

**Dimensiones de la cultura organizacional que favorecen la  
implementación de cambios hacia la innovación.**

**Alumno: Matías Alejandro Coumet**

**Tutor: Vanesa Welsh**

**Fecha: 14-Oct-20**

**Buenos Aires, Argentina**

## **Agradecimientos**

A Antonella, mi esposa, por el apoyo y la fuerza que supo compartir conmigo para dar el 100%.

A mis compañeros y amigos de MBA 2019, con quienes compartimos momentos, ideas y buen trabajo en equipo.

A Eduardo Acosta, Marcelo Argento, Agustín Capelli y los entrevistados que prefirieron no dar su nombre. Sin su apoyo, paciencia y profesionalismo, no podría haber logrado este trabajo.

A Vanesa Welsh, tutora de mi tesis, quien supo con gran calidez, paciencia y dedicación poder enfocarme y darme apoyo en todo momento de este trabajo.

A los profesores y directivos de la Universidad Torcuato Di Tella, quienes me ayudaron a abrir la cabeza, incorporar infinidad de contenidos y de quienes rescato suma dedicación y amor por la profesión.

A mis amigos y familiares, quienes son un constante apoyo, sostén y, aparte, quienes más confían y tienen fe en mí.

## **Abstract**

La modernidad requiere de las empresas una labor considerable para poder mejorar continuamente, destacarse y poder obtener ventajas competitivas en las industrias en las que se desarrollan. Los mercados tienen cada vez más jugadores y la competencia es cada vez más fuerte. En este sentido, es crucial poder interpretar las condiciones actuales de una compañía en términos de su capacidad de implementar cambios hacia la innovación, para que pueda crear valor a largo plazo y evaluar el camino estratégico a seguir.

El presente trabajo detalla el impacto de la cultura organizacional en la capacidad de implementar cambios hacia la innovación en grandes empresas argentinas. Este trabajo de investigación involucra a tres empresas del rubro Oil&Gas: Pan American Energy Argentina, YPF y ExxonMobil Argentina. Al mismo tiempo, incluye una empresa de la industria automotriz, Ford Argentina y una de la industria del E-commerce y FinTech, MercadoLibre. La última tiene como objetivo principal funcionar como testigo para poder contrastar con las variables resultantes de las entrevistas realizadas sobre las otras compañías.

La tesis está basada en entrevistas realizadas a colaboradores de las empresas indicadas. Para el desarrollo, se utilizó un modelo de identificación de cultura organizacional, en conjunto con un instrumento de interpretación de variables y definición de tipos culturales, para poder evaluar la condición actual de las compañías y poder relevar los aspectos en común de empresas en industrias duras, o enfocadas en la producción, y el contraste con una perteneciente a una industria blanda, o enfocada en tecnología y servicios.

El desarrollo de este trabajo permitió obtener la definición del tipo Adhocrático como la cultura organizacional que más favorece a la implementación de cambios hacia la innovación, siendo su contrapuesto, el tipo Jerarquía, el cual corresponde al tipo de cultura que menos la favorece. Bajo esta premisa, al analizar la situación actual de cada compañía, se obtuvo el entendimiento de las variables que causan mayor impacto tanto en el tipo de visión, siendo interno o externo a la compañía, como al nivel de flexibilidad o estabilidad en los procesos y procedimientos, con respecto al favorecimiento de implementación de cambios hacia la innovación.

## **Palabras Clave**

Cultura adhocrática, cambio organizacional, innovación.

## Índice

Introducción

Objetivos del trabajo

Marco Teórico

Capítulo 1: Complejidad y composición de la cultura organizacional

- 1.1 Cultura organizacional como concepto
- 1.2 Importancia de la cultura organizacional en una compañía
- 1.3 Los factores de las culturas organizacionales
  - 1.3.1. Estrategia
  - 1.3.2. Estructura
  - 1.3.3. Trabajo en grupo
  - 1.3.4. Estilo de liderazgo de los managers
  - 1.3.5. Características organizacionales
  - 1.3.6. Fundadores y propietarios
  - 1.3.7. Ambiente
- 1.4 Modelos culturales
  - 1.4.1. Modelo dinámico cultural
  - 1.4.2. Modelo del eneágono
  - 1.4.3. Modelo de Cameron y Quinn
    - 1.4.3.1. La cultura de jerarquía
    - 1.4.3.2. La cultura de mercado
    - 1.4.3.3. La cultura de clan
    - 1.4.3.4. La cultura de adhocracia
- 1.5 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)
- 1.6 Cultura de cambio

Capítulo 2: Cambios culturales hacia la innovación

- 2.1. Innovación en empresas
- 2.2. Origen de las innovaciones
- 2.3. Dimensiones culturales necesarias
- 2.4. Cambios culturales hacia la innovación
- 2.5. Características de dinámica empresarial



## 2.6. Resistencia al cambio y manifestaciones

### Metodología

### Capítulo 3: Casos de estudio

#### 3.1 Breve reseña de compañías en foco

- 3.1.1. YPF
- 3.1.2. Mercadolibre
- 3.1.3. Ford Argentina
- 3.1.4. Pan American Energy Argentina
- 3.1.5. ExxonMobil Argentina

#### 3.2 Análisis de entrevistas y resultados

- 3.2.1 Enfoque en cultura de tipo Jerarquía
- 3.2.2 Enfoque en cultura de tipo Adhocracia
- 3.2.3 Foco en dimensiones del OCAI: Características Dominantes
- 3.2.4 Foco en dimensiones del OCAI: Liderazgo Organizacional
- 3.2.5 Foco en dimensiones del OCAI: Manejo de Recursos Humanos
- 3.2.6 Foco en dimensiones del OCAI: Unión Organizacional
- 3.2.7 Foco en dimensiones del OCAI: Énfasis Estratégico
- 3.2.8 Foco en dimensiones del OCAI: Criterios de éxito
- 3.2.9 Aspectos comunes y relación con innovación

### Conclusiones

### Bibliografía

### Anexos

- Anexo 1: Modelo de preguntas de entrevistas
- Anexo 2: Perfil de cuestionario OCAI
- Anexo 3: Hoja de trabajo para puntuación del OCAI.
- Anexo 4: Figura de gráfico de resultados OCAI
- Anexo 5: Respuestas de entrevista a Marcelo Argento - YPF
- Anexo 6: Respuestas de entrevista a Eduardo Acosta - Mercadolibre
- Anexo 7: Respuestas de entrevista a Agustín Capelli – Ford Argentina

Anexo 8: Respuestas de entrevista a Entrevistado A – Pan American Energy

Anexo 9: Respuestas de entrevista a Entrevistado B – ExxonMobil Argentina

Anexo 10: Resultados OCAI de YPF

Anexo 11: Resultados OCAI de Mercadolibre

Anexo 12: Resultados OCAI de Ford Argentina

Anexo 13: Resultados OCAI de Pan American Energy Argentina

Anexo 14: Resultados OCAI de ExxonMobil Argentina

## INTRODUCCIÓN

En una compañía, lo que mayormente se destaca son sus activos intangibles y sus estructuras flexibles, las cuales permiten la maximización del valor utilizando la información y el conocimiento. (Martínez Crespo, Giraldo Marín, 2012). Entre los activos que construyen a una empresa, se incluyen los conocimientos de sus propios empleados (más que las iniciativas de investigación internas), y las lecciones aprendidas de diferentes problemáticas enfrentadas. Los colaboradores son los que permiten a las empresas solucionar problemas, enfrentar cambios y lograr un crecimiento constante en cualquier industria. Sin embargo, los cambios y mejoras enfrentan diferentes obstáculos. El aprendizaje organizativo, depende de un fuerte compromiso de conciencia colectiva que permita destacar la visibilidad de una empresa como un sistema formado por distintas partes, todas ellas importantes para el conjunto (Blázquez Manzano, 2013).

La fortaleza estructural y estratégica de cada compañía depende de su capacidad de anticiparse a los problemas que se enfrentará en el futuro, pero también de la capacidad de saber incorporar como hábitos soluciones de problemas pasados, para que ellos no vuelvan a ocurrir. Hoy se sigue discutiendo la problemática de la gestión empresarial sobre la base de conceptos tradicionales como la optimización de recursos y la minimización de los costos. Estos temas tradicionales, se mantienen en el tiempo, y se unen al cómo de la gestión. (Martínez Crespo, Giraldo Marín, 2012).

Los altos directivos y sus gerentes son responsables de analizar toda la información disponible en términos generales, pero también en particular para cada área de la compañía. Sin embargo, comienzan a vislumbrarse nuevos conceptos, que incorporan mejoras organizacionales colectivas para la resolución de problemas. Esto se debe a que los resultados globales a niveles económicos y financieros de una empresa están basados en logros más pequeños distribuidos en toda la empresa, liderados por cada área que la conforma.

Las nuevas tendencias administrativas muestran conceptos modernos que innovan las maneras de dirigir y organizar una empresa. Dentro de estas herramientas se pueden encontrar la autonomía de personal, el ejercicio de poder con libertad de toma de decisiones y la cooperación para crear conocimiento y la transferencia del mismo. (Martínez Crespo, Giraldo Marín, 2012).

Los cambios organizacionales presentan, ante nuevos escenarios, efectos en el plano de actitudes, emociones y resistencias al cambio. Al mismo tiempo la cultura organizacional opera como un facilitador o inhibidor de las disposiciones al cambio. (Díaz Canepa, 2016).

El mundo globalizado y moderno actúa con una velocidad que logra romper el balance de toda compañía con una cultura que no pueda adaptarse rápidamente a cambios. Para Macías Sánchez, Tamayo Maggi, Cerda Paredes, (2019), estos cambios pueden producirse debido a agentes internos o externos. Un ejemplo de estos cambios es la implementación de nuevas tecnologías en las organizaciones e innovaciones en los procesos y productos.

Según Gaynor (2002), la innovación es el concepto que permite a una empresa actualizarse y ganar ventajas competitivas en la industria en la que se desarrolla. Principalmente, las innovaciones no solo son implementaciones tecnológicas, sino que existen implementaciones que no alcanzan el ojo del cliente, mejorando procesos internos, infraestructura y facilitando/eliminando procesos que no aportan valor a la compañía.

A partir de esta cuestión nace la pregunta principal de la presente tesis: **¿Cuáles son las condiciones culturales organizacionales que favorecen a la implementación de cambios culturales hacia la innovación en grandes empresas?**

A partir de esta pregunta principal de investigación, surgen los siguientes interrogantes secundarios:

- ¿Qué modelo permite identificar el tipo de cultura organizacional presente en una compañía?
- ¿Qué dimensiones de la cultura organizacional resultan favorables para la innovación en las empresas?
- ¿Qué recursos, elementos o factores, son los más analizados y resguardados al considerar un cambio?
- ¿Qué dimensiones pueden ayudar a establecer un objetivo de cultura organizacional, para luego utilizarlas en la implementación de un cambio en la misma?

A partir de estas preguntas, las empresas se enfrentan a continuas dificultades ante la velocidad de cambio que requieren los mercados modernos, independientemente de la industria o el sector en la que se desarrollen.

Con el fin de profundizar en el desafío que constituye la implementación de un cambio cultural en una compañía para el favorecimiento a la innovación, en el presente trabajo se describirán

los principales factores a tener en cuenta al momento de adoptar un cambio que implique un impacto en la cultura organizacional de empresas que enfrentan las diversidades culturales descritas y, en otras, donde la velocidad de reacción ante los cambios y la resolución de problemas resulta mucho más ágil.

El objetivo principal de este trabajo es interpretar cuáles dimensiones de la cultura favorecen a la innovación, identificando las más idóneas. Al mismo tiempo, mediante el análisis situacional de la cultura organizacional de varias empresas, identificar las condiciones de cada una de ellas y qué cambios deben realizar para poder favorecer a la innovación.

La investigación será cualitativa, de nivel descriptivo, utilizando un modelo de identificación de dimensiones que definen a la cultura organizacional.

Para llevar a cabo la investigación se desarrollaron instrumentos de investigación cualitativos, por medio del uso de entrevistas como herramienta de trabajo. Las entrevistas fueron realizadas a colaboradores de distintas empresas, con el objetivo de poder identificar el tipo de cultura organizacional en cada una de ellas. Al mismo tiempo, utilizando un instrumento basado en un modelo cultural práctico, se buscó analizar los resultados de las entrevistas para identificar las variables que favorecen a la innovación, y los cambios culturales que deben hacerse para lograrlo.

La tesis se estructuró en un cuerpo teórico de dos capítulos. El primero, se enfoca en la cultura organizacional y el método de análisis a utilizar para evaluar las condiciones de cada empresa. El segundo corresponde al desarrollo de los cambios culturales en las empresas enfocados en conjunto hacia la innovación. Asimismo, la tesis posee un marco práctico que incluye el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas.

Se realizó el análisis particular de cada empresa por separado, para lograr el entendimiento de los obstáculos y complejidades de cada una de ellas a partir de las entrevistas a colaboradores. Finalmente, se analizó la información disponible para poder establecer un patrón común entre las mismas o entender la necesidad de identificar sugerencias particulares para cada una.

El valor agregado de este trabajo es la identificación de las variables que ayudan a la implementación de cambios en una empresa con foco en que su condición les permita favorecer a la innovación en sus productos, servicios y procesos..

A continuación, se presentan el marco teórico, el marco práctico, las conclusiones obtenidas y la referencia bibliográfica de la tesis.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1: COMPLEJIDAD Y COMPOSICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se desarrolló el fundamento teórico relacionado con la cultura organizacional. Parte del mismo se abordó como concepto social, pero también la teoría abarca las consecuencias y las implicancias que tiene sobre las empresas. Al mismo tiempo, se detalla el modelo a utilizar para analizar las diferentes culturas organizacionales.

#### **1.1. Cultura organizacional como concepto**

Según Garmendia Martínez (1988), la cultura organizacional es un concepto que se deriva de la intersección de dos otros conceptos: la cultura y la organización. La primera correspondiendo a la construcción de prácticas, características abstractas y manifestación de lo que el colectivo humano constituye en una comunidad. La segunda, corresponde al sistema que se utiliza para el logro del bien privado, que resaltan elementos como jerarquía, coordinación y cohesión.

Mena Méndez (2018) indica que la cultura organizacional está formada por todas las prácticas, valores, presunciones, costumbres y hábitos, filosofía, clima laboral, lenguajes, códigos y reglamentos que son generados en el interior de las organizaciones, por los colaboradores que las componen. Debido a esto, dentro de las variables más significativas que actúan frente a la definición de cultura son el sentido común, los valores propios, el reglamento moral y un sistema de premios y castigos, que tiene como el objetivo de realizar un control invisible de las acciones de los sujetos dentro de una organización.

Luego de obtener la definición de la cultura organizacional como concepto, a continuación, se expresa la importancia que tiene la misma para toda empresa.

#### **1.2. Importancia de la cultura organizacional en una compañía**

La filosofía de las corporaciones, que incluyen conceptos como la misión, la visión y los valores de la misma, buscan orientar y describir objetivos, metas de la empresa y acciones que se deben tener en cuenta para lograr relaciones de trabajo duraderas (Morelos-Gómez, 2014). A su vez, los valores, políticas y prácticas laborales dentro de una empresa son los que fundamentan el logro de los objetivos económicos de la misma.

Una vez que los grupos y organizaciones comienzan a enfocarse en la consecución de los objetivos propios, se crea una identidad de cada institución. Lo que principalmente resalta en cada empresa es la cultura, por lo que la misma funciona como identidad, que muestra la forma de ser o actuar que son propias y diferenciales de cada organización (Aguirre Baztán, 2002). Esta identidad es la que permite la interpretación, de agentes externos, de la forma de trabajar que tiene una organización. La cultura funciona también como esquema de trabajo cooperativo y sistema de elementos del conjunto colectivo dentro de una empresa en términos de formas, valores y hábitos.

Ya habiendo identificado el valor que tiene la cultura organizacional dentro de una empresa, el subcapítulo siguiente ayuda a identificar las formas que tienen las culturas de organizarse y qué es lo que los involucra íntegramente con las compañías.

### **1.3. Los factores de las culturales organizacionales**

Morelos-Gómez (2014) establece que, para obtener un alto nivel de homeostasis entre la productividad, la eficiencia y la satisfacción al cliente, las empresas deben basarse en ciertos factores de la cultura organizacional que son los que resultan de manera positiva en los propósitos organizacionales. Para Fernández Rodríguez (1993), el enfoque del análisis interno de las organizaciones, el enfoque de recursos y capacidades indica que lo que permite la alta competitividad de una empresa es la capacidad de configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por sus competidores. Estos recursos deben también conferir a la empresa una serie de competencias. En términos de enfoque externo, las organizaciones responden a fluctuaciones macro-ambientales, que son las que integran la mayor parte de las fuerzas que generan cambios dentro de las mismas.

Para Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014), los factores culturales organizacionales pueden reducirse a siete conceptos: estrategia, estructura, trabajo en equipo, liderazgo de los managers, las características organizacionales, los fundadores y propietarios de una empresa y el ambiente en el que se desarrollan. Los factores son los que determinan la cultura y los que orientan la acción a la formulación de los objetivos, estrategias, políticas y utilización del conocimiento, para que, de manera eficiente y racional, contribuyan a la consolidación de comportamientos y actitudes para impactar en la dinámica de la organización. Los mismos, que corresponden a variables de tipos comportamentales, estratégicos y estructurales, alinean a la cultura organizacional como se detallan a continuación.

### **1.3.1. Estrategia**

Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) expresan que el primero de los factores es la esencia misma de la estrategia de una empresa, que corresponde a la elección de una posición, con una plataforma en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla para diferenciarse de las competidoras.

### **1.3.2. Estructura**

El segundo de los factores corresponde a la estructura, la cual se puede identificar como variables creadas para el objetivo de coordinar el trabajo de los agentes organizacionales. El mismo es resultante de procesos de división en áreas de la empresa, que permite la generación de rutinas formalizadas, diferenciadas y establecer un estándar de trabajo, para buscar controlar y obtener un pronóstico de su comportamiento. Bajo este concepto, Meyer y Rowan (1977) establecen que la forma estructural de una empresa está afectada por imágenes institucionalizadas, donde los individuos crean patrones socialmente legitimados, basados en la ética de adhesión social y cultura corporativa, los cuales son elementos fundamentales de la estructura.

### **1.3.3. Trabajo en grupo**

Este factor tiene un propósito importante para los gerentes, y es poder orientar esfuerzos en las organizaciones enfocándose en la participación y el trabajo en equipo. Para García & Cordejo (2007), Ellos son los principales actores ante la implementación de los cambios dentro de las organizaciones como vía de promoción de la cultura de trabajo colectivo. De esta manera, ellos son los que permiten la interacción entre individuos de manera de generar, transferir y utilizar el conocimiento dentro de una empresa en función de la obtención de los rendimientos esperados a las inversiones iniciales.

### **1.3.4. Estilo de liderazgo de los managers**

Bass y Stogdill (1990) reconocen que el liderazgo es un factor que tiene un efecto considerable sobre la cultura en una empresa. En los casos corporativos donde el manager está distante a los empleados, suele suceder que esta actitud tenga un impacto negativo sobre la cultura la confianza en el mismo.



### **1.3.5. Características organizacionales**

Existen componentes que pueden afectar al tipo de cultura que se desarrolla, siendo el factor de características organizacionales. Las empresas tienen diferencias según sus atributos, sus dimensiones y la complejidad organizacional, que tiende a un mayor grado de especialización y de gran carácter impersonal. Considerando la teoría de Doina Mirela & Constantin (2008), en compañías más chicas, la cultura suele ser más homogénea, mientras que, en grandes corporaciones, se pueden ver subculturas. Las organizaciones también difieren en el grado de formalización que presentan (especialmente referido a reglas, políticas y normas), al grado que tienen de descentralización y la autonomía. Adicionalmente, la calidad de los productos o servicios que la empresa produce, trabaja en conjunto con la cooperación de los equipos de trabajo en el fortalecimiento e identificación de las diferencias con los competidores.

### **1.3.6. Fundadores y propietarios**

En diferentes situaciones, Hernández y Cendejas (2006) explica que son los fundadores quienes crean las filosofías que luego serán desarrolladas en las compañías y quienes determinan los valores básicos. Ellos mismos son los que pueden ejercer en la empresa influencias de diferentes puntos de vista según el tipo al que corresponda (por ejemplo, siendo personas jurídicas o naturales) y la cantidad de propietarios. Cuando el mismo es reducido, la influencia causada por los mismos dentro de la cultura organizacional es más notoria. Los valores en sí son construidos por quienes conforman la cúpula empresarial, donde en muchos casos es equivalente al grupo de propietarios o fundadores de la compañía.

### **1.3.7. Ambiente**

El ambiente es un factor importante de la cultura organizacional. Hay diferentes actores que influyen el dinamismo del ambiente en las organizaciones y constituyen la fuente de conocimiento, información, adaptación y acciones éticas que luego modelan el comportamiento de los gerentes dentro de las organizaciones. El mismo se refleja de una manera en el que el comportamiento y los cambios se mezclan en la cultura organizacional. Bonavia y Quintanilla (1999) indican que todos los cambios que sufre el entorno de una empresa surgen de diferentes fuerzas generadas de las variables que representan y generan los cambios internos en la cultura organizacional según el grado de incertidumbre que surge como principal problema en las organizaciones complejas. Las variables más destacadas del entorno pueden verse reflejadas en la Ilustración 1.

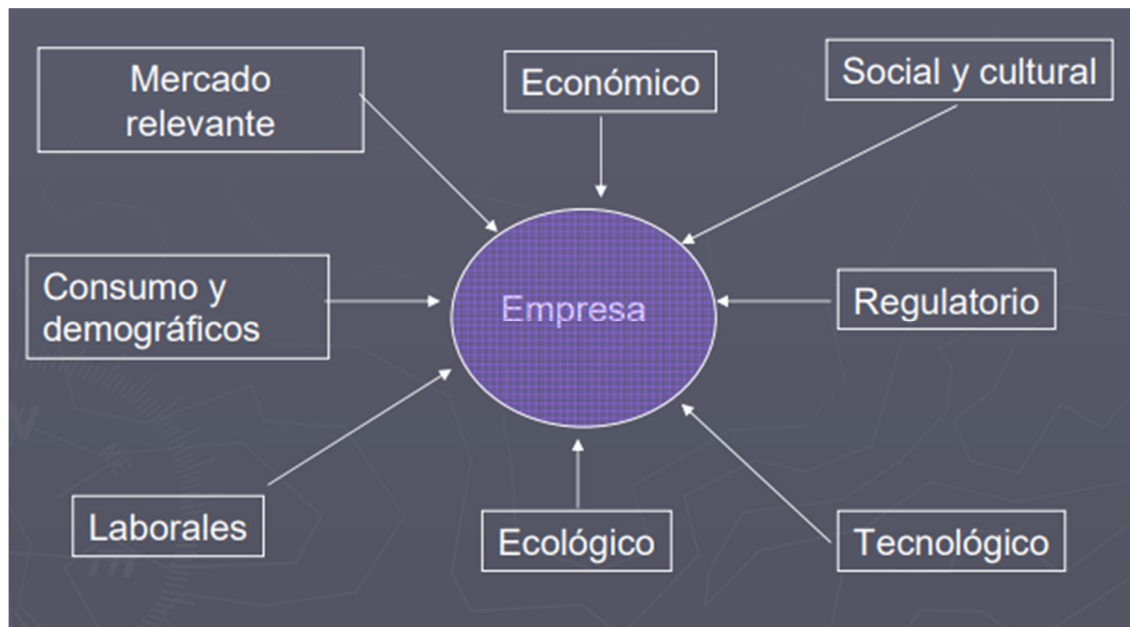


Ilustración 1: Entornos condicionantes de la empresa

Fuente: Hibert, Abel (2009). Entorno Económico y social en los Negocios

Los factores de la cultura organizacional, son los que permiten la identidad y capacidad de desarrollo de una compañía, al mismo tiempo de la diferenciación con su competencia. Para poder evaluar los diferentes factores presentes en empresas que trabajan en diferentes industrias, es necesaria la aplicación de un modelo de cultura organizacional que permita la identificación de las variables más representativas. A continuación, se detallan diferentes modelos culturales y el seleccionado para el marco práctico de este trabajo.

## **1.4. Modelos culturales**

Los modelos culturales sirven para analizar los diferentes niveles de una cultura organizacional dentro de una empresa. En este sentido, los niveles corresponden a los grados en los cuales se representan los fenómenos que son visibles para un observador dentro de una compañía. A continuación, se detallan varios modelos para identificar la cultura organizacional.

### **1.4.1. Modelo dinámico cultural**

Hatch (1993) define un modelo dinámico que permite identificar como se relacionan los elementos de la cultura organizacional. En el mismo, se parte del involucramiento de los valores, los supuestos, los artefactos y los símbolos. Sin embargo, el modelo expresa que la cultura está finalmente constituida por las relaciones entre ellos, siendo los procesos de

manifestación, realización, simbolización e interpretación. Los procesos ocurren de manera continua, no lineal y son una reproducción de la cultura tanto estática como en forma cambiante.

- Proceso de manifestación: corresponde a los procesos cuya esencia se revela y puede ser captada por la cognición y las emociones. la manifestación contribuye a la constitución de la cultura organizacional transformando los activos intangibles en activos con valor reconocido.
- Proceso de realización: consiste en la definición de los procesos que crean valor mediante la transformación de las expectativas en realidad social y material y alterando los valores por medio de los artefactos.
- Proceso de simbolización: consiste en la interpretación de los símbolos de la cultura organizacional como su asociación con aspectos más abstractos o conceptuales. Los mismos suelen ser el logo corporativo, slogan, historias y acciones.
- Proceso de interpretación: este proceso involucra lo conocido de los supuestos de la cultura organizacional. El mismo contextualiza las experiencias y es la que se encarga de que la cultura pueda absorber el contenido de nuevos símbolos en sí.

En la ilustración 2 se muestra el modelo de Hatch.

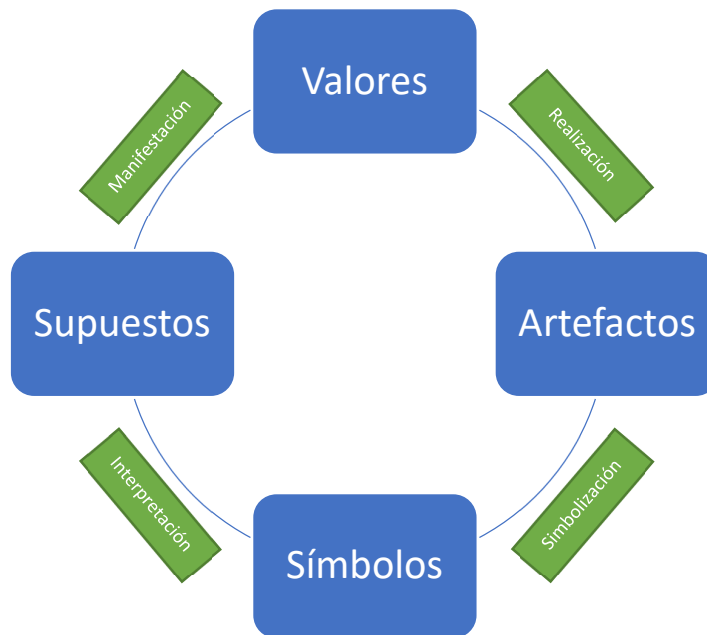


Ilustración 2: Modelo dinámico cultural

Fuente: Hatch, Mary Jo, (1993). The dynamics of Organizational Culture.

### **1.4.2. Modelo del eneágono**

El modelo del eneágono es producto del análisis de Hatum y Marchiori (2016). El mismo puede emplearse para poder analizar aspectos de una organización. Sirve como una fotografía que permite ver las brechas que existen entre la situación actual y una a la que aspira la compañía. El modelo del eneágono toma este nombre porque comprende las relaciones dinámicas de nueve elementos fundamentales que son los que componen el contexto organizacional: estrategia, sistemas y procesos, estructura, capacidades distintivas, estilo de liderazgo, gente, misión externa, valores de la alta dirección y misión interna. Al mismo tiempo se pueden identificar entre ellos los que representan los factores transformacionales y los que son transaccionales. Los transformacionales corresponden a los que pueden ser modificados y que generarán un efecto cascada que afectará los otros ocho. Los transaccionales corresponden a los que se deberán adecuar cuando se modifiquen los transformacionales. A su vez, la diferenciación de cada uno depende de dos variables: el nivel de formalidad y el foco (externo o interno) en el que se desarrolla. Para que una organización pueda funcionar, los nueve elementos deben estar ajustados.

Los tres elementos superiores, siendo Estrategia, Sistemas y Procesos y Estructura, corresponde a lo duro de la organización y a medida que se desciende entre los elementos, se puede mover a la parte blanda de la compañía. Al mismo tiempo, en su horizontalidad, los elementos a la izquierda corresponden a los que tienen foco en lo externo a la organización, es decir, la estrategia, capacidades distintivas y la misión externa. A medida que uno se mueve hacia la derecha, se encuentra con el foco a lo interno a la compañía.

En la siguiente ilustración se muestra el modelo del eneágono:



Ilustración 3: Modelo del eneágono

Fuente: Hatum Andrés, Marchiori Eugenio, (2016). NT Modelo del eneágono. Universidad Torcuato Di Tella.

### 1.4.3. Modelo Cameron y Quinn

En el modelo de Cameron y Quinn (1999), las empresas pueden interpretarse utilizando un modelo cultural que depende de los valores competitivos del mismo. El mismo consiste en la utilización de dos variables principales para definir las características de cada organización y establecer los tipos de cultura. La primera dimensión, consiste en la flexibilidad, discreción y dinamismo que enfatiza estabilidad, orden y control. Sus extremos están definidos por la flexibilidad y discreción de una compañía en un lado, y la estabilidad y control por el otro extremo. La segunda dimensión consiste en diferenciar la eficiencia de una compañía enfatizando el valor de orientación externa, diferenciación y rivalidad contra el mercado en el que está involucrado. Sus extremos dependen de dónde está puesto el foco, siendo interno en conjunto con la integración de la compañía, o externo en conjunto con la capacidad de diferenciación de la misma. Al unir estas dos dimensiones, se pueden formar cuatro cuadrantes que representan los indicadores de efectividad de una compañía. La siguiente ilustración muestra los cuatro cuadrantes mencionados:



Ilustración 4: Modelo de valores competitivos

Fuente: Cameron Kim S., Quinn Robert E., (1999). Diagnosing and changing organizational culture.

A continuación, se expresan las características de cada cuadrante:

#### **1.4.3.1. La cultura de jerarquía (Hierarchy)**

Las culturas organizacionales que son compatibles con este cuadrante corresponden a empresas que son caracterizadas por la formalidad y forma estructurada en su lugar de trabajo. En este aspecto, el accionar de los colaboradores está sujeto a los procedimientos descriptos en la empresa, y el foco a largo plazo está puesto en la estabilidad, predictibilidad y eficiencia.

Los líderes de este tipo de empresas son buenos coordinadores y organizadores. Al mismo tiempo, este cuadrante tiene la característica que un aspecto necesario para el crecimiento de un colaborador es su capacidad de conocimiento e interpretación de las reglas y políticas de la compañía.

#### **1.4.3.2. La cultura de mercado (Market)**

Ubicada en el cuadrante inferior derecho, la cultura de Mercado es una forma de organización que fue popular en los sesentas, donde las organizaciones enfrentaban nuevos desafíos competitivos. Este tipo de culturas se basaban en diferentes supuestos, comparados con el cuadrante anteriormente mencionado, donde se mantiene el foco en consideraciones externas como proveedores, clientes, contratistas, sindicatos y entes reguladores. A diferencia con la

cultura de jerarquía, donde los controles internos estaban ligados a reglas internas, la cultura de mercado está vinculado a mecanismos económicos, principalmente el intercambio monetario. El foco está puesto en las transacciones de la compañía con el mercado en el que trabajan para crear ventajas competitivas. El supuesto más importante para esta cultura es que el mercado no es benigno, sino hostil. De esta manera, el propósito de la compañía es obtener una estrategia agresiva para generar productividad y rentabilidad, a partir de resultados.

#### **1.4.3.3. La cultura de clan (Clan)**

En este cuadrante, que se encuentra en la parte superior izquierda del modelo, se encuentran semejanzas a organizaciones familiares. El foco de las empresas que pertenecen a este cuadrante se encuentra en los valores compartidos culturales, los objetivos, cohesión y el sentido de pertenencia en una compañía. En este aspecto, a diferencia de la utilización de procedimientos jerárquicos y rentabilidad competitiva, se aplican programas de involucramiento de los colaboradores con la compañía, trabajo en equipo y compromiso empresarial con ellos. Una de las características más notables es la presencia de equipos semiautónomos que reciben premios en base al trabajo colectivo y no individual. Al mismo tiempo, se establece que el ambiente que afecta a la empresa puede ser contenido y trabajado en equipo.

#### **1.4.3.4. La cultura de adhocracia (Adhocracy)**

En este cuadrante, las compañías involucradas son las más capaces de responder a condiciones acelerantes que pueden disminuir el tiempo de vida de productos y servicios. Al mismo tiempo, estas empresas están constantemente buscando ventajas competitivas con foco en el largo plazo y son pioneras en implementaciones, con el objetivo de prepararse para el futuro. La adhocracia del nombre de este cuadrante implica la baja temporalidad, la especialización y el dinamismo de este tipo de compañías.

El modelo de Cameron y Quinn (1999) es el seleccionado para identificar las características que tienen las culturas organizacionales de las empresas en el marco práctico de este trabajo. La razón de esto es la capacidad del modelo de basarse en los valores de competencia de una compañía y permitir la utilización de un instrumento para poder diagnosticar la cultura organizacional de una compañía. El método de aplicación de este modelo será descrito en el próximo subcapítulo, en conjunto con las características de la innovación de una empresa. Según Cameron y Quinn (1999), existe un instrumento llamado Organizational Culture

Assessment Instrument (OCAI) que permite analizar y diagnosticar la cultura organizacional en una compañía, en forma de cuestionario. Con fines prácticos, en el marco práctico de esta tesis se utiliza este instrumento para analizar las identidades de la cultura organizacional de cada empresa en cuestión. A continuación, se detallan las características de este instrumento.

### **1.5. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)**

El instrumento OCAI corresponde a un cuestionario que requiere que individuos de una organización lo respondan, con foco en seis ítems. Este cuestionario permite diagnosticar de manera eficiente y acertada los aspectos más importantes de la cultura dentro de una organización. El objetivo del mismo es poder luego identificar lo que los miembros de una organización piensan que debe ser desarrollado en el futuro para poder cubrir con la demanda del ambiente y las oportunidades que enfrenta la compañía en sí. El OCAI se basa en seis dimensiones:

- Las características dominantes de la organización
- El estilo de liderazgo
- El manejo de los recursos humanos o cómo son tratados
- El mecanismo de unión que mantiene firme a la compañía
- El énfasis estratégico que sigue la empresa
- El criterio de éxito que determina qué es motivo de celebración y de premios

Estas dimensiones combinadas son las que permiten reflejar los valores culturales fundamentales e implícitos de cómo funciona una organización. Estas mismas dimensiones están directamente ligadas con el tipo de organización vinculado con el modelo de valores competitivos descrito en el subcapítulo anterior. Al realizar el análisis de los resultados del OCAI, los mismos pueden ser representados de manera radial. A continuación, en la ilustración 5, se muestra un ejemplo del promedio de resultados de mil organizaciones, con respecto a sus culturas organizacionales.



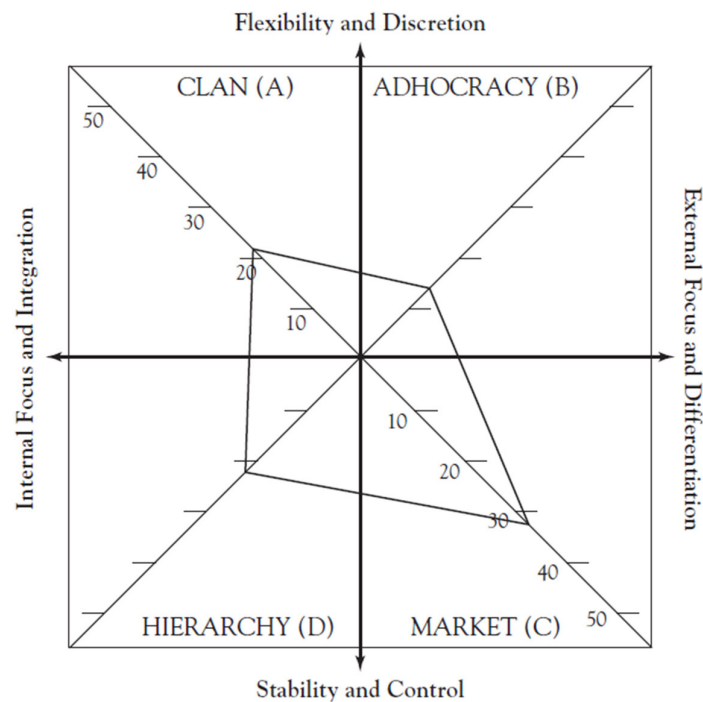


Ilustración 5: gráfico de resultados de mil organizaciones evaluadas con OCAI.

Fuente: Cameron Kim S., Quinn Robert E., (1999). Diagnosing and changing organizational culture.

En el Anexo 2 de este trabajo se puede encontrar el cuestionario que se utiliza para implementar el OCAI en una organización y que será utilizado para los fines prácticos de esta tesis. Al mismo tiempo, en el Anexo 3, se muestra la hoja de trabajo para la puntuación del OCAI.

A continuación, se expresan las características principales de las organizaciones modernas respecto a los cambios en una empresa.

### **1.6. Cultura de cambio**

A partir del análisis de Hamel (2015), las organizaciones modernas deben ser adaptables, innovadoras, inspiradoras y socialmente responsables para triunfar en los tiempos modernos. Para lograrlo, los gerentes deben contribuir a la reconstrucción de cimientos antiguos de gestión. La adaptabilidad organizacional está sujeta a una cultura donde abunda la confianza y escasea el temor para poder prosperar. Asimismo, para lograrlo a nivel cultural, debe reinventar los medios de control, los cuales deben depender de las evaluaciones entre pares y menos de la supervisión vertical.

Como fue indicado anteriormente, la cultura organizacional es la identidad de toda empresa, la forma de ser representada ante agentes externos. A partir de Hatum y Pettigrew (2005), esta identidad es una fuente de ventaja competitiva cuando el entorno es estable y tiene alta homogeneidad, pero puede transformarse en una desventaja competitiva en entornos contrarios. La innovación en una compañía es un aspecto importante para su desarrollo y supervivencia ante períodos y situaciones adversas no esperadas. La velocidad de reacción como anticipación a los cambios en el sector favorecen la flexibilización corporativa. En términos de flexibilidad, una empresa está sujeta a cinco determinantes:

1. Heterogeneidad y diversidad en la cúpula: dentro de la cúpula de la organización, se debe permitir el surgimiento de nuevas generaciones de altos ejecutivos (tanto de afuera como dentro de la empresa), incorporar gente competente, hábil y con diferentes trayectorias, y permitir la diversidad abriéndose a nuevos directores y aumentar su número.
2. Grado de inmersión en macro-cultura sectorial: se debe reducir el mismo, comparándose con empresas de otras industrias, permitiendo actitudes arriesgadas y no castigando errores, y adoptando nuevas estrategias antes que los competidores.
3. Niveles de centralización y formalización de toma de decisiones: en este sentido, se debe delegar en ejecutivos medios más responsabilidades, cambiar la estructura con nuevas formas y matrices, y obtener eficiencias en mecanismos de control para poder monitorear sin interferir en la operación.
4. Exploración del entorno: al anticiparse a los cambios del sector, se debe ampliar las relaciones tanto con clientes como proveedores, establecer mecanismos de exploración e informar a los empleados de los cambios en el mercado.
5. Identidad organizacional: la misma debe ser desarrollada elaborando misiones y visiones claras y comunicándolas, asegurándose el conocimiento de los valores centrales y la comunicación de símbolos, creencias e historias de la organización.

La cultura organizacional corresponde a la forma de trabajar que tiene una compañía, los valores y los hábitos de sus colaboradores y la correspondiente identificación de la misma por sobre sus competidores. En el siguiente capítulo, se expresa qué son los cambios culturales enfocados hacia la innovación.

## **CAPÍTULO 2: Cambios culturales hacia la innovación**

En este capítulo se desarrolla el fundamento teórico relacionado con los cambios culturales que son necesarios en una empresa para favorecer a la innovación de sus sistemas de información, procesos, productos y servicios. Asimismo, se trata la importancia que tienen para el éxito de una empresa y también para el desarrollo de la misma para aumentar su competitividad.

### **2.1. Innovación en empresas**

Drucker (2004) expresa que la innovación en una empresa corresponde al medio por el cual el emprendedor puede crear nuevos recursos generadores de riqueza, o que permite a los recursos existentes obtener mayor potencial para crearla. Las innovaciones empresariales pueden ser desde productos o servicios, nuevas tecnologías para procesos, hasta un nuevo plan de organización de los miembros de las compañías. Generalmente está atribuido y contribuye a la mejora de performance o eficiencia de la organización que requiere adoptarlos. Las innovaciones en una empresa están fuertemente relacionadas con atributos organizacionales, ambientales de la empresa e individuales y, generalmente, están influenciados por ellos. Todo tipo de organizaciones adoptan las innovaciones como método de respuesta a los cambios de ambiente tanto interno como externo a la compañía en sí. Sin embargo, el foco del objetivo de las innovaciones está orientado a los mercados en los que cada compañía se desarrolla.

Para Gaynor (2002), las innovaciones pueden ser separadas según su tipo, como se detalla a continuación:

- Innovaciones incrementales: corresponden a la modificación, refinamiento, simplificación o mejora de productos existentes, procesos y servicios. La mayoría de las innovaciones corresponden a esta categoría.
- Innovaciones discontinuas: este tipo de innovaciones tiene implicaciones sobre habilidades del personal, científicos y otros profesionales, con el objetivo de volver obsoleta toda actividad que no tenga impacto positivo y que cree valor en una compañía. Generalmente, corresponde a la obsolescencia de tecnologías y procesos, pero pueden tornarse en oportunidades significativas para los colaboradores que estén preparados para realizar cambios a favor de reconocer la necesidad de realizar la transición a un nuevo método o tecnología.
- Innovaciones arquitectónicas: corresponde a reconfigurar sistemas de componentes que constituyen a los productos, procesos o servicios en una compañía. Al mismo tiempo,

diseñar estos componentes en una nueva manera y arquitectura, lo que requiere conocimiento de los componentes y cómo están vinculados entre ellos.

- Innovaciones de sistemas: éstas incluyen las actividades que requieren recursos significativos de diferentes disciplinas, y que también involucran a negocios, académicos y entidades gubernamentales. Este tipo de innovaciones están generalmente sujetas a regulaciones y problemas que interfieren en sus implementaciones
- Innovaciones radicales: este tipo de innovaciones introduce nuevos productos o servicios para poder desarrollar nuevos negocios o nuevas industrias. Al mismo tiempo, estas innovaciones pueden causar cambios significativos hacia industrias totalmente diferentes a las anteriores y tienden a crear nuevos valores.
- Innovaciones disruptivas: corresponden a innovaciones que vienen aparejadas de la proposición de nuevo valor en una compañía. Este tipo de innovaciones tiene la característica principal de que, al principio de su implementación, suele atraer a clientes y usuarios que buscan tecnología de punta o ser los primeros en tener un producto o servicio. Al mismo tiempo, suelen ser los más caros y ofrecen nuevas características y beneficios para los consumidores. Por esta razón, este tipo de innovaciones requieren tiempo para que sean aceptados de manera importante en el mercado.

Fuera de las características de cada tipo existente, las innovaciones suelen tener origen en diferentes niveles jerárquicos en una compañía. A continuación, se detalla el origen de las mismas según distintas organizaciones.

## **2.2. Origen de las innovaciones**

Continuando con el análisis de Gaynor (2002), en organizaciones que ya están fuertemente establecidas, las ideas y las innovaciones suelen venir originadas en los niveles más altos de la estructura en una compañía. En estos casos, las innovaciones tienen la ventaja de que las personas en el poder de una empresa son las que definen los objetivos y las metas que se quieren alcanzar, así como la forma de financiamiento para la innovación. En este sentido, las implementaciones tienen limitaciones sobre los recursos humanos, ya que, más allá de que el financiamiento y la dirección estén consolidados, requieren organización y recursos operativos que permitan su implementación exitosa. Por otro lado, en otras compañías, los colaboradores tienen libertad de poder participar en la generación de nuevas ideas que permitan la formación de innovación en una empresa. Este es el caso de las innovaciones que toman origen en los niveles más bajos de la estructura corporativa. Estas innovaciones presentan los desafíos más

importantes, ya que primero los innovadores deben convencerse a sí mismos de que la idea es positiva y, luego, deben convencer a diferentes niveles de la gerencia de la compañía sobre el valor de estas ideas.

Otro tipo de origen de las innovaciones suelen ser aspectos externos a la compañía. Particularmente, la participación de la empresa en diferentes industrias conlleva a que la misma esté afectada por los cambios que ocurren en las mismas. Esto resulta en una necesidad de la compañía de emprender el camino de las innovaciones para evitar la obsolescencia de la misma. Gaynor (2002) expresa que el ambiente externo puede provocar un shock tanto individual como organizacional hacia el reconocimiento de una oportunidad o insatisfacción significantes.

Habiendo detallado el origen que basa a las distintas innovaciones presentes en las compañías, es necesario vincular a las mismas con las características de la organización que permiten que la implementación sea un éxito o estén destinadas al fracaso. A continuación, se detallan las características necesarias para innovaciones en las compañías.

### **2.3. Dimensiones culturales necesarias**

Para que las innovaciones sean exitosas en una compañía y puedan ser implementadas, requieren de una cultura organizacional que cree un ambiente dinámico y que se relacionen entre sí de manera positiva. Gaynor (2002) indica que, en sentido de cultura organizacional, una compañía debe hacer foco en las siguientes áreas:

- Sus recursos humanos: los colaboradores son una de las ramas más importantes y necesarias para las innovaciones. Particularmente, el involucramiento de los recursos humanos y la optimización de la participación de las personas en las actividades de la compañía. A partir de Gaynor (2002), uno de los aspectos más importantes es la definición de la importancia de las personas como activos de una compañía. Al mismo tiempo, se debe identificar la masa crítica de talento, ya que las innovaciones no tienen su éxito sobre el número de personas en un grupo liderándola, sino en la mezcla de las competencias necesarias para cada caso, siendo que las mismas existan dentro o fuera de la organización. Otro concepto importante de los recursos humanos sobre la innovación es la construcción de confianza, evitando conceptos como la apropiación de ideas de otros, gerentes no cumpliendo sus promesas o compromisos, cambios de las reglas de juego y la falta de comunicación abierta. Asimismo, se debe promover el

trabajo en equipo, fomentar la creatividad de los colaboradores y que tomen iniciativas, y permitir flexibilidad en la compañía, así como libertad de acción para las gerencias.

- El gerenciamiento organizacional: en este sentido, la cultura organizacional debe incorporar la definición de propósitos, objetivos y estrategias. Al mismo tiempo, un aspecto importante para la transparencia es la comunicación dentro de la compañía y la provisión de liderazgo, principalmente en la toma de decisiones complicadas que tienen alto impacto y no solamente en los constituyentes de la organización, sino en la sociedad. Asimismo, es necesario que las decisiones que se toman en la compañía posean una adecuada temporalidad y evitar el retraso de las mismas para evitar la disminución de la motivación. Como aspecto importante también se encuentra el tener definidos diferentes eventos posibles futuros, para poder anticipar problemas que pueda tener que enfrentar la compañía. Sin embargo, para poder lograr que el gerenciamiento organizacional sea apto para la innovación, es necesario que las actividades y los trabajos diarios se enfoquen tanto en el día a día, como en el examinar los métodos de trabajo, los procesos y las actividades que no agregan valor en la compañía.
- La actitud organizacional: este punto corresponde a la manera de enfoque hacia las diferentes actividades en una compañía, lo que define el resultado futuro de las mismas. En términos de las empresas y sus colaboradores, la cultura debe poder promover el sentido de emoción en las actividades y fomentar la camaradería. Al mismo tiempo, se debe fomentar la actitud de creatividad, no solo involucrando a los colaboradores en un programa de sugerencias de cambio en las empresas, sino tomando iniciativas sobre las mismas, permitiendo que sean los mismos colaboradores sean asignados para llevar a cabo los cambios. Sin embargo, la cultura organizacional debe permitir un balance entre la flexibilidad (para lograr obtener información de los problemas más controversiales y críticos) y la conformidad (para evitar no estar alineados a los objetivos más trascendentes de la compañía). Para lograrlo, la empresa debe tener una cultura que motive a sus colaboradores mediante el ejemplo, y evitar solamente basarse en la auto motivación de cada recurso humano de la compañía.

Estas dimensiones detalladas corresponden a las necesarias en una compañía para que no solamente puedan surgir innovaciones en las mismas, sino que tengan un cimiento para el éxito de su implementación. Todas estas dimensiones están basadas en la cultura organizacional de la misma. Para poder evaluar si estas dimensiones están presentes en una compañía, es

necesario realizar el trabajo previo de identificar el tipo de cultura organizacional que permite la presencia de las mismas.

Con foco en el modelo de Cameron y Quinn (1999), el cual fue detallado en el capítulo anterior, se definen cuatro tipos de culturas que se pueden encontrar en las empresas: Clan, Adhocracia, Jerarquía y Mercado. Los cuatro cuadrantes, que están definidos por el nivel de foco de la empresa y el nivel de estabilidad y control de la misma, difieren entre ellos. Dadas las condiciones necesarias para que la innovación no solo tome lugar, sino que pueda resultar exitoso, el tipo de cultura adhocrática resulta el más adecuado para las empresas. Esto se debe a que la cultura adhocrática enfatiza la flexibilidad y el cambio, siendo orientados externamente. Este tipo de culturas es encontrado en compañías que operan en contextos dinámicos y en las que buscan ser los líderes del mercado en el que operan, realizando innovaciones pensando en la forma de diferenciación de las mismas en la industria o mercado donde se desarrollan.

Una vez habiendo definido las necesidades de la innovación respecto a la cultura organizacional y la que mejor se adapta a estas condiciones bajo el modelo de Cameron y Quinn seleccionado para este trabajo, es necesario detallar el modo en que las empresas pueden alcanzar este tipo de culturas y fomentar la innovación. A continuación, se detallan los cambios culturales en las empresas.

#### **2.4. Cambios culturales hacia la innovación**

Naranjo y Calderón (2015) dan información acerca de los cambios culturales en una empresa hacia la innovación. El proceso de transformación cultural comprende de tres fases:

- Diagnóstico de la cultura base: este paso consiste en la definición de un modelo organizacional para identificar los componentes de la cultura organizacional y entender el direccionamiento estratégico de la compañía que se está evaluando.
- Definición de la cultura meta: en esta fase, se debe poder identificar las nuevas capacidades organizacionales que la empresa tiene que poder desarrollar a partir de los retos estratégicos que tenga.
- Identificación de brechas y formulación de estrategias: en esta última fase se debe identificar cuáles son las brechas que existen entre la cultura actual y la cultura meta, así también como proponer una estrategia para poder sortearlas. Esto se puede realizar partiendo de los componentes de direccionamiento estratégico de la compañía, la

estructura, el liderazgo, los sistemas de medición y las prácticas de la gente, los cuales influyen en las variables más significativas a trabajar para lograr el cambio cultural.

Como se habló en el subcapítulo anterior, la cultura adhocrática es la más adecuada para la innovación y la implementación de los mismos en una compañía. Por ende, las compañías que no posean dicha cultura como base, deben enfrentar el trabajo de realizar cambios en la cultura organizacional para poder favorecer a las actividades innovadoras. Sin embargo, para lograrlo con éxito, se requieren capacidades dinámicas organizacionales, como se detallan a continuación.

## **2.5. Características de dinámica empresarial**

A partir de Acevedo Gelves y Albornoz Arias (2018), las empresas pueden poseer las denominadas capacidades dinámicas, que corresponden a las habilidades y desarrollos derivados de la experiencia en la gestión que tiene una organización en ciertos mercados competitivos. Existe una diferencia particular con las capacidades básicas que corresponden a las habilidades intrínsecas en la realidad de la organización, cuyo aspecto conlleva a una acumulación de decisiones tomadas a lo largo del tiempo y de los acontecimientos de la historia corporativa de una empresa. En sí, las nombradas capacidades dinámicas buscan “integrar, construir y reconfigurar recursos/competencias internas y externas para abordar y dar forma a los entornos de negocios que cambian rápidamente” (Teece, Pisano y Shuen, 1997, p. 516).

Según Kotter (1997), las empresas que no son capaces de implementar de manera exitosa los cambios organizacionales necesarios, presentan errores en el proceso de implementación. Los mismos, son los siguientes:

- Exceso de complacencia: es la falta de otorgar un sentido lo suficientemente intenso a los gerentes y empleados, y resultan en transformaciones que no se logran ante altos niveles de complacencia.
- Falta de coalición conductora: la alta cúpula de la empresa debe estar comprometida en lograr una mejoría en el desempeño y son los que se reúnen para formar un equipo.
- Subestimar el poder de la visión: ante la falta de una visión apropiada, los esfuerzos de transformación en una empresa se disuelven fácilmente.
- Falta de comunicación de lo que es la visión: para que un cambio esencial se lleve a cabo de manera exitosa, los empleados deben estar dispuestos a ayudar, llegando al punto de necesitar realizar sacrificios en el corto plazo.



- Permitir que obstáculos bloqueen la nueva visión: ante diferentes cambios fundamentales en las empresas, se requiere que se realicen acciones por parte de un gran número de personas. Las nuevas iniciativas suelen fracasar cuando los empleados no tienen un sentido de actuación a causa de obstáculos en su camino, más allá de la aceptación de la visión en sí.
- No dar lugar a triunfos de corto plazo: todos los cambios organizacionales y transformaciones en una empresa requieren tiempo. Aplicando triunfos de corto plazo con objetivos alcanzables, los proyectos de cambios organizacionales pueden sobrevivir y ayudar a una compañía.
- Cantar victoria pronto: este concepto se basa en que los nuevos enfoques en su principio son frágiles y están sujetos a repentinas regresiones hasta que los cambios organizacionales están realmente arraigados a la cultura organizacional. Esto puede tomar de tres a diez años para una compañía entera.
- Olvidarse de arraigar los cambios: Los comportamientos que no sean arraigados a las normas sociales, hábitos y valores compartidos, están sujetos a ser degradados en el tiempo, apenas se eliminan las presiones asociadas con el esfuerzo del cambio.

Una vez identificados los errores fundamentales que conllevan al fracaso de una implementación de cambio de cultura organizacional, a continuación, se indican las variables más significativas de la resistencia al cambio que se pueden encontrar en una compañía.

## **2.6. Resistencia al cambio y manifestaciones**

A partir de Robbins y Coulter (2014), se puede establecer que las principales razones de existencia de la resistencia al cambio son la incertidumbre, los hábitos, la preocupación por pérdidas personales y la creencia de que los cambios organizacionales que se realizan no son un beneficio para la organización. Ante los cambios, la tendencia a responder de una cierta manera acostumbrada se transforma en una fuente de resistencia. En otra parte, el temor de perder algo de nuestra propiedad es una reacción que se manifiesta ante un cambio organizacional. Los cambios amenazan la inversión de tiempo y dedicación en el estado actual de las cosas y, mientras más gente haya invertido en el sistema vigente, se hallará mayor resistencia al cambio. En este punto se resaltan los trabajadores de edad avanzada, quienes tienden a resistirse al cambio en mayor nivel que los empleados jóvenes. En general, los primeros son los que habrán invertido más aspectos en el sistema actual, y los que tendrán más miedo a perder condiciones debido al cambio. Finalmente, la creencia de que un cambio no

será compatible con los objetivos e intereses de la compañía, también genera resistencia. Este tipo de resistencias pueden volverse beneficiosas para la empresa, cuando son expresadas en forma positiva frente al cambio.

La siguiente ilustración muestra un resumen de las ventajas y desventajas de técnicas que pueden utilizarse para enfrentar a la resistencia al cambio:

<b>Técnica</b>	<b>Cuándo utilizarla</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Desventaja</b>
Educación y comunicación	Cuando la resistencia se debe a la falta de información	Elimina los malos entendidos	Podría ser inútil si no existe confianza mutua o hay falta de credibilidad
Participación	Cuando quienes muestran resistencia cuentan con aptitudes suficientes como para contribuir al proceso	Aumenta el involucramiento y la aceptación	Consume tiempo; pocas veces es la solución ideal
Facilitación y apoyo	Cuando quienes muestran resistencia lo hacen agobiados por el temor y la ansiedad	Puede facilitar los ajustes necesarios	Es cara y no garantiza el éxito
Negociación	Cuando la resistencia proviene de un grupo poderoso	Puede "comprar" el compromiso con el cambio	Puede implicar un alto costo; deja abierta la posibilidad de que otras instancias también apliquen presión
Manipulación y absorción	Cuando se requiere el respaldo de un grupo poderoso	No es cara; es una forma fácil de lograr apoyo	Puede resultar contraproducente al ocasionar que el agente de cambio pierda credibilidad
Coerción	Cuando se requiere el respaldo de un grupo poderoso	No es cara; es una forma fácil de lograr apoyo	Podría ser ilegal y socavar la credibilidad del agente de cambio

Ilustración 6: Resumen de técnicas de reducción de resistencia al cambio

Fuente: Robbins Stephen P., Coulter Mary (2014). Administración. Decimosegunda edición.

En el próximo capítulo, se detalla la metodología de aplicación práctica de este trabajo, explicitando el modelo a utilizar y las actividades posteriores para su análisis.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo presente está basado en la aplicación de una metodología cualitativa.

