, Villareal, Villareal y Briones (2012) sostienen en sus estudios a diferencia de nuestra investigación que la madurez de una empresa es la que hace que el tipo de cultura jerárquica

aparezca con el pasar del tiempo. Estos autores afirman que toda cultura organizacional se reorienta para cubrir necesidades de mayor estructura y controlar las crecientes responsabilidades de toda organización en el futuro. Sin embargo, nuestro estudio considera a una sola organización por lo que se debería estudiar otras y en otros contextos para determinar que efectivamente este efecto se repite.

---

## 5. Conclusiones

La presente investigación constituye un aporte importante para entender las dinámicas organizacionales teniendo en cuenta a las percepciones acerca de la cultura organizacional y su relación con el aprendizaje en el contexto de las empresas. En este caso, tuvimos resultados que no fueron los esperados. Por ejemplo, no hubo diferencias estadísticamente significativas entre las formas de cultura actual y las deseadas, excepto por la cultura adhocrática; diferencia que fue estadísticamente inferior para la cultura deseada.

Este resultado, unido al hecho de que no hubo correlaciones estadísticamente significativas entre los tipos de cultura actual y deseado, y la cultura de aprendizaje; permite afirmar que cuando no existe un interés organizacional orientado hacia procesos de cambio y de innovación, ninguno de los tipos de cultura existentes va a contribuir a que estos procesos se desarrollen. Por otro lado, la organización tiene una clara orientación hacia una cultura de control, con enfoque hacia el cliente externo; por lo que pudiera ser un potencial por aprovechar al momento en que comiencen a surgir necesidades de cambios en sus productos y servicios para garantizar el mercado que necesita.

Un elemento de interés, sin embargo, lo constituye el hecho de que lo que más afecta a la cultura de aprendizaje es la brecha existente entre la cultura jerárquica actual y la deseada. Es decir, la satisfacción de la necesidad de los trabajadores de la organización por tener mecanismos de control y una estructura tradicional en la forma de liderazgo de la empresa, es lo que va a permitir que exista una orientación hacia las necesidades del cliente interno, en la búsqueda de condiciones de aprendizaje organizacional.

### 5.1. Limitaciones

Podemos indicar que, como parte de las limitaciones, nuestra investigación contó con una sola organización privada, por lo que se hace necesario beneficiarse de aumentar la cantidad de organizaciones públicas y privadas con mayor número de empleados, a fin de tener más datos que corroboren los resultados de este estudio y no existan mayores diferencias. Esto con el objetivo de poder generalizar los resultados a un contexto más amplio, identificando diferencias o semejanzas entre las mismas. Así también, se debe tener en cuenta otras variables que pudieran estar influyendo en los procesos de aprendizaje organizacional, de manera que permita identificar acciones más concretas, vinculadas con la motivación de las personas hacia este tipo de conductas, e incentivar en los líderes organizacionales sobre la importancia de la implementación de procesos de innovación y de gestión del conocimiento.

---

## Referencias bibliográficas

- Bauer & Erdogan. 2012. *An Introduction to Organizational Behavior*. Estados Unidos : Unnamed Publisser, 2012.
- Cameron y Quinn, K. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco : Jossey-Bass, 1999.
- Champoux, J. 2011. *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations (4th edn)*. New York : NY: Routledge, 2011.
- Chiavenato, I. 2011. *Gestión de Talento Humano*. México : Mc Graw Hill, 2011.
- Cultura Organizacional desde la Teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico*. Pedraza, A. Obispo, S.K. Vásquez, G.L. 2015. 2015, Clío América, núm 9., págs. 17-25.
- Dressler, G. 2009. *Administración de Recursos Humanos*. México : Pearson, 2009.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly P. 2011. *Organizaciones*. México : Mc GrawHill, 2011.
- Gordon, J. 1996. *Comportamiento Organizacional*. México : Printece-Hall, 1996.
- Guns, B. 1998. *Aprendizaje Organizacional*. México : Prentice Hall, 1998.

- Hellriegel, D. Slocum, J. W. 2009. *Comportamiento Organizacional*. México : Cengage Learning Editores, 2009.
- Hernández, R. 2014. *Construcción de un Instrumento para medir el Clima Organizacional en función dle Modelo de Valores en Competencia*. México : Méndez y Contreras, 2014.
- Herrera, Leonidas. 2017. Repositorio Digital EPN/ Tesis Ingenieria Empresarial. [En línea] 23 de marzo de 2017. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/17176>.
- Impact of learning organization culture on performance in higher education institutions, Studies in Higher Education*, DOI:10.1080/03075079.2014.914920. Ponnuswamy, Indra. Manohar, Lysander. 2014. 2014, Routledge, págs. 5-18.
- Kreitner, R. Kinici, A. Cole, N. 2007. *Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills, and Best Practices*. Canadian : Mc Graw Hill, 2007.
- Liderazgo femenino y clima organizacional en un Instituto universitario*. Ponce, S. Pérez, S. Cartujano, R. López, C. Álvarez, B. 2014. 2014, Global Conference on Business and Finance Proceedings, núm 9., págs. 1031-1036.
- Llanos, Mónica. Pachecho, Miryam, Vélez, Eva. 2016. *La Cultura Organizacional: Eje de Acción de la Gestión Humana*. Ecuador : Departamento de Publicaciones Universidad ECOTEC, 2016.
- Lucas Martin, Antonio. 1997. *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona : Bosch Casa Editorial, 1997.
- Mc Shane, S. L Von Glinow, M. A. 2008. *Organizational Behavior*. New York , NY-10020. : Mc Graw Hill, 2008.
- Newstrom, Jhon W. 2011. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México : Mc Graw Hill, 2011.
- Organizational Behavior and Management Thinking*. McGinnis, SK. 2007. 2007, Jones and Bartlett Publishers, págs. CAP 3: 37-52.
- Rebelo, T. 2006. *Orientacao cultural para a aprendizagem nas organizacoes: Condicionantes e consequentes ( Tese de doutoramento ñao-publicada.Faculdade de Psicologia e Ciencias de Educaao*. Portugal : Universidade de Coimbra, 2006.
- Robbins. 2005. *Administración*. México : Pearson Education, Inc, 2005.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. México : Prentice-Hall, 2004.
- Schein, E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco California : Jossey - Bass, 1992. pág. 22.

---

1. Asistente de Investigación del Grupo de Investigación Multidisciplinar en Sistemas de Información, Gestión de la Tecnología e Innovación. SIGTI. Escuela Politécnica Nacional. MSc. en Gestión Empresarial. [fernandavillamarinzurita@gmail.com](mailto:fernandavillamarinzurita@gmail.com)

2. Investigador, Jefe de Grupo de Bio-Quimioinformática, Universidad de Las Américas. Ph.D. en Farmacia, especialidad Bioquímica. [eduardo.tejera@udla.edu.ec](mailto:eduardo.tejera@udla.edu.ec)

3. Coordinadora del Grupo de Investigación Multidisciplinar en Sistemas de Información, Gestión de la Tecnología e Innovación. SIGTI. Escuela Politécnica Nacional. Ph.D. en Psicología. [valentina.ramos@epn.edu.ec](mailto:valentina.ramos@epn.edu.ec)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 40 (Nº 42) Año 2019

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]