

ESTUDIO DE CASO: IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE EN LOS COLABORADORES DEL
PROYECTO DE PRODUCCIÓN MULTIMEDIA HIBU DE LA EMPRESA
TLMARK

REALIZADO POR: LUISA FRANCHESCA MARÍN VINASCO

REALIZADO PARA: TRABAJO DE GRADO II

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS, SOCIALES Y DE LA
EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
CORPORATIVA

2019

ESTUDIO DE CASO: IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE EN LOS COLABORADORES DEL
PROYECTO DE PRODUCCIÓN MULTIMEDIA HIBU DE LA EMPRESA
TLMARK

REALIZADO POR: LUISA FRANCESCA MARÍN VINASCO

HEILLER ABADÍA

DOCENTE ASESOR

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS, SOCIALES Y DE LA

EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
CORPORATIVA

2019

Tabla de contenido

1.	Introducción	5
2.	Resumen analítico	6
3.	Precisiones conceptuales	8
4.	Contextualización	13
5.	Microambiente	13
5.1	Descripción de la organización	13
5.2	Política de calidad	14
5.3	Misión	14
5.4	Visión	15
5.5	Valores	15
5.6	Estructura organizacional	15
6.	Estrategias metodológicas	17
6.1	Tipo de investigación	17
6.2	Universo de instigación	18
6.2.1	Población	18
6.2.2	Muestra	18
6.2.3	Instrumento propuesto para diagnosticar la cultura organizacional: Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI)	18
6.2.4	Operacionalización de la variable Cultura organizacional	19
7.	Análisis e interpretación de resultados	21
7.1	Resultado de la cultura por dimensiones	22
	Bibliografía	33

Lista de tablas

Tabla 1. Población estudio de caso	18
Tabla 2. Variables de estudio	19
Tabla 3. Resultado de la cultura por dimensiones	21
Tabla 4. Cuestionario	34

Lista de gráficos

Gráfico 1. Características Dominantes	22
Gráfico 2. Líderes de la organización	23
Gráfico 3. Estilo Gerencial	24
Gráfico 4. Unión de la organización	25
Gráfico 5. Énfasis estratégico	26
Gráfico 6. Criterios de éxito	26
Gráfico 7. Cultura preferida	27
Gráfico 8. Líderes de la organización cultura preferida	28
Gráfico 9. Estilo gerencial cultura preferida	29
Gráfico 10. Unión de la organización cultura preferida	30
Gráfico 11. Énfasis estratégico cultura preferida	30
Gráfico 12. Criterios de éxito	31

1. Introducción

En la actualidad existen diversos elementos externos e internos que influyen en el desarrollo de las organizaciones, éstos les permiten identificar las áreas que deben trabajar con el propósito de consolidarse y fortalecerse para enfrentarse a los retos que se les presentan en el mundo.

Sin embargo, para asumir estos retos las organizaciones deben ser parte de la nueva era del conocimiento y validar la importancia sus valores intangibles (cultura, clima, imagen, identidad corporativa, etc.), un claro ejemplo de ello es que cuando una gestión es eficaz y promueve el conocimiento, se fundamenta en la creación, la aplicación y evaluación constante de sus metas, esto hace posible llevar a cabalidad el cumplimiento de sus objetivos.

Un estudio cultura constata un papel importante en la organización porque permite entender e interiorizar cada perspectiva de los trabajadores y por ende desarrollar planes estratégicos, o planes de acción para gestionar el conocimiento y desarrollar competencias que generen una ventaja competitiva sólida y estructurada. Cabe mencionar que la cultura organizacional solo se forma mediante acciones sólidas.

2. Resumen analítico

En el presente trabajo, se realiza un estudio de caso para identificar la cultura organizacional predominante en los empleados de una agencia de marketing digital masivo. Para el estudio se utilizo la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), basada en el modelo de Valores en Competencia (OCAI).

La población objeto del estudio estuvo conformada por empleados de la organización Tlmark pertenecientes al proyecto de producción multimedia Hibu. Asimismo, la muestra analizada estuvo conformada por algunos empleados pertenecientes a las diferentes áreas del proyecto de producción multimedia, con el fin de identificar posibles debilidades y fortalezas de la gestión de la comunicación a través de este medio de comunicación, su uso y legibilidad.

Palabras clave: Comunicación interna, cultura organizacional, marketing digital, callcenter, OCAI.

Analytical Summary

In this paper, a case study is carried out to identify the predominant organizational culture in the employees of a mass digital marketing agency. For the study, the methodology proposed by Cameron and Quinn (1999) was used, based on the Competing Values (OCAI) model.

The population under study was made up of employees of the Tlmark organization belonging to the Hibu multimedia production project. Likewise, the sample analyzed was made up of some employees belonging to the different areas of the multimedia production project, in order to identify possible weaknesses and strengths of communication management through this means of communication, their use and legibility.

Keywords: Internal communication, organizational culture, digital marketing, callcenter, OCAI.

3. Precisiones conceptuales

Para Elías y Mascaray (1998) la cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituyendo las reglas de que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en la realidad. Pues es la suma fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización. (p.74)

Chiavenato, define a la cultura como los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones. (p.158).

Mientras que para Schein (2004) cultura organizacional es un patrón de suposiciones básicas que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir. (p.17).

En ese sentido podemos decir que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados que comparten los miembros de una organización y que los distingue de otras debido a que “la cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento cumpliendo con varias funciones importantes, pudiendo entenderse a la organización como una mini sociedad que posee sus propios patrones o modelos de cultura y subculturas” (Anzola, 2003, p.17).

Cabe anotar que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico. Sin embargo, para lograr una cultura fuerte y distintiva, esta debe contener distintos componentes que según Schein (2004, p.26) están definidos en tres niveles:

Nivel 1, incluye el espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje, la conducta observada, en los miembros de una organización, sus producciones artísticas; definitivas, todos aquellos elementos se pueden captar con los sentidos.

Nivel 2, enmarca a los valores, es decir, los que la organización y sus miembros piensan que deben ser y en función de los cuales actúan.

Nivel 3, está formado por una serie de supuestos, invisibles y preconscientes que se dan por sentados. Son cuestiones asimiladas por el personal y estos tienen la clave para entender, comprender y cambiar la cultura de una organización.

Características de la Cultura Organizacional

Para Chiavenato la cultura de la organización presenta seis características principales que se encuentran en diversas medidas y en ciertas condiciones (Chiavenato 2004, p.167)

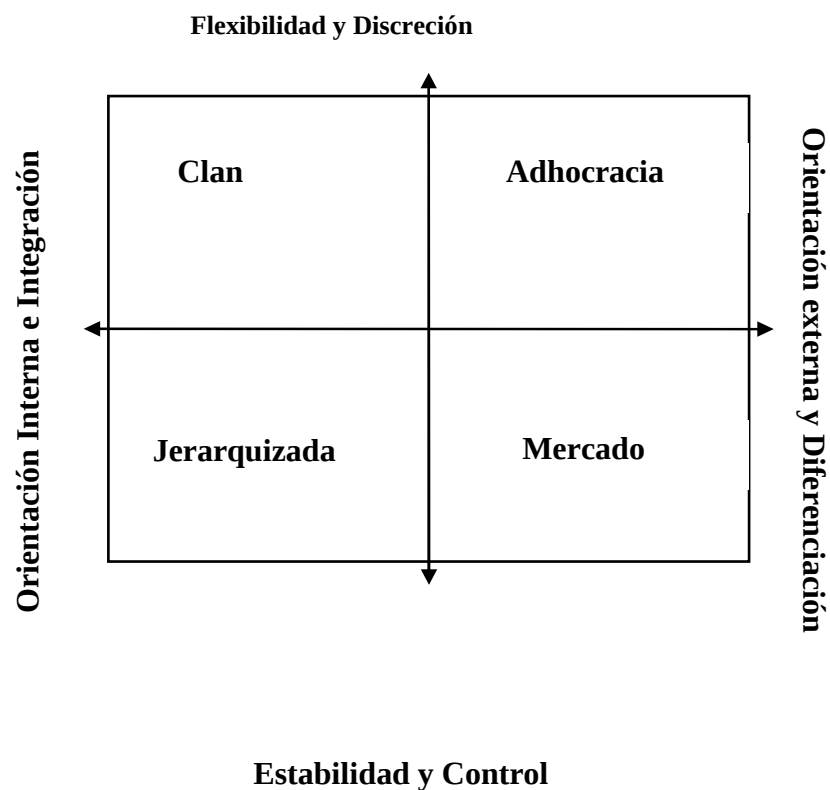
1. **Regularidad en los comportamientos observados:** las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias.
2. **Normas:** son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas.
3. **Valores dominantes:** son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan.
4. **Filosofía:** son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. **Reglas:** son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.

6. **Clima de la organización:** es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras.

Modelo de los Valores por Competencia de Cameron y Quinn.

Este modelo tiene como propósito el diagnosticar la cultura organizacional y preparar el cambio (Cameron y Quinn, 2006), permitiendo establecer la manera en cómo piensan, actúan y procesan la información las personas al interior de la organización en términos de valores y premisas fundamentales, a continuación, se describen algunas características de las culturas establecidas por el modelo.

ILUSTRACIÓN 1 THE COMPETING VALUES FRAMEWORK



Fuente: Cameron & Quinn (1999)

Cultura de Clan

Se le ha llamado clan debido al tipo de organización familiar que caracteriza a esta cultura. La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición y el éxito es definido por la preocupación hacia los empleados, la sensibilidad hacia clientes y consumidores.

Cultura Jerárquica

La organización es un lugar formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro en el cual las recompensas al personal están dadas por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

Cultura de mercado

En este tipo de cultura la organización se orienta a resultados. Los líderes son guías el elemento que mantiene unida a la organización es el énfasis por ganar. Siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado

Cultura Adhocrática

También llamada cultura empresarial, representa el tipo de organizaciones que son altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI. Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. El éxito se basa en tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios.

Relación cultura organizacional y comunicación

Definida de forma simple, la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de esta. Moret, J., & Arcila Calderón, C. (2009) Afirman que “el estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo”. (p.104).

En ese sentido “la comunicación interna, es un importante mecanismo para compartir mensajes sobre los aspectos culturales entre los miembros de la organización, favorece las relaciones interpersonales y les da cohesión”. (Moret, J., & Arcila Calderón, C. 2009, p.104)

Si concibe la cultura organizacional como la construcción y conservación de símbolos en contextos sociales estructurados, la comunicación forma parte de ese proceso y para lograr su manifestación es imprescindible hablar de cultura como uno de sus componentes. Para Pozo (2004) la cultura organizacional determina en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, pues para que exista comunicación interna la cultura

organizacional tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. (p.259).

En ese sentido podemos decir que la cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos ya que se enriquecen y fortalecen mutuamente, constituyendo pilares presentes y futuros que determinan el éxito de la organización.

4. Contextualización

Tlmark es una multinacional de origen español que desde hace más de 14 años busca captar, fidelizar, retener y prestar servicios de atención a sus clientes, a través de diferentes canales y medios. Actualmente cuenta con una experiencia de más de 14 años en el sector y con sedes en 3 países; España, Perú y Colombia.

Tlmark, ofrece soluciones de negocio para la captación de clientes a través de sus servicios de Contact Center y BPO. Con el objetivo de crear experiencias perdurables a sus clientes.

5. Microambiente

5.1 Descripción de la organización

En la sucursal de Pereira Tlmark centra sus labores en dos áreas de acción: venta, captación de clientes y producción digital.

Venta y captación de clientes: Lo que se busca con este servicio (teleoperadores) es brindarles a los clientes un análisis del estado emocional de su cliente, para predecir sus necesidades e intereses durante la llamada en Real Time, adaptando el argumento de venta o de captación a cada escenario posible.

En la actualidad en esta área se están trabajando con dos campañas o clientes: Endesa y Movistar (soporte, televentas, masivos, retención, fijo). Cabe aclarar que cada campaña cuenta con su propio equipo de colaboradores en el que las reglas, las metas de venta y los incentivos o bonificaciones económicas varían acorde a la tarea realizada.

BPO o producción digital: Tlmark cuenta con uno de los mayores hubs de producción digital, en el que se incluye servicios como la producción de páginas web, posicionamiento en buscadores, creación y gestión de redes sociales y creación de campañas automatizadas de marketing digital.

Para llevar a cabo las labores de producción multimedia existe un equipo delegado, Hibu. En este equipo los colaboradores están divididos por pequeños subgrupos para cumplir a cabalidad las tareas y al igual que en el área de venta y captación de clientes cumplen con las reglas y metas de comportamiento establecidas por la organización, pero se manejan unas dinámicas diferentes debido a las características del producto (producción multimedia)

5.2 Política de calidad

Tlmark, brinda soluciones tecnológicas, trabaja orientada a la mejora continua e innovación de sus procesos, para que a través de personal altamente cualificado y los recursos necesarios, se compromete a ofrecerle a sus clientes servicios diferenciales resultado del análisis de sus necesidades y expectativas, para garantizar su satisfacción.

5.3 Misión

Tlmark, somos una multinacional que trabajamos de manera activa e integral con todos nuestros clientes para ayudarles a alcanzar sus objetivos y superar las expectativas de sus negocios;

nuestro éxito nace de la excelencia de nuestros servicios y la satisfacción de los clientes, generando relaciones sostenibles en el tiempo.

5.4 Visión

Tlmark, apostando por la transformación digital, y a través de soluciones tecnológicas de vanguardia, pretende convertirse en una empresa referente en el mercado que trabaja orientada a la mejora continua e innovación de sus procesos, para que a través de personal altamente cualificado pueda ofrecerles a sus clientes servicios diferenciales, convirtiéndose así en un socio estratégico.

5.5 Valores

- **Honestidad:** Actuamos con rectitud, justicia y moral siendo siempre razonables, justos y transparentes.
- **Respeto:** Respetuosos del marco legal, de la comunidad, de su entorno y del medio ambiente.
- **Trabajo en equipo:** Todos trabajamos arduamente para cumplir las metas y los objetivos propuestos.
- **Confianza:** Creemos en nuestro potencial, en nuestros recursos, por lo tanto, valoramos lo que hacemos y para quien lo hacemos.
- **Compromiso:** Con todo lo que hacemos, con nuestra gente, con nuestro servicio para nuestros clientes y demás partes interesadas.

5.6 Estructura organizacional

Para un mejor funcionamiento establece los siguientes cargos:

- Director de Centro.

- Responsable de proyecto.
- Responsable de formación.
- Responsable de Calidad
- Responsable de RR.HH.
- Responsable de Contabilidad.
- Responsable de tecnología.
- Abogados.
- Gerente de Cuenta.
- Jefe de proyecto.
- Supervisor.
- Coordinador.
- Coordinador de Nómina.
- Coordinador RRHH.
- Auditor de Calidad.
- Técnico de Formación.
- Técnico de Sistemas.
- Asistente de RR.HH.
- Report Specialist.
- Controller.
- Auxiliar de Contabilidad.
- Teleoperador

Aunque la Tlmark establece los cargos para mejorar el funcionamiento de sus labores, no cuenta con un área de comunicación, en vez de ello tiene un área de recursos humanos que se encarga

de velar por el cumplimiento de las reglas y por garantizar el bienestar de los colaboradores llevando a cabo jornadas de salud y encuestas periódicas de satisfacción laboral y seguridad en el trabajo.

Al no contar con un área de comunicación, no cuentan con una política de cultura establecida. Por lo que cada proyecto o área de servicio cumple las reglas generales, pero cuenta con otras reglas y tipos de comportamientos que se adaptan a las características del proyecto, como es el caso del área de producción multimedia (HIBU), que es más flexible con a la gestión de la tarea y el manejo del tiempo, siendo notable las diferencia entre los comportamientos de los colaboradores de producción multimedia y los de venta y captación de clientes.

6. Estrategias metodológicas

6.1 Tipo de investigación

Esta investigación tiene un Enfoque cuantitativo, debido a la necesidad de medir y estimar magnitudes de los problemas de investigación de manera objetiva y estandarizada. Además, se cataloga como no experimental ya que según Hernández lo que se hace es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (2006, p.205).

En una investigación con diseño no experimental, ninguna de las variables de estudio puede ser modificada por el investigador. Sin embargo, si de las variables sufre, dependen únicamente de la organización.

En cuanto al estudio, esta investigación comprende un estudio de tipo descriptivo bebido a que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández, 2006, p.102 citando a Dankhe, 1986).

6.2 Universo de instigación

6.2.1 Población

El universo o la población escogida para este estudio, está constituida por los colaboradores del proyecto de producción multimedia Hibu, que cuenta con 39 colaboradores, que se encuentran discriminados según su cargo.

6.2.2 Muestra

Para realizar el análisis de la población, se extrae una muestra de cada equipo o subgrupo del proyecto; la muestra es previamente seleccionada por la organización teniendo en cuenta la disponibilidad del colaborador para realizar el cuestionario.

TABLA 1. POBLACIÓN ESTUDIO DE CASO

Población estudio de caso

Equipo	Población
Adwords	7
Producción multimedia	14
Diseñadores	8
Anuncios	10

Fuente: Autoría propia

6.2.3 Instrumento propuesto para diagnosticar la cultura organizacional: Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI)

Para medir la variable de cultura se planea usar el OCAI, instrumento creado por Cameron y Quinn (1999) para evaluar la cultura de la organización, este está compuesto por un cuestionario

que requiere que los individuos respondan a seis preguntas con cuatro opciones de respuesta cada una. El instrumento tiene dos objetivos fundamentales, el primero es evaluar la cultura organizacional presente en la organización y el segundo es identificar la cultura organizacional deseada por los colaboradores de la organización.

El instrumento consta de un cuestionario que requiere respuesta los seis dominios y 24 ítems. En las columnas el encargado de responder al cuestionario asigna un puntaje entre estas cuatro alternativas, de acuerdo con cuán similar es cada una con su organización y en total sumen 100.

Partiendo por la columna ACTUAL, que corresponde a la situación actual de la cultura. En la segunda, llamada PREFERIDA, se anotan los valores que de acuerdo con el entrevistado deberían ser adoptados por la cultura organizacional. El puntaje más alto (40) significa una mayor afinidad y el menor puntaje (10) una menor afinidad. En la segunda columna (preferida), se anotan los valores que según el entrevistado debería adoptar la cultura organizacional

Para el análisis de los datos obtenidos se utiliza la información suministrada por los autores del instrumento, identificando si existen o no subculturas dentro de la organización, así como identificar la cultura dominante en la organización. Del análisis de la información obtenida se podrá describir situaciones y emitir juicios basados en la teoría expuesta por Cameron y Quinn

6.2.4 Operacionalización de la variable Cultura organizacional

A continuación, se presenta la operacionalización de la variable Cultura organizacional, a través del instrumento propuesto para la recolección de los datos: el Organizational Culture Assessment Instrument

TABLA 2. VARIABLES DE ESTUDIO

Variables de estudio

Variable	Dimensiones	Atributos	Ítems
Cultura Organizacional	Clan: Relaciones de tipo familia, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua y cooperación.	Características Dominantes	1A
		Liderazgo Organizacional Estilo Gerencial	2A
		Unión de la Organización	3A
		Énfasis Estratégico	4A
		Criterio de Éxito	5A
			6A
	Adhocracia: innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda de oportunidades, autonomía, iniciativas individuales.	Características Dominantes	1B
		Liderazgo Organizacional Estilo Gerencial	2B
		Unión de la Organización	3B
		Énfasis Estratégico	4B
		Criterio de Éxito	5B
			6B
	Mercado: participación en el mercado, estabilidad financiera, rentabilidad, poco sentimiento de trabajo en equipo, poca cohesión.	Características Dominantes	1C
		Liderazgo Organizacional Estilo Gerencial	2C
		Unión de la Organización	3C
		Énfasis Estratégico	4C
		Criterio de Éxito	5C
			6C

	Jerarquizada: Énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizada, certidumbre.	Características Dominantes	1D
		Liderazgo Organizacional Estilo	2D
		Gerencial	3D
		Unión de la Organización	4D
		Énfasis Estratégico	5D
		Criterio de Éxito	6D

Fuente: Cameron & Quinn (1999)

7. Análisis e interpretación de resultados

TABLA 3. RESULTADO DE LA CULTURA POR DIMENSIONES

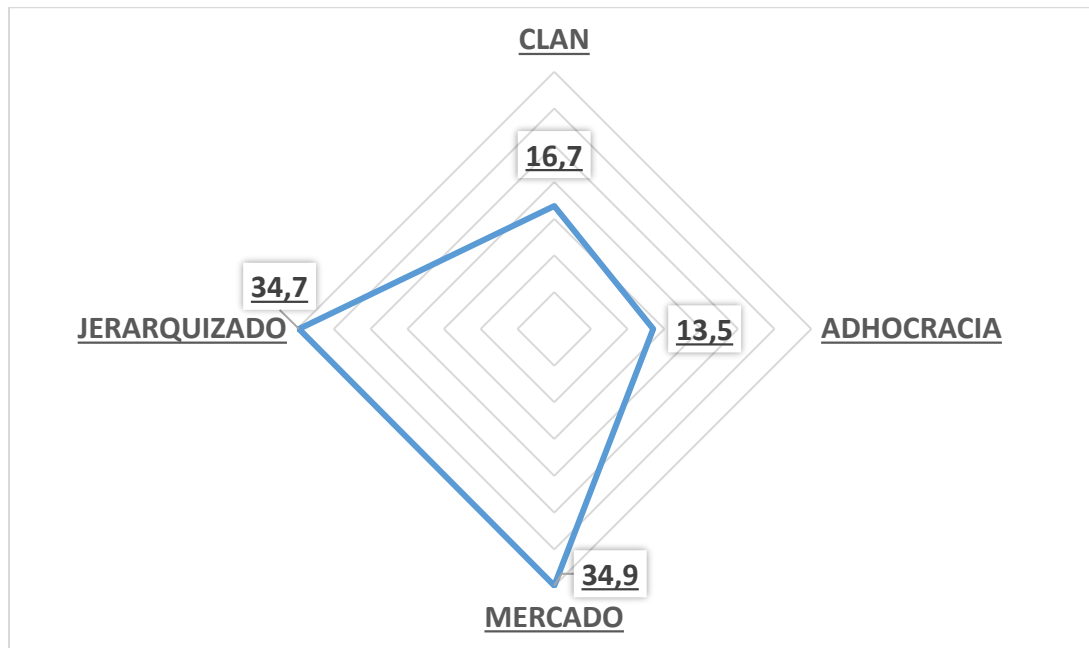
	ACTUAL	PREFERIDA
CLAN	16,7	32,1
ADHOCRACIA	13,5	23,1
MERCADO	34,9	21,0
JERARQUIZADO	34,7	23,7

Fuente: traducido y adaptado de: “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework“(Cameron & Quinn, 1999)