La tesis es de tipo descriptiva. La razón de esto es que para poder medir las variables más significativas de la cultura organizacional que favorecen a la implementación de cambios hacia la innovación en una empresa, se utilizó el modelo de Cameron y Quinn (1999) para poder caracterizar y medir las condiciones de cada una de las empresas involucradas en este trabajo. Dicho modelo tiene un instrumento práctico, en forma de cuestionario, que permite identificar las características de la cultura organizacional presente en una compañía. El mismo es llamado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Este instrumento utilizado se aplica por medio de un sistema de preguntas concisas, en la cual los entrevistados deben tomar un puntaje (100 puntos) y ponderarlo en diferentes opciones, las cuales, a partir de un análisis, permiten identificar el tipo de cultura organizacional presente en la compañía. El Anexo 1 es el modelo estándar de cuestionario OCAI utilizado en este trabajo, con el cual luego se utiliza una hoja de puntaje de OCAI, como se muestra en el Anexo 2. Para la visualización de los cuadrantes correspondientes al modelo y los resultados de cada compañía, se utilizó el gráfico modelo del Anexo 4.

La recolección de información se realizó por medio de entrevistas, a colaboradores de cada una de las empresas, con el foco en la búsqueda de patrones que puedan ser identificados para responder a la pregunta principal de la tesis. El Anexo 1 detalla las preguntas que fueron realizadas a cada entrevistado. Al mismo tiempo, se utilizó el instrumento OCAI dispuesto por Cameron y Quinn (1999), para poder reducir el nivel de subjetividad del trabajo en el momento de la recolección de información.

En el trabajo, se estudiaron las siguientes empresas: YPF, Mercadolibre, Ford Argentina, ExxonMobil y Pan American Energy. La razón del estudio de casos transversales es poder identificar en cada compañía, según la cultura organizacional de cada una, cuál es su relación con la innovación y dónde están las oportunidades de mejora mediante cambios culturales que permitan favorecer a este concepto. Al mismo tiempo, este método permite contrastar la situación actual de cada una de las empresas que no posean cultura organizacional orientada a la innovación, con otras que sí posean una cultura adaptada.

Los candidatos a entrevistar en cada empresa fueron los siguientes:

- Entrevistado A, Jefe líder de Supply Chain, Pan American Energy
- Entrevistado B, Supervisor de Controllershship, ExxonMobil
- Eduardo Acosta, IT Expert, Mercadolibre
- Marcelo Argento, Jefe de Presupuesto y Control de Gestión, YPF
- Agustín Capelli, Analista Senior de Compras de Operaciones de Argentina, Ford Argentina

Los colaboradores de cada compañía fueron seleccionados por su experiencia dentro de cada una de las empresas, considerando que de esa manera pueden conocer mejor la cultura organizacional y poder compartir más información acerca de cambios e innovaciones implementados en las mismas. En el capítulo siguiente se incorporó una breve reseña de cada compañía a modo informativo, luego acompañado de los resultados de cada entrevista realizada.

## Capítulo 3: Casos de estudio

### 3.1. Breve reseña de compañías en foco

A continuación, se encuentra una breve reseña de cada una de las compañías que tiene foco este trabajo, con el objetivo de entender tanto el proceso histórico de cada compañía, como en qué industria se desarrollan.

#### 3.1.1 YPF

Yacimientos Petrolíferos Fiscales, YPF, es una empresa de casi cien años, fundada en 1922 por el estado argentino. La empresa nació con el objetivo de extraer, refinar y comercializar petróleo en Argentina. En 1989 fue privatizada y en 2012 fue estatizada nuevamente, por lo que la empresa sufrió diferentes cambios en su historia. Actualmente, la empresa tiene presencia en los segmentos Upstream y Downstream de la cadena de producción del petróleo, donde ocupa cerca del 50% de Market Share del mercado argentino. Al mismo tiempo, la empresa fue adquiriendo diferentes empresas de la industria, incorporando nuevos desarrollos en otras industrias con empresas como YPF Luz, encargada de trabajar en el sector de generación de energía eléctrica, e YPF Agro, que da soluciones integrales para el sector del campo y la siempre.

La industria del petróleo, en la cual se desarrolla primordialmente YPF tiene la característica de haber iniciado sus aspectos comerciales en la década de 1860. La misma es considerada una industria “dura” en términos de desarrollos y tecnología, ya que los métodos utilizados en su proceso datan desde sus inicios, diferenciando a la modernidad por la utilización de nuevas tecnologías con el objetivo de poder explorar y extraer el petróleo en nuevos lugares debido a la escasez del mismo.

La entrevista fue realizada a Marcelo Argento, Jefe de Presupuesto y Control de Gestión en YPF. En el Anexo 5 de este trabajo se indican las respuestas obtenidas al implementar el modelo de preguntas de entrevistas del Anexo 1.

#### 3.1.2 Mercadolibre

En 1999, Marcos Galperín funda MercadoLibre, una empresa nacida de un plan de negocios que tenía como objetivo montar una plataforma que permitiera la compra-venta de artículos con usuarios de dicha plataforma. En el año 2000, se une con eBay, con el objetivo de mejorar el market share en Latinoamérica y adentrarse en nuevos mercados. En 2003, MercadoLibre

lanza Mercadopago, una herramienta de pago de manera segura para personas físicas y jurídicas. En 2007, la empresa realiza su IPO en el mercado estadounidense, lo cual mantiene vigente hasta el momento. La compañía es considerada una de las más valiosas e importantes de Argentina.

Mercadolibre trabaja sobre la industria del E-commerce. La misma tiene sus inicios, por medio de Internet, en 1994. A partir de esa fecha, muchas compañías comenzaron a lanzar plataformas que permitieran acceder a esta industria, como por ejemplo el lanzamiento de Amazon en 1995. La industria se caracteriza por estar aparejada a una tendencia de crecimiento constante, por lo que requiere cambios tanto drásticos como menores en las compañías que trabajan en ella. El ambiente se caracteriza por la competencia constante y la necesidad de adaptación para poder sobrevivir ante la velocidad de los cambios involucrados, tanto en tecnología, como en la forma de llevar a cabo los negocios.

La entrevista se realizó a Eduardo Acosta, IT Expert de Mercadolibre. En el Anexo 6 de este trabajo pueden verse las respuestas obtenidas a partir de la misma.

### **3.1.3 Ford Argentina**

Ford Motor Company instala en 1913 la primera sucursal en Latinoamérica, en Argentina. Desde 1917 inicia la importación de vehículos desarmados, los cuales eran ensamblados en el país, donde en 1925 realizaban la producción del Ford “T” y Ford “A”. En 1960 se comienza la construcción de una planta productiva en General Pacheco, Buenos Aires, la cual se fusiona en 1987 con Volkswagen para crear Autolatina. Ford Motor Company se caracteriza por la presencia de su fundador, Henry Ford, quien implementó por primera vez en el mundo la producción continua de vehículos y cambiar el modo de producirlos llevando los productos a los operarios, en vez de la situación contraria como era en la época.

La industria automotriz, en la cual se desarrolla Ford Argentina, se caracteriza por desarrollos y nuevos productos que tienen lugar de manera constante. Los nuevos desarrollos se enfocan en nuevas medidas de seguridad, reducción de costos bajo la utilización de materiales correspondientes y tecnología dentro de los vehículos. Los nuevos productos se enfocan en la búsqueda de mejorar la eficiencia y reducir los costos en los vehículos.

La entrevista tuvo lugar junto a Agustín Capelli, Analista Senior de Compras de Operaciones de Argentina, colaborador de Ford Argentina. En el Anexo 7 se pueden ver las respuestas obtenidas al modelo de preguntas del Anexo 1.

### **3.1.4 Pan American Energy Argentina**

Pan American Energy nace en 1997 a partir de la fusión entre Bridas y Amoco Corp., siendo Bridas una compañía argentina fundada en 1948 que se encargaba de la producción de combustibles fósiles, y Amoco Corp., que tomó dicho nombre en 1985, es consecuencia de la dilución de Standard Oil Company en estados unidos y era una petrolera y petroquímica situada en la refinería de Indiana, USA. Pan American Energy tiene productos vinculados con Upstream y Downstream de la industria petrolera, como también presencia en energías renovables.

A continuación, se detalla el análisis de los resultados de las entrevistas correspondientes a colaboradores de cada una de estas empresas y la consolidación de la información para evaluar las similitudes de las condiciones de las culturas organizacionales.

La entrevista se realizó con un colaborador que prefirió no especificar su nombre, por lo que solo se indica que corresponde a un Jefe líder de Supply Chain en Pan American Energy Argentina (PAE). El Anexo 8 corresponde a las respuestas de la entrevista, formuladas a partir del Anexo 1.

### **3.1.5 ExxonMobil Argentina**

La historia de Exxonmobil tiene sus inicios en otra empresa denominada Standard Oil Company. La misma, fundada en 1870 por John D. Rockefeller en Estados Unidos, tenía el objetivo de ser la empresa más importante del mundo en términos de refinación de petróleo. El nombre “Standard” implica uniformidad en la calidad del producto. En 1911, la empresa es disuelta en una considerable cantidad de otras empresas debido a su monopolio dentro de la economía de Estados Unidos. En 1972, Jersey Standard, la compañía encargada de la refinación del petróleo fruto de la dilución, cambia su nombre a Exxon Corporation. La misma se fusiona con Mobil, en 1999 para formar ExxonMobil. En 2004, establece un centro de negocios globales en Argentina.

Para el análisis de esta empresa, se realizó la entrevista a un colaborador que prefirió no detallar su nombre. Sin embargo, se comparte la información de que es Supervisor de Controllershship en ExxonMobil Argentina. Las respuestas a la entrevista se encuentran en el Anexo 9, correspondiente a las preguntas realizadas a partir del Anexo 1.

### 3.2. Análisis de entrevistas y resultados

Los resultados son correspondientes a las respuestas obtenidas a partir de entrevistas y la implementación del modelo de Cameron y Quinn (1999) por medio del OCAI. Éstos fueron analizados de manera independiente para cada compañía, pero luego consolidado para establecer similitudes y patrones. Los Anexos 10 a 14 corresponden a los resultados de las entrevistas realizadas para cada una de las empresas individualmente.

En este sentido, se incluyeron empresas que primeramente presentan culturas organizacionales similares para poder establecer patrones. Al mismo tiempo, se utilizó la empresa Mercadolibre para poder contrastar las condiciones de la cultura organizacional con una que se desarrolla en una industria que involucra cambios más rápidos y que requiere de constante innovación de sus participantes para poder crecer, obtener ventajas competitivas y alcanzar desarrollo continuo.

La Figura N° 7 corresponde a los resultados consolidados a partir de la agrupación de los resultados individuales de cada empresa, provenientes de la implementación del OCAI. Al mismo tiempo, en la Figura N° 8 se encuentran los resultados numéricos obtenidos.



Figura 7: Gráfico de OCAI de empresas evaluadas.

Fuente: elaboración propia.



OCAI Empresas	Categoría	MELI	Ford Argentina	YPF	ExxonMobil Argentina	Pan American Energy Argentina
	Adhocracia	28.3	5.8	15.0	20.0	4.2
	Mercado	21.7	21.7	24.2	25.8	49.2
	Jerarquía	14.2	52.5	25.8	35.0	42.5
	Clan	35.8	20.0	35.0	19.2	4.2

Figura 8: Tabla de resultados OCAI de empresas evaluadas

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a las empresas evaluadas, tres de ellas se desarrollan en la industria de Oil & Gas, la cual es considerada industria dura. Este tipo de industrias involucra procesos y productos que mantienen tecnologías y métodos históricos, donde no hay mucho lugar para innovaciones extraordinarias que puedan modificar de manera considerable el panorama del mercado. Estas empresas son YPF, ExxonMobil Argentina y Pan American Energy Argentina. De las restantes, Ford Argentina se desarrolla como automotriz, correspondiente también a una industria dura o donde la tangibilidad del producto es mayor, y MercadoLibre, que se desarrolla tanto en E-Commerce como en la industria de las FinTech, lo cual se encuentra bajo consideración soft respecto al producto y los procesos que contiene. Esta última corresponde a un mercado y una industria que se encuentra en constante desarrollo, más aún bajo las consideraciones pandémicas actuales, donde toda tecnología que mitigue la necesidad de presencialidad, corresponde a desarrollos que pueden crear valor y están vinculados a innovaciones.

Con respecto a las empresas de las industrias duras, mantienen similitudes e inclinación hacia un tipo particular de cultura organizacional formulada bajo el modelo de Cameron y Quinn (1999): Jerarquía. A continuación, se detallan las similitudes y características que tienen estas empresas haciendo foco en este tipo de cultura.

### **3.2.1 Enfoque en cultura de tipo Jerarquía**

Estas empresas que tienen inclinación hacia este tipo de cultura organizacional se caracterizan por la formalidad y forma estructurada de los lugares de trabajo, donde el accionar de los colaboradores está fuertemente sujeto a procedimientos definidos por la empresa en sí. Al mismo tiempo, el foco del largo plazo está puesto sobre la estabilidad, la predictibilidad y la eficiencia. Los líderes son buenos coordinadores y organizadores. Las empresas tienen la

característica particular que lo más importante para el crecimiento profesional de un colaborador es la capacidad de conocimiento e interpretación de las reglas y las políticas de la compañía. Esto presenta un foco importante en los aspectos internos de la compañía, no tanto los externos del mercado y la industria en las que se desarrollan.

Con respecto a los procesos, las compañías presentan una notable inclinación de enfoque hacia los procesos internos y la mejora de los mismos, pero al mismo tiempo manteniendo un alto nivel de estabilidad en los productos, procesos y formas de trabajar. El estilo cultural que tienen las aleja de la posibilidad de lograr un espacio de trabajo y una compañía abierta a la innovación, a la flexibilidad o a la capacidad de reacción frente a cambios que ocurren en el mercado y la industria en la que se desarrollan.

Con respecto al eje correspondiente a la flexibilidad o estabilidad de las empresas, la cultura organizacional del tipo Jerarquía posee una fuerte inclinación hacia la estabilidad, donde en muchos casos la flexibilidad es virtualmente inexistente. Esto implica que las visiones tanto internas como externas a las compañías estén sujetas a acomodarse según los procedimientos y métodos ya utilizados y establecidos. El aspecto interno, por su parte, define a los colaboradores una forma de trabajo, con foco en corto plazo directo sobre la estabilidad de las compañías, la predictibilidad y la eficiencia de sus procesos. Las personas dentro de estas compañías deben ser buenos coordinadores y organizadores para poder alcanzar el crecimiento profesional, así también como alta capacidad de conocimiento, interpretación de las reglas y atenerse a las políticas de la compañía.

Debido a este nivel de estabilidad y necesidad de atenerse a los procesos históricos, la innovación es complicada y no forma parte del foco más importante de la compañía. La falta de apertura hacia nuevas ideas o el fomento de poder crear ventajas competitivas con nuevos procesos y productos es impedida por la falta de flexibilidad.

Con respecto a las condiciones generacionales de estas empresas, uno de los aspectos más considerables que las alejan de la cultura de la innovación y mejora continua de sus procesos, es la actual generación de líderes y cúpula directiva que hay en las compañías. La misma viene aparejada de una mentalidad que favorece el statu quo y mantener los procesos como se vienen realizando históricamente. Al mismo tiempo, la falta de visión hacia el cliente final y el enfoque en mantener los procesos intactos es lo que genera una pérdida de oportunidades que puedan crear valor y hasta ventajas competitivas por sobre otras empresas de la misma industria y mercado. La mirada interna dedicada a los resultados genera un alejamiento de la toma de

riesgos, adquisición de nuevos recursos y desafíos y el desarrollo hacia la vanguardia, los cuales son pilares de la cultura adhocrática o de innovación.

Correspondiente a que son empresas diferentes entre sí, existen particularidades en cada una de ellas. En Pan American Energy Argentina, la cultura de la empresa tiene inclinación notable hacia el tipo Jerarquía, pero también mantiene características notables del tipo Mercado. La visión externa de la empresa está regida por los desafíos competitivos que enfrenta en el mercado e industria en la que se desarrolla. Pan American da importancia a los proveedores, clientes, contratistas y sindicatos, enfocándose en las transacciones de la compañía con el mercado, con el fin de trabajar en crear ventajas competitivas. De esta manera, supone un mercado hostil, donde es necesario establecer estrategias agresivas para mejorar la productividad y rentabilidad con enfoque en resultados.

Por otro lado, las compañías, al enfocar su atención hacia los procesos internos, presentan en menor medida características particulares correspondientes al tipo Clan. Estas características corresponden al sentido de pertenencia que tienen los colaboradores con las compañías y la cohesión con ellas. Al mismo tiempo, las empresas buscan el involucramiento de sus colaboradores, el trabajo en equipo y su compromiso empresarial, devolviendo flexibilidad a sus empleados. Dentro de las características más notables es la presencia de equipos semi autónomos en las compañías, principalmente debido al tamaño de la mismas y las industrias en las que se desarrollan, y un ambiente que fomenta el trabajo en equipo tanto dentro de un área, como entre las distintas áreas que estén involucradas. Sin embargo, la cultura organizacional de está enfocada en la mejora de procesos y manejo de recursos de manera interna. La visión externa de las compañías está enfocada en la competencia y resultados económicos de la compañía en el mercado en el que se desarrollan, pero no en la búsqueda de capacidades que permitan responder a las condiciones acelerantes de la industria o la variabilidad de las situaciones económico-financieras globales. Por esta razón, la innovación de estas empresas no es un punto fuerte que desarrollen o que tengan presente en su cultura.

Con respecto a los niveles de flexibilidad de estas empresas, en algunos casos los colaboradores pueden expresar sus ideas de mejora, liderarlas y poder implementarlas, pero, generalmente, con crecimientos marginales en los niveles de valor agregado. El enfoque de la compañía hacia lo interno de la misma permite mantener los procesos actualizados, la producción con mejoras constantes y producción continua. Sin embargo, la falta de visión al exterior, donde se identifiquen las necesidades de los clientes finales y las oportunidades de mejora frente a las

fluctuaciones diversas que tiene la industria en la cual se desarrollan, no permite a la compañía mantener una cultura abierta a la innovación. La necesidad de mantener los procesos tecnológicos con sus variables y métodos históricos es más fuerte que la búsqueda de tomar nuevos riesgos para ganar ventajas competitivas en el mercado. Esto es debido principalmente a la falta de enfoque en las necesidades reales de los clientes finales y el mercado en el que se desarrollan, contrapuesto al nivel de importancia que se da en la seguridad y eficiencia de los procesos, los procedimientos y la producción.

Con respecto a la empresa Mercadolibre, la cual se desarrolla en una industria diferente al resto de las empresas evaluadas, tiene una inclinación hacia los tipos Clan y Adhocracia del modelo de Cameron y Quinn (1999). A continuación, se hace foco en el tipo Adhocrático de la cultura organizacional, el cual es el más idóneo para la disposición de la implementación de cambios hacia la innovación.

### **3.2.2 Enfoque en cultura de tipo Adhocracia**

Mercadolibre corresponde a la empresa que se utiliza en este trabajo para poder obtener un contraste con respecto al resto de las involucradas. En este sentido, la empresa se seleccionó por su desarrollo y participación en una industria como la de e-commerce que está sujeta a cambios constantes, mercado agresivo y participantes que deben realizar cambios, innovaciones y desarrollos constantes para poder destacarse y alcanzar al cliente final. La cultura organizacional de Mercadolibre se caracteriza principalmente por el nivel de flexibilidad que puede encontrarse en la compañía. En la misma, los valores culturales y objetivos son primordiales, así también como el sentido de pertenencia en la compañía. Sin embargo, también se destaca un importante nivel de capacidad de responder a las condiciones acelerantes del mercado en el que se desarrolla, así también como en estar constantemente buscando obtener ventajas competitivas por sobre la competencia. El foco de la empresa está puesto claramente en el largo plazo, donde son pioneras en implementaciones y con el objetivo de prepararse para el futuro. Se destaca el nivel de dinamismo en la misma.

Con respecto a la mirada externa de la compañía, la misma tiene foco en las necesidades de los clientes, cómo poder llegar más adecuadamente a ellos y cómo obtener ventajas competitivas sobre los participantes del mercado. Esto conlleva al resultado dentro de la compañía de la

necesidad de toma de riesgos y proveer de escucha activa a las ideas de los colaboradores desde cualquier nivel jerárquico.

En términos de la flexibilidad, la empresa se caracteriza por dar lugar a que los colaboradores se sientan cómodos en el ambiente laboral y tomen compromiso de tanto sus puestos como los trabajos que realizan. En muchos casos, las empresas que tienen culturas adhocráticas, dan importancia ante las nuevas incorporaciones, que las personas tengan tanto características y personalidades que sean compatibles con la cultura y la forma de trabajar del equipo al que se incorpora. La razón de esto es poder mantener un alto nivel de dinamismo en la compañía, así también como la libertad y unicidad. A diferencia de las empresas con otros tipos de cultura donde la estabilidad tiene un impacto mayor que la flexibilidad, en las empresas adhocráticas los colaboradores que tienen ideas son los que lideran la implementación de estos proyectos. Al mismo tiempo se contrasta el desarrollo profesional de los colaboradores, ya que se destacan y se valoran los que aporten mayores ideas, generen más impacto y los que implementen proyectos que generen valor agregado, no los que sean más allegados a las reglas y procedimientos.

La empresa tiene bien definidos su conjunto de principios y valores y cómo inculcárselo a sus colaboradores. Es un aspecto importante con el fin de generar un ambiente de trabajo que facilite la obtención de resultados. Los últimos tienen foco en la inversión en nuevos recursos y la búsqueda de nuevos desafíos. Lo importante de esto es la valorización en el intento de probar y aplicar nuevos productos o procesos y liderar proyectos que creen nuevas oportunidades.

La empresa, al presentar la flexibilidad como una variable importante, también tiene impacto en otro tipo de cultura organizacional: Clan. En este sentido, es característica común que comparten las empresas familiares. El foco que tiene Mercadolibre es sobre los valores compartidos culturales, los objetivos y el sentido de pertenencia en la compañía. Esto puede verse reflejado en el alto nivel de compromiso que tienen sus colaboradores. Al mismo tiempo, se implementan programas de involucramiento de los colaboradores con la compañía, donde se destaca el trabajo en equipo. La empresa demuestra el trabajo colectivo al establecer el desarrollo profesional de sus empleados bajo la definición de jefaturas, gerencias y direcciones utilizando colaboradores que se encuentran ya en la empresa, donde los líderes suelen buscar hacer crecer a sus equipos con los que trabajan continuamente.

Para poder establecer contrastes y similitudes más específicos, se evaluó con detalle cada una de las dimensiones del OCAI. A continuación, se detallan los resultados de este análisis.

### 3.2.3 Foco en dimensiones del OCAI: Características Dominantes

Las siguientes figuras corresponden a los resultados obtenidos para esta dimensión.

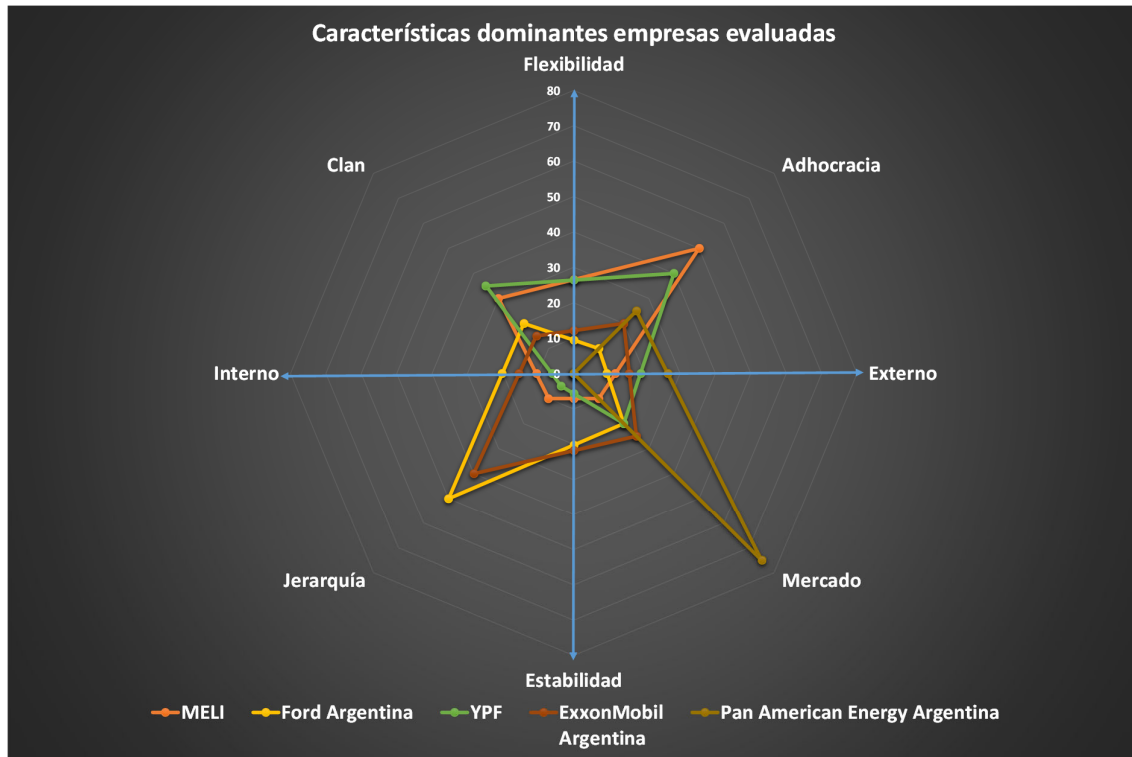


Figura 9: Gráfico de OCAI de características dominantes.

Fuente: elaboración propia.

Características Dominantes	Categoría	MELI	Ford Argentina	YPF	ExxonMobil Argentina	Pan American Energy Argentina
	Adhocracia	50.0	10.0	40.0	20.0	25.0
	Mercado	10.0	20.0	20.0	25.0	75.0
	Jerarquía	10.0	50.0	5.0	40.0	0.0
	Clan	30.0	20.0	35.0	15.0	0.0

Figura 10: Tabla de resultados OCAI de características dominantes

Fuente: elaboración propia.

En esta dimensión, de las empresas evaluadas mantienen inclinación hacia la estabilidad por sobre la flexibilidad. En este sentido, las empresas que tienen este nivel de estabilidad en su cultura se caracterizan por el control de la organización y la estructura en el espacio de trabajo. Al mismo tiempo, los procedimientos formales son los que generalmente gobiernan la forma de actuar de las personas. Esto conlleva a que la organización no sea dinámica o un lugar donde se pueda lograr encontrar características de emprendedores entre sus colaboradores. La falta de dinamismo y emprendimiento por medio de tanto los colaboradores como los niveles gerenciales afectan a las empresas, lo que no da lugar a la innovación en la misma. Se pueden ver compañías del mercado que tienen adelantos tecnológicos o desarrollos más avanzados, pero la falta de poder asumir riesgos, lleva a mantener a la empresa en un sentido más conservador.

En contraposición de las empresas que mantienen inclinación hacia Jerarquía, Pan American Energy presenta enfoque en el ámbito externo a la compañía, pero regido por la estabilidad. El enfoque principal es hacia el componente de orientar a la organización hacia los resultados. El mismo tiene como preocupación la realización del trabajo, lo que genera alto nivel de competitividad y orientación al éxito. Por esa razón, si bien existe un ambiente colaborativo, donde todos apuntan hacia el mismo resultado estratégico, la competencia es aplicada como método para mostrar el trabajo y destacarse, apreciándose más en los niveles más altos del escalafón jerárquico.

En términos de flexibilidad, la empresa no mantiene un nivel considerable a la flexibilidad que es necesaria para la innovación y la adaptación al entorno por medio de la aplicación de ciertos cambios en sus procesos. En la industria OIL&GAS no hay tanta capacidad de flexibilidad por ser una industria dura, donde los métodos, procesos y tecnologías establecidas no dan lugar a innovaciones o evoluciones significativas.

Con respecto a YPF, aún si pertenece a la misma industria que las otras empresas, sus características dominantes presentan cierto nivel de flexibilidad, vinculado a la confianza puesta en sus colaboradores y donde la necesidad de atenerse a procedimientos no es tan estricta. En este sentido, se destaca por ser una organización con un ambiente personal, donde las personas comparten características propias con la empresa. Para la empresa, las ideas y la proactividad de la mejora de procesos son un componente importante y una condición para poder crecer profesionalmente. Las calificaciones de desempeño tienen en cuenta cómo se destaca una persona con otra por medio de las características de nuevas ideas y, aparte, el

empuje y el liderazgo que tienen frente a ellas. El ambiente no es sumamente controlado, donde no se realiza el micromanagement y se busca romper con la estructura del status quo para poder evolucionar los procesos constantemente. Sin embargo, existe la informalidad en algunos procesos, por lo cual, la implementación de cambios y mejoras no tienen un camino cierto y muchas veces dependen de la voluntad y la definición del método por parte del líder del proyecto. Aun así, la empresa fomenta las ideas y nuevos métodos de parte de los colaboradores. La misma da la confianza suficiente para que las personas sean los líderes de un proyecto de mejora, siempre y cuando puedan buscar tiempo más allá de las responsabilidades del día a día para poder liderarlo. Esto favorece la implementación de mejoras y cambios hacia la innovación.