7.1 Resultado de la cultura por dimensiones

Características dominantes

GRÁFICO 1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES



Fuente: Autoría propia

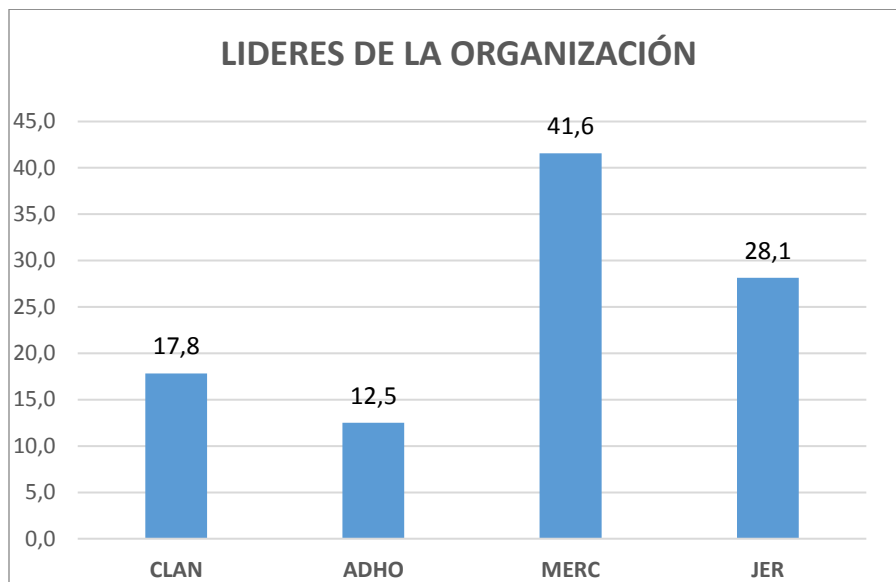
En el gráfico se aprecia que las culturas predominantes son la tipo mercado y jerarquizado, lo cual quiere decir que la organización está enfocada en los procedimientos, objetivos, metas y resultados de la organización. En donde las reglas y las políticas juegan un papel muy importante. En donde el interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde el éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo.

Líderes de la organización

Resultado del OCAI ítems individuales: Líderes de la organización

GRÁFICO 2. LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN

Características dominantes



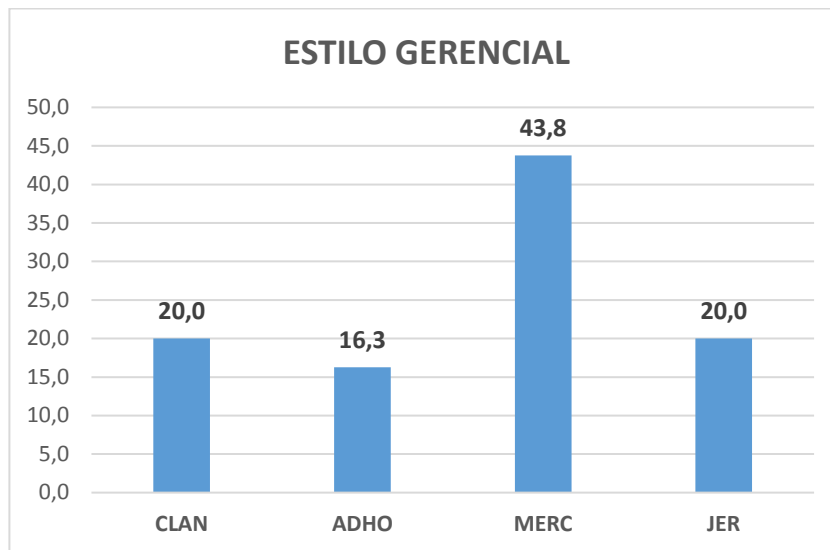
Fuente: Autoría propia

En cuanto a los líderes de la organización, se logra percibir que la cultura dominante y la preferida según el gráfico 8 es mercado, lo que implica que los colaboradores ven a sus líderes como directivos exigentes y competitivos para los que el éxito se define con los resultados del trabajo realizado. Aunque es necesario seguir desarrollando estilos de liderazgo y canales de información más claros que lleguen a niveles operativos.

Estilo Gerencial

Resultado del OCAI ítems individuales: estilo gerencial

GRÁFICO 3. ESTILO GERENCIAL



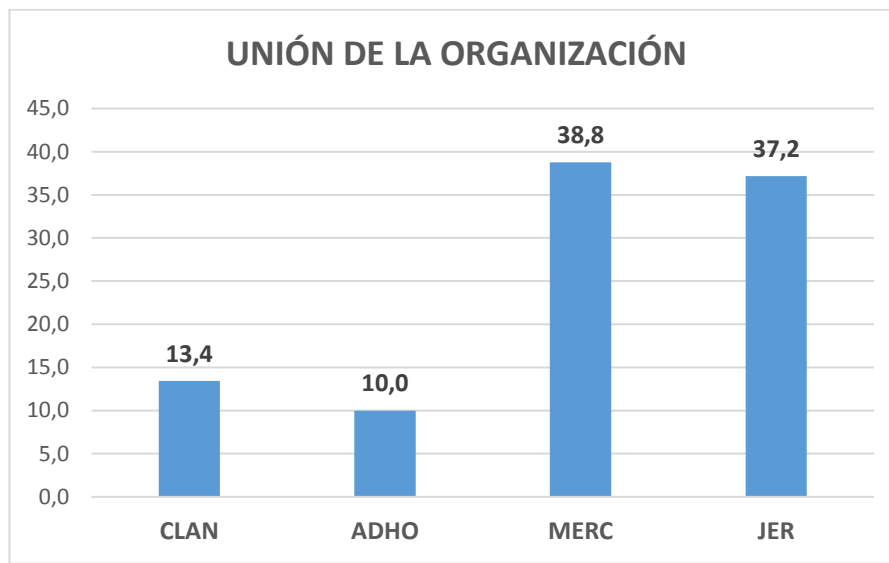
Fuente: Autoría propia

En la cultura preferida dominante es mercado, se puede evidenciar que actualmente los colaboradores ven positivo que la empresa se encuentre bien organizada en cuanto a la formalización y socialización de sus estrategias y procedimientos organizacionales. Sin embargo, prefieren que la empresa se convierta en un lugar más amistoso para trabajar, en donde las personas compartan mucho entre sí y basen sus criterios de éxito en valores como la lealtad y equidad.

Unión de la Organización

Resultado del OCAI ítems individuales: Unión de la Organización

GRÁFICO 4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



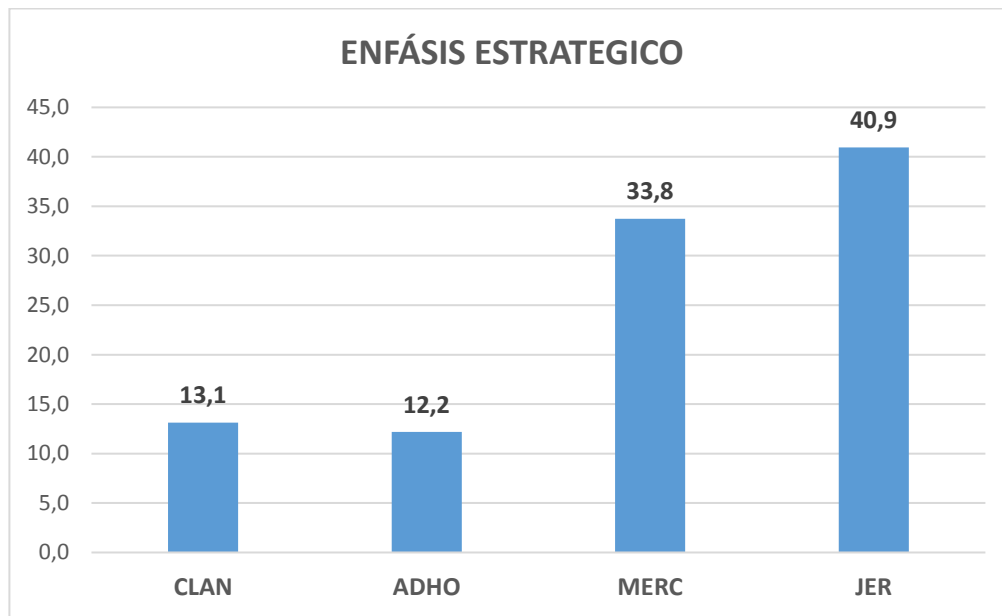
Fuente: Autoría propia

Para la dimensión de Unión Organizacional, podemos evidenciar que la cultura dominante actual es mercado y jerarquizado, es decir que la organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar, en donde las reglas y las políticas les indica a las personas qué hacer en su labor diaria. Así mismo, vemos a una organización unida para alcanzar el éxito y lograr las metas propuestas. En cuanto la cultura preferida, según el grafico 9 la cultura predominante es clan, es decir que los colaboradores buscan que existan espacios donde se pueda tener en cuenta su opinión y participación. Además, de fomentar una buena relación con los directivos.

Énfasis Estratégico

Resultado del OCAI ítems individuales: Énfasis Estratégico

GRÁFICO 5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO



Fuente: Autoría propia

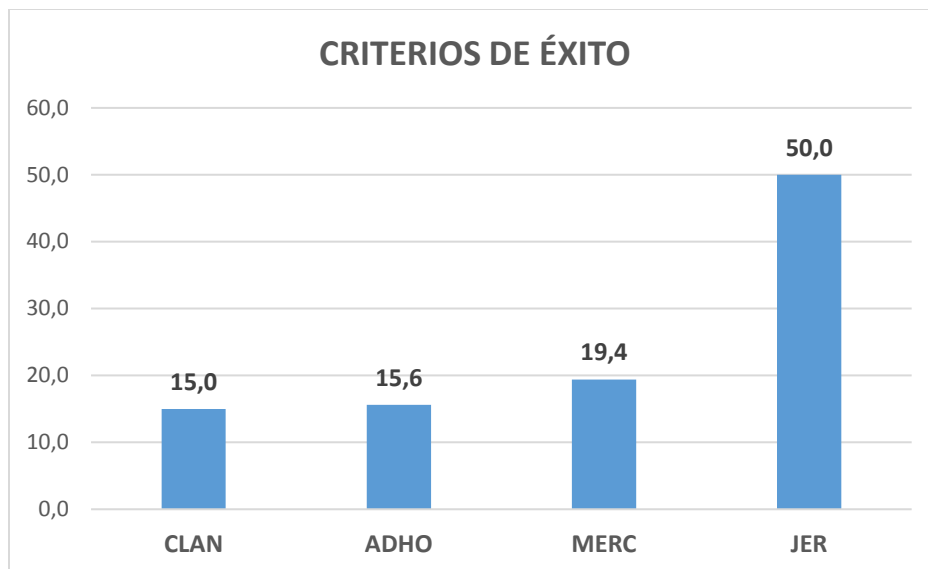
En cuanto a la dimensión énfasis estratégico podemos observar que la cultura dominante actual es mercado y jerarquizada, es decir, que la compañía está orientada a lograr grandes resultados mostrando un seguimiento a realizar las actividades bien hechas y con disciplina, logrando siempre los objetivos de facturación y posicionamiento en el mercado.

En cuanto a la cultura preferida los colaboradores quieren direccionar a la organización hacia una cultura que esté enfocada en la unión familiar, la participación y en la mejora de la calidad del servicio prestado para lograr fidelización de los clientes.

Criterios de éxito

Resultado del OCAI ítems individuales: Criterios de Éxito

GRÁFICO 6. CRITERIOS DE ÉXITO



Fuente: Autoría propia

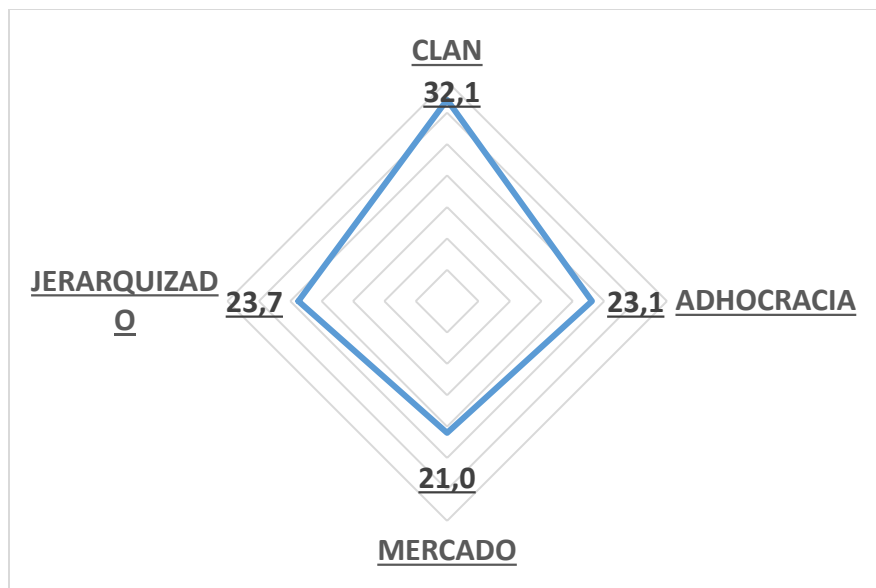
En la gráfica es claro que el criterio de éxito la cultura actual dominante es jerarquizada y de mercado. Esto indica que el éxito del proyecto de producción multimedia está enmarcado en tener una organización basada en procesos y procedimientos estandarizados, en la implementación de protocolos y normas que lleven a la empresa a manejar la información de forma organizada y alcanzar los objetivos propuestos. Sin embargo los colaboradores sienten la necesidad de promover el buen trato, el trabajo en equipo y el cuidado de todos los grupos de personas que componen la organización.

Preferida

Resultado de la Cultura preferida Por Dimensiones:

Características dominantes

GRÁFICO 7. CULTURA PREFERIDA



Fuente: Autoría propia

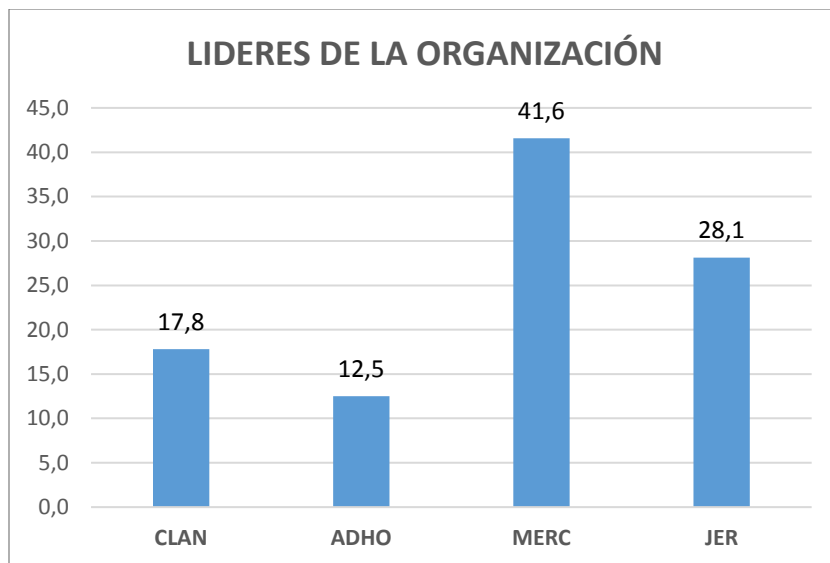
En cuanto a la cultura preferida dominante para los colaboradores de Tlmark está más orientada a una Cultura tipo Clan, es decir que prefieren una organización que demuestre compromiso con el talento humano, que implementando actividades donde los colaboradores se integren, se comporten como una familia y se pueda compartir con las diferentes áreas de la organización.

Ítems individuales

Líderes de la Organización

Resultado del OCAI ítems individuales: Lideres de la Organización

GRÁFICO 8. LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN CULTURA PREFERIDA



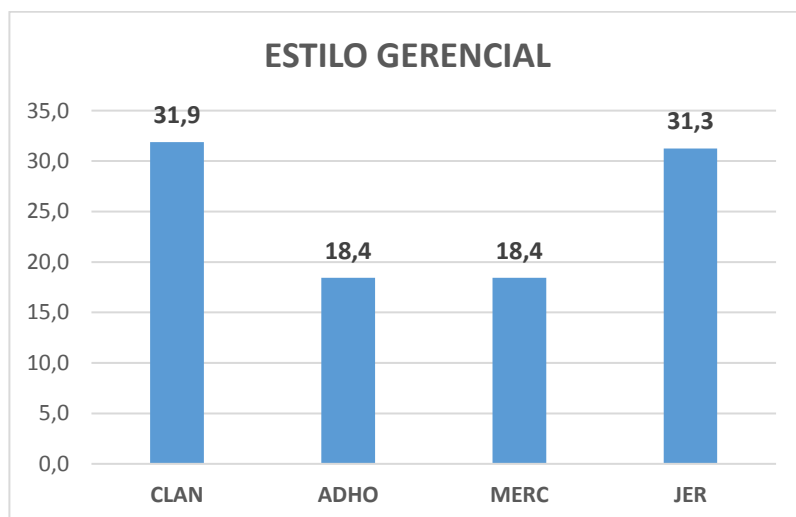
Fuente: Autoría propia

Estilo Gerencial

Resultado del OCAI ítems individuales: Estilo Gerencial

Fuente: Autoría propia

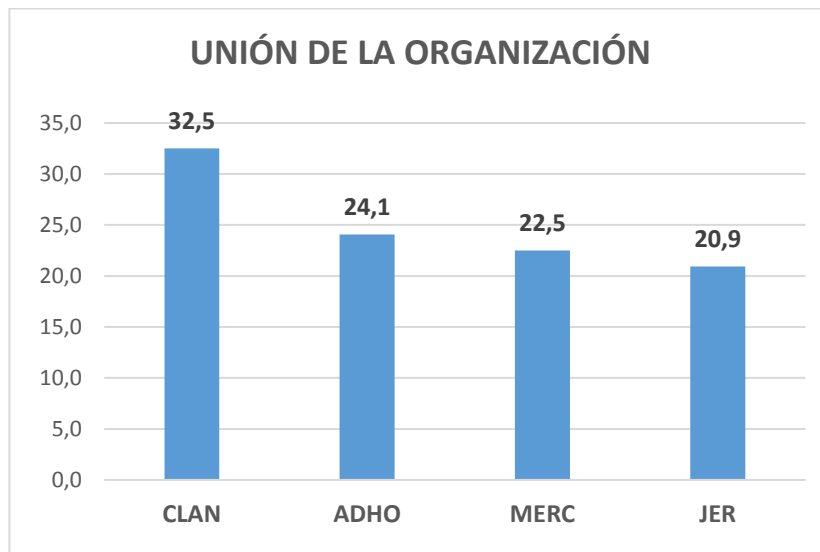
GRÁFICO 9. ESTILO GERENCIAL CULTURA PREFERIDA