En contraste, Mercadolibre presenta características más significativas del tipo adhocrático. La empresa se destaca por su dinamismo y la capacidad de emprender dentro de la misma. Los colaboradores están altamente dispuestos a comprometerse y tomar riesgos con tal de mejorar los resultados o situación actual de la compañía. Al mismo tiempo, la empresa posee un espacio personal para sus colaboradores, donde los mismos suelen compartir aspectos propios. Esta mirada de flexibilidad y con enfoque a la mejora de la situación actual de la compañía es lo que permite la innovación dentro de la misma, y fortalece la implementación de cambios basándose en el compromiso de sus colaboradores de llevar a la empresa cada vez más lejos.

A continuación, se detalla el análisis correspondiente a la segunda dimensión del OCAI, el Liderazgo Organizacional.



### 3.2.4 Foco en dimensiones delOCAI: liderazgo organizacional

Las siguientes figuras muestran los resultados consolidados para esta dimensión.

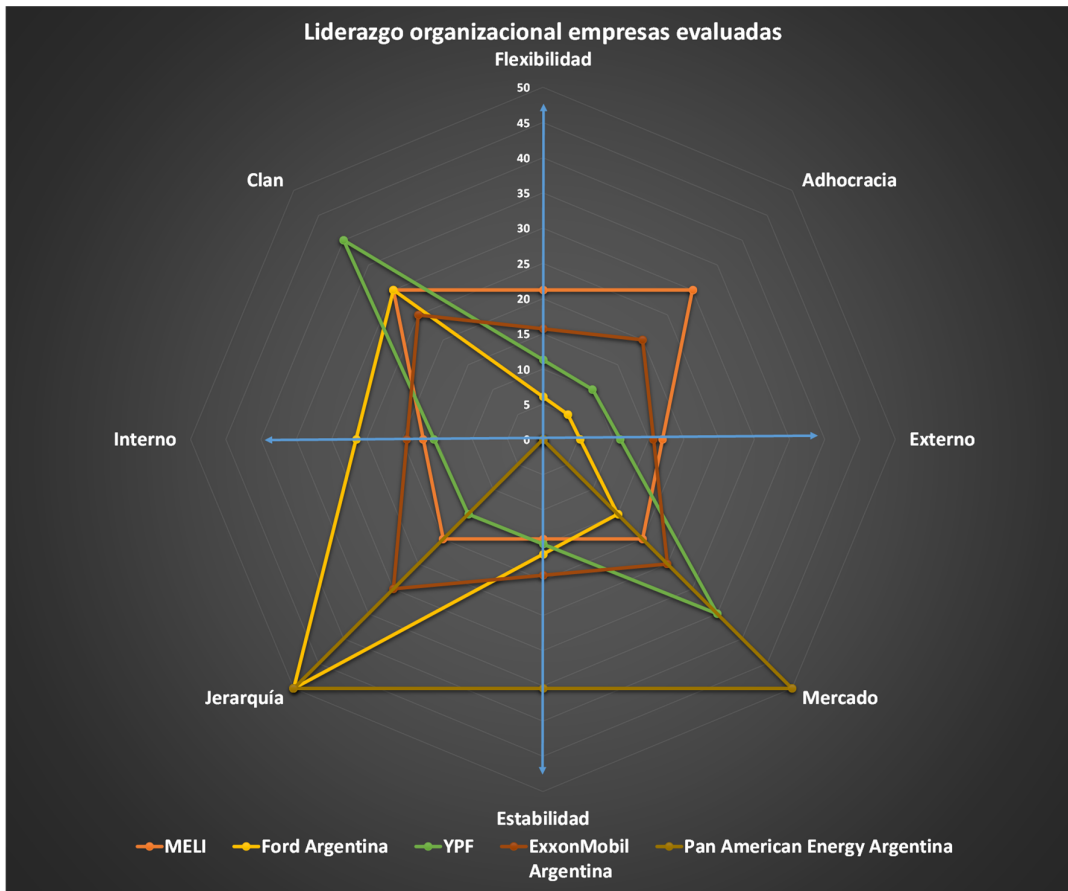


Figura 11: Gráfico de OCAI de Liderazgo organizacional.

Fuente: elaboración propia.

Liderazgo organizacional	Categoría	MELI	Ford Argentina	YPF	ExxonMobil Argentina	Pan American Energy Argentina
	Adhocracia	30.0	5.0	10.0	20.0	0.0
Mercado	20.0	15.0	35.0	25.0	50.0	
Jerarquía	20.0	50.0	15.0	30.0	50.0	
Clan	30.0	30.0	40.0	25.0	0.0	

Figura 12: Tabla de resultados OCAI de Liderazgo organizacional.

Fuente: elaboración propia.

El liderazgo organizacional de las compañías de industrias duras tiene la particularidad de tener mayoritariamente componentes del tipo Jerarquía. Bajo este sentido, el liderazgo es considerado como ejemplo de coordinación, de organización y de eficiencia en sus métodos.

Con una mirada hacia este cuadrante, el liderazgo en estas empresas presenta matices piramidales, donde los líderes imponen ideas y los colaboradores las aceptan y ejecutan. El liderazgo es considerado autoritario, con presencia y donde no se da mucho espacio para desafíos internos. La presión por la reducción de costos es uno de los aspectos más importantes para definir el trabajo del día a día y la visión a corto plazo.

Con respecto a las órdenes, las decisiones de estrategia corporativa en cada año son definidas por lo alto de la cúpula organizacional. La misma es transmitida de forma informativa a todos los colaboradores, donde los gerentes toman a sus equipos y comparten la información, pero no es discutida.

En particular, Pan American Energy, con su fuerte estabilidad, pero también visión hacia el exterior de la compañía fomenta que los colaboradores mantengan actitudes agresivas para poder enfrentar desafíos. Hacia el exterior, la empresa es sumamente competitiva. En ciertas industrias como Downstream de OIL&GAS, tanto el mercado como la actitud organizacional mantienen este nivel de competencia, pero en otras, como en Upstream, la empresa mantiene componentes colaborativos donde suelen realizarse asociaciones con otras empresas para lograr un objetivo común. El tipo de liderazgo también es orientado a las personas y a los resultados. Se tienen definidos horizontes donde se colabora entre las áreas y se proponen ideas. Sin embargo, en grandes niveles puede notarse el micromanagement. Este nivel de control y estabilidad en la empresa, impiden la formulación de ideas que puedan contribuir a cambios de paradigma a largo plazo, lo que podría generar ventajas competitivas de la empresa sobre los participantes del mercado en el que se desarrolla.

Al mismo tiempo se pueden ver inclinaciones sobre el tipo Clan, donde los líderes dentro de las empresas son ejemplo de tutelaje, así también como generar facilitación y crecimiento de los colaboradores. Sin embargo, esta mirada interna genera que los niveles jerárquicos estén caracterizados por la falta de visión externa enfocada en capacidades para emprender, innovación y toma de riesgos tanto en el corto plazo como en el largo plazo. La flexibilidad interna de las compañías se caracteriza por la escucha de proyectos o ideas de los colaboradores por medio de los líderes. Sin embargo, las compañías no toman riesgos o implementan cambios que puedan generar impacto en el largo plazo, si en el corto plazo generan incertidumbre o riesgos, por más que posea un potencial valor agregado.

En contraste, la mirada adhocrática que más favorece a los cambios hacia la innovación caracteriza al liderazgo organizacional en términos de considerar a los líderes como ejemplo

de emprendedores, innovadores y personas que suelen tomar riesgos. Sin embargo, estas empresas, como Mercadolibre, también mantienen cierto sentido de agresividad y foco en resultados, como también el fomento a ser organizadas y eficientes. Los líderes en la empresa son colaborativos, ellos mismos se juntan con sus subordinados para trabajar en conjunto y son quienes empujan hacia el camino que corresponde. A nivel global, la empresa fomenta que haya más líderes que respeten esta visión y el desarrollo profesional por medio del crecimiento interno, donde generalmente los liderazgos resultan de los mismos equipos de trabajos en la compañía. Al mismo tiempo, los colaboradores trabajan en equipo con sus jefes y gerentes, no solo recibiendo órdenes sino discutiéndolas e interpretándolas entre todos. A niveles directivos, una vez que se definen las estrategias corporativas, entre las diferentes áreas se ponen de acuerdo de la forma de trabajo, indicando cómo se hizo en el pasado, lo que pueden hacer en el presente y todo bajo un sistema de proceso colaborativo. Esto demuestra el alto nivel de flexibilidad de la compañía, lo que crea un ambiente favorable para nuevas ideas que puedan crear ventajas competitivas.

A continuación, se detalla el análisis respectivo a la dimensión del Manejo de Recursos Humanos.

### 3.2.5 Foco en dimensiones del OCAI: Manejo de Recursos Humanos

Las siguientes figuras corresponden a los resultados consolidados de esta dimensión.

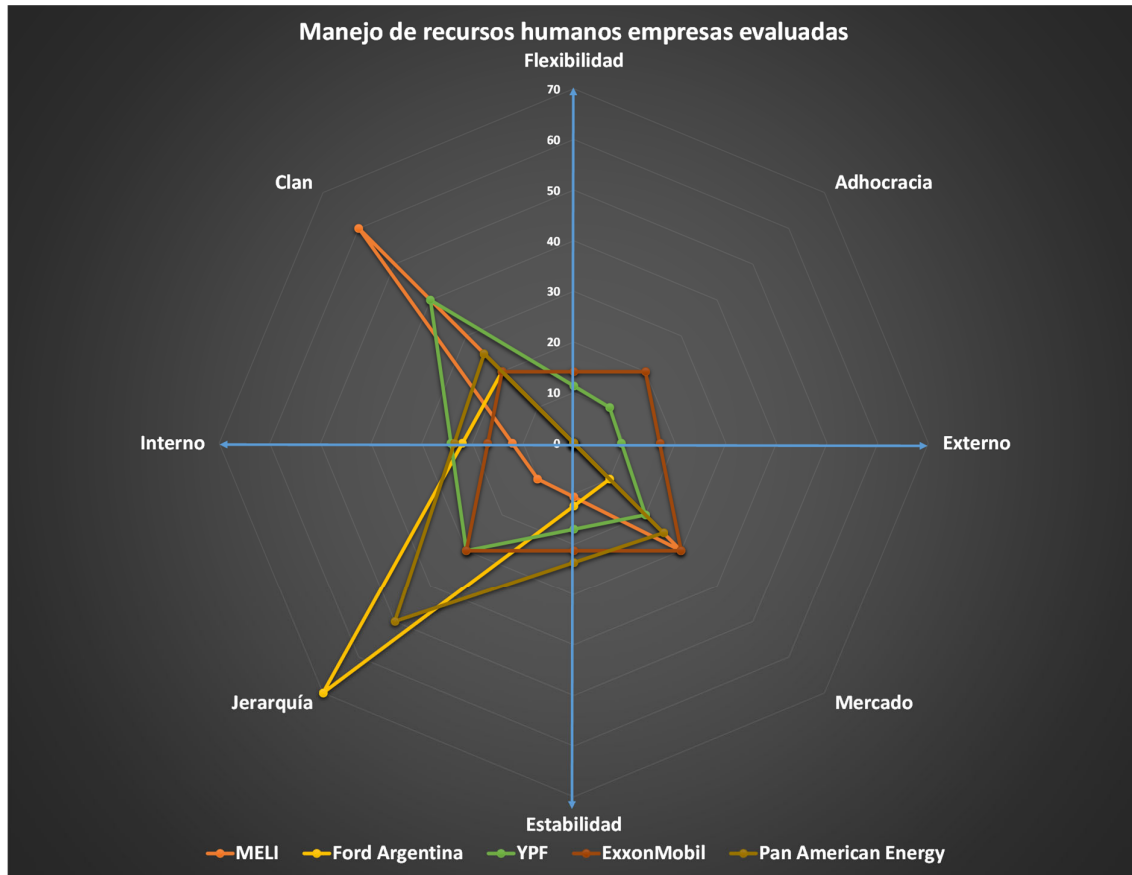


Figura 13: Gráfico de OCAI de Manejo de Recursos Humanos.

Fuente: elaboración propia.

Manejo de recursos humanos	Categoría	MELI	Ford Argentina	YPF	ExxonMobil Argentina	Pan American Energy Argentina
	Adhocracia	0.0	0.0	10.0	20.0	0.0
	Mercado	30.0	10.0	20.0	30.0	25.0
	Jerarquía	10.0	70.0	30.0	30.0	50.0
	Clan	60.0	20.0	40.0	20.0	25.0

Figura 14: Tabla de resultados OCAI de Manejo de Recursos Humanos.

Fuente: elaboración propia.

En esta dimensión es notable la inclinación de todas las empresas evaluadas hacia la visión interna de la compañía. Esto presenta componentes correspondientes tanto del tipo Clan, como del tipo Jerarquía. Las empresas YPF y Mercadolibre, con mayor inclinación hacia el tipo Clan

para esta dimensión, se caracterizan por un fuerte estilo gerencial que fomenta el trabajo en equipo, el consenso y la participación. Al mismo tiempo, poseen un fuerte sentido de seguridad de empleabilidad, conformidad, predictibilidad y estabilidad en las relaciones que se forman con foco en lo interno, pero también se traslada sobre las externas. Ante el manejo de los recursos humanos, Mercadolibre se caracteriza por la flexibilidad de permitir licencias de corto plazo, enfoque en aspectos personales de la vida de los colaboradores y evitar que esto genere un problema con los superiores directos. Al mismo tiempo, se destacan la capacidad de relaciones directas entre las jerarquías y evitar que la burocracia sea un obstáculo. Este nivel de flexibilidad se traslada al trabajo del día a día como libertad para mencionar lo que se puede mejorar en la compañía y donde las personas muestran qué se puede realizar para obtener un cambio potencial, para lo que los directores se presentan positivos y dan apoyo, pero es la persona que propuso la idea la que debe liderar el cambio.

La falta de enfoque hacia el exterior de las compañías es lo que resulta en que haya presencia de liderazgo de cambios dentro de la compañía, tanto en sus procesos internos o subproductos, pero donde generan incrementos marginales en el valor agregado final. Esto se puede ver mayormente en las empresas de industrias de Oil&Gas y Automotriz donde, en el manejo de los procesos, el cliente final no es el foco. Existe una dicotomía entre lo que es Corporación y Negocio. Las áreas que están de cara al cliente tienen ciertas prioridades y objetivos que no necesariamente se mantienen coincidentes o alineados con las corporativas. El valor agregado de la mayoría de los requerimientos es marginal, y esto podría mejorarse si se tuviera en cuenta al cliente final, lo que resultaría en cambios más enfocados a innovaciones.