Unión de la Organización

Resultado del OCAI ítems individuales: Unión de la Organización

GRÁFICO 10. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CULTURA PREFERIDA

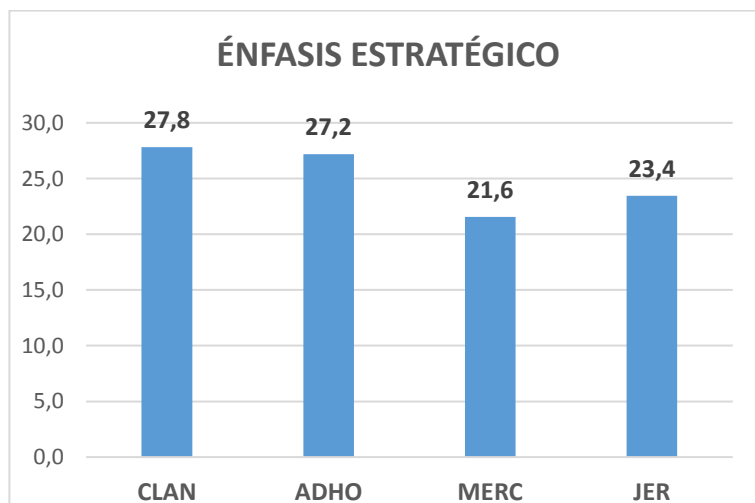


Fuente: Autoría propia

Énfasis Estratégico

Resultado del OCAI ítems individuales: Énfasis Estratégico

GRÁFICO 11. ÉNFASIS ESTRATÉGICO CULTURA PREFERIDA

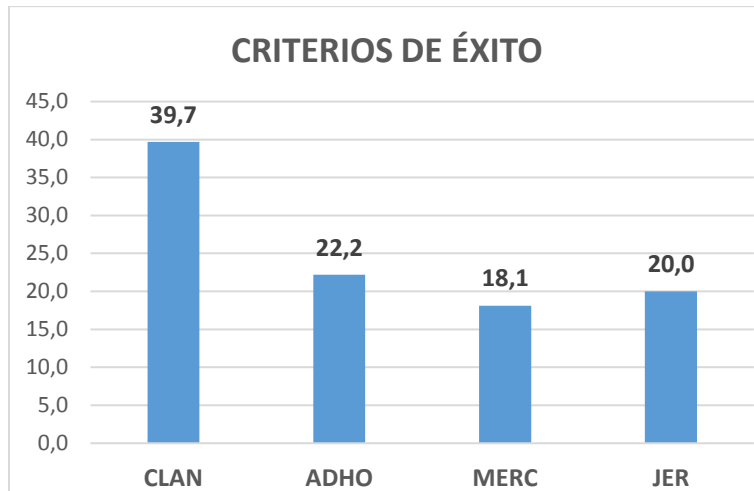


Fuente: Autoría propia

Criterios de éxito

Resultado del OCAI Ítems Individuales: Criterios de Éxito

GRÁFICO 12. CRITERIOS DE ÉXITO



Fuente: Autoría propia

Se encontró que la organización se caracteriza por tener una cultura con un enfoque tipo mercado y jerarquizado, se pudo evidenciar en los resultados de la encuesta realizada, existe una tendencia a ver la organización estructurada y lineal, sin embargo muchos de los colaboradores quieren seguir apuntando hacia una cultura caracterizada por un ambiente laboral familiar, en donde se promueva el trabajo en equipo y el compromiso.

De igual forma se halló que, culturalmente Tlmark se caracteriza por estar altamente orientada a las metas, los objetivos y al posicionamiento en el mercado.

Observaciones Generales

- El estilo gerencial enfatiza la cultura tipo mercado, en la cual los miembros de la organización se encuentran en un ambiente donde la mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho.
- El liderazgo en la organización resalta la cultura tipo mercado, en la cual los líderes

se precian de ser exigentes y buenos organizadores. Mientras que unión de la organización o los mecanismos que mantienen unida a la organización refuerzan dos tipos culturales: mercado y jerárquico.

- Los criterios de éxito determinan como se alcanzan las victorias y qué cosas son recompensadas y celebradas en la organización, aquí la propensión es hacia la cultura jerarquizada, refuerza la planificación y el cumplimiento de metas propuestas.
- Se observa que la cultura adhocrática es el tipo cultural con las puntuaciones más bajas, lo cual coincide con los hallazgos de investigaciones realizadas por Cameron y Quinn en donde este tipo cultural no solo obtiene bajas puntuaciones sino que pocas veces aparece como la cultura dominante en la organización.

Bibliografía

Anzola, O. L. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Cameron & Quinn. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture competing values framework. EUA: Jossey-Bass

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, S. y Otros. (1991). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc. Graw.

Recuperado de https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf

Lozada Díaz. y Otros (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones. Barcelona: Editorial Ariel, S. A.

Moret, J., & Arcila Calderón, C. (2009). Comunicación interna y cultura en las organizaciones: Caso Grupo FISA (España). *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 2(2), 104-144. Recuperado de

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/disertaciones/article/view/3958>

Pedraza-Álvarez, L., et al. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25. <https://doi.org/10.21676/23897848.1462>

Ralph, Saxton et al. (1985) Gaining controll of the corporate culture, EUA: Jossey-Bass

Schein, E. (2004). Organizational culture and leadership. San Francisco, EUA: Jossey-Bass

ANEXO

TABLA 4. CUESTIONARIO

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL	PREFERIDA
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos		
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
TOTAL		100	100
2. LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL	PREFERIDA
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados		

D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL		100	100
3. ESTILO GERENCIAL		ACTUAL	PREFERIDA
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL		100	100
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL	PREFERIDA
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las		

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

	de mercado es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
TOTAL		100	100

Fuente: Traducido y adaptado de: “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework“(Cameron & Quinn, 1999)