Con respecto al tipo Jerarquía de esta dimensión, las empresas de industrias duras son las que muestran mayor inclinación a este concepto. Éstas se caracterizan por definir un camino estratégico a seguir desde lo alto de la cúpula y mantener colaboración entre áreas para lograrlo. Sin embargo, cada área mantiene objetivos individuales para poder mantener un crecimiento. Con respecto a ideas que puedan tener los colaboradores, no existen equipos de implementación, liderazgo y ejecución de proyectos de mejoras. Esto implica que muchas veces, ante ideas o mejoras de procesos, no haya un amplio espectro de disposición a proponer o liderar estos cambios, y no es común la disponibilidad voluntaria de tiempo de los colaboradores para hacerlo. Los mismos deben poseer voluntad y fuerza para poder impulsar los cambios frente a la estabilidad que mantiene la compañía. Por ello, la libertad de accionar dentro de la compañía está muchas veces sujeta a normas, procedimientos y procesos

burocráticos que funcionan como filtros. En este sentido, la falta de apoyo, soporte de otras áreas o fomento de parte de las culturas son las que fuerzan a los cambios hacia la innovación a encontrar caminos sin salidas o déficit de voluntad para seguir liderándolos. Esto se debe a que la búsqueda de mantener la estabilidad y el statu quo, particularmente por los niveles más altos de la cúpula, generan una barrera en la organización frente a la posibilidad de implementar un cambio.

A continuación, se detallan las particularidades que mantiene la dimensión de Unión organizacional en la cultura de las empresas analizadas.

### 3.2.6 Foco en dimensiones del OCAI: Unión Organizacional

Las siguientes figuras corresponden a los resultados obtenidos sobre de la dimensión Unión Organizacional de las empresas.

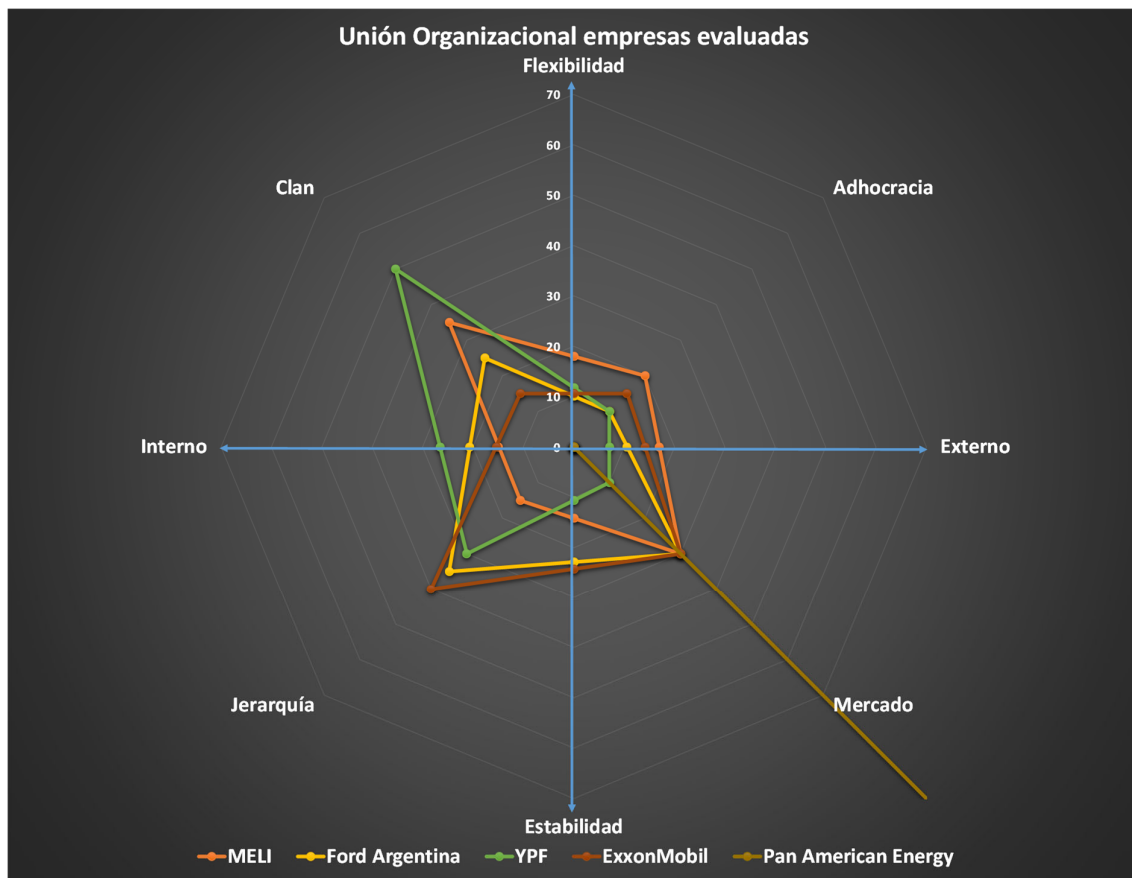


Figura 15: Gráfico de OCAI de Unión Organizacional.

Fuente: elaboración propia.

Unión Organizacional	Categoría	MELI	Ford Argentina	YPF	ExxonMobil Argentina	Pan American Energy Argentina
	Adhocracia	20.0	10.0	10.0	15.0	0.0
	Mercado	30.0	30.0	10.0	30.0	100.0
	Jerarquía	15.0	35.0	30.0	40.0	0.0
	Clan	35.0	25.0	50.0	15.0	0.0

Figura 16: Tabla de resultados OCAI de Unión Organizacional.

Fuente: elaboración propia.

En esta dimensión, los tipos Jerarquía y Clan son las inclinaciones más comunes, excepto una particular condición de una de las empresas sobre el tipo Mercado.

Con respecto al tipo Clan, YPF y Mercadolibre son los que se caracterizan por niveles más altos de componentes culturales vinculados, comparándolos con las otras empresas. Estas dos empresas tienen fuerte y muy destacado nivel de lealtad y confianza mutua entre pares, lo que se traduce en un alto nivel de compromiso. Asimismo, la empresa está unida también por reglas formales y las políticas de la empresa, donde se enfoca en la importancia de lograr mantener una empresa que pueda operar continuamente y con buen funcionamiento. En este enfoque, la colaboración corresponde a la disposición de las áreas de trabajar en conjunto, aún si no es necesariamente el objetivo estratégico definido para cada una de ellas. Sin embargo, por ejemplo, para YPF la competitividad es necesaria y beneficiosa para mejorar procesos o las ventajas competitivas frente a la competencia. Al mismo tiempo, la flexibilidad es un punto muy atado a las compañías. En la misma se destaca la idea de hacer las cosas de la mejor manera posible y confiar en que los colaboradores tienen definido cómo hacerlo y entienden su deber. También son empresas que permiten a los colaboradores a tomar tiempo personal por diferentes motivos, sin generar problemas o cuestionamientos excesivos, así como permitir a los mismos proponer cambios o mejoras de procesos. Esto contribuye a que el nivel de compromiso en las compañías sea alto, donde la gente puede buscar la manera de apropiarse de sus responsabilidades y trabajos; toman responsabilidad de los mismos. Sin embargo, este compromiso enfocado en la lealtad a la compañía, es un componente con matices de visión interna a la misma. Esto resulta en un alejamiento a la mirada exterior, lo que pudiera fomentar el aspecto de unión de las empresas basado en el compromiso hacia la innovación y nuevos desarrollos, o enfocarse y hacer énfasis en los proyectos u oportunidades vanguardistas.

En relación con el tipo Jerarquía, las empresas de industrias duras son las que presentan valores más altos de esta dimensión. Las mismas mantienen una clara preferencia hacia las reglas

formales, donde rigen las políticas de la empresa dedicadas a la búsqueda de estabilidad. Al mismo tiempo, se le da importancia a mantener una organización con un buen funcionamiento de operación continua. Sin embargo, otro aspecto importante de esta dimensión es que la organización enfatiza en el éxito y el alcance de objetivos, generando una inclinación hacia la estabilidad y los aspectos internos de la compañía. Estos conceptos alejan a la empresa de la capacidad de generar lealtad o confianza mutua que resulte en compromiso en la compañía, y dificulta el compromiso por la innovación y el desarrollo, donde no hay foco suficiente en el vanguardismo de sus procesos o servicios. El nivel de compromiso es medio, debido principalmente a que las ideas suelen tener una dirección desde la cúpula directiva hacia abajo, donde se establecen estrategias corporativas basándose en un grupo reducido de individuos y luego se informa el camino a seguir. Como resultado, los colaboradores tienen poco lugar de apertura o discusión. Ante las empresas donde los rangos etarios son más altos y la cúpula directiva proviene de otras generaciones, la capacidad de adaptarse a los cambios y velocidad que requieren los mercados no es considerable. Al mismo tiempo, al no realizar escucha activa sobre las ideas de mejoras de los colaboradores, las mejoras de los procesos externos y obtención de ventajas competitivas sobre el mercado no tienen foco, lo que aleja a estas empresas a poder realizar cambios hacia la innovación.

Pan American Energy resulta en un caso particular, con una destacada inclinación absoluta hacia el tipo Mercado. Esto se debe a que la unión organizacional está fuertemente arraigada al éxito y al alcance de los objetivos dentro de la compañía, lo que implica la falta de radicación de la importancia del enfoque en la lealtad, la confianza mutua, y la innovación y desarrollo. La empresa no se caracteriza por ser vanguardista o flexible. En general, la cúpula directiva mantiene una estrategia que indica, con una estructura medular, la bajada de línea y la forma en que hay que trabajar.

A continuación, se detallan las características principales de las empresas con foco en la dimensión de Énfasis Estratégico.



### 3.2.7 Foco en dimensiones del OCAI: Énfasis Estratégico

En las siguientes figuras se encuentran los resultados obtenidos acerca del Énfasis Estratégico de las compañías.

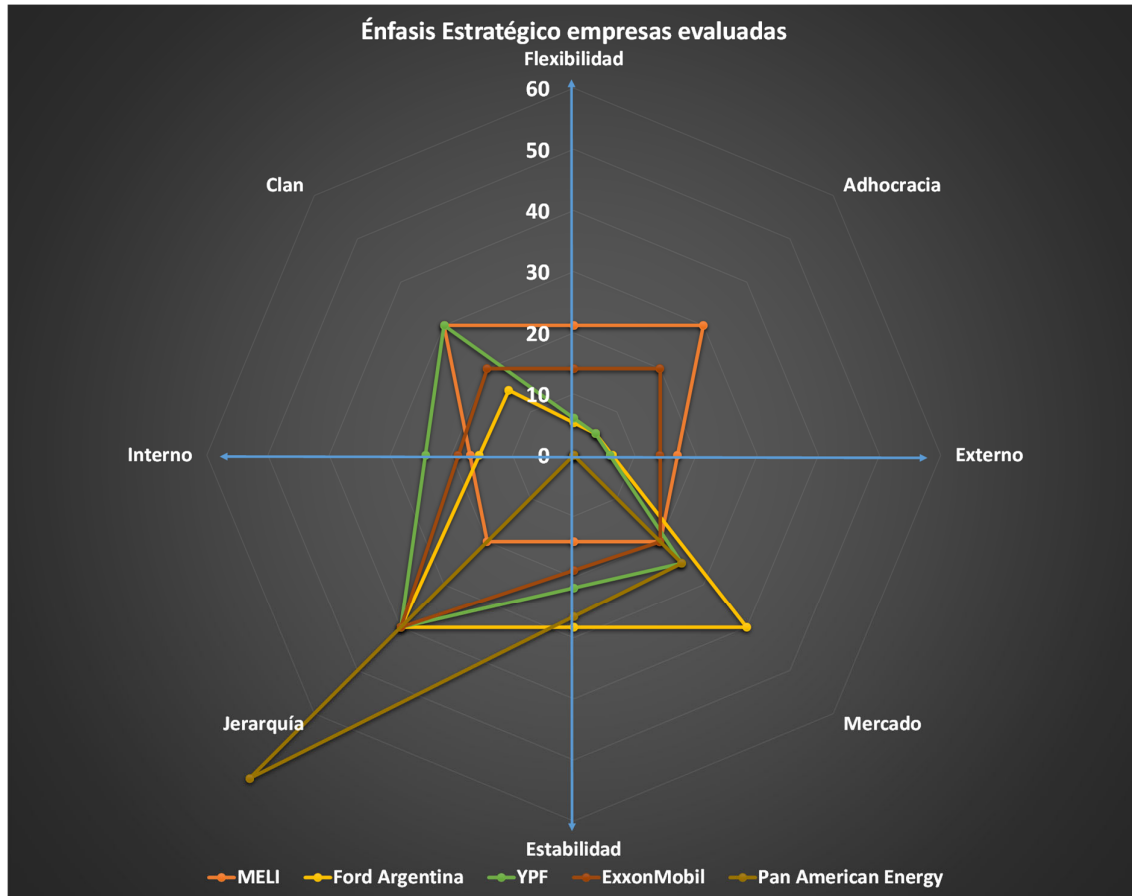


Figura 17: Gráfico de OCAI de Énfasis Estratégico.

Fuente: elaboración propia.

Énfasis estratégico	Categoría	MELI	Ford Argentina	YPF	ExxonMobil Argentina	Pan American Energy Argentina
	Adhocracia	30.0	5.0	5.0	20.0	0.0
	Mercado	20.0	40.0	25.0	20.0	25.0
	Jerarquía	20.0	40.0	40.0	40.0	75.0
	Clan	30.0	15.0	30.0	20.0	0.0

Figura 18: Tabla de resultados OCAI de Énfasis Estratégico.

Fuente: elaboración propia.

El Énfasis Estratégico de estas empresas es una dimensión que se destaca por la inclinación hacia la estabilidad. Al mismo tiempo, es notable la presencia de visión interna de las

compañías, particularmente relevante en las empresas de industrias duras, como OIL&GAS y Automotriz.

Esta dimensión en las empresas tiene como foco la permanencia y la estabilidad de las compañías. Asimismo, se le da suma importancia a la eficiencia, el control y la continuidad de las operaciones. En este sentido, el tipo fuertemente jerárquico de la estrategia, no da lugar al posible desarrollo de nivel de confianza y apertura de los colaboradores. Al mismo tiempo, no se enfoca en la creación de nuevos desafíos y proyectos que generen nuevas oportunidades. Al determinar los objetivos y la estrategia de la compañía, a nivel macro existe poca distancia entre lo que decide el vicepresidente o CEO y lo que se lleva a la práctica. La toma de decisiones es prácticamente concentrada y la bajada de línea es rápida y asertiva.

Esta inclinación hacia una mirada interna y de estabilidad es lo que en esta dimensión no permite enfatizar en la adquisición de nuevos recursos y creación de nuevos desafíos, donde se valorice el intento de nuevas cosas y proyectos que puedan generar nuevas oportunidades. Esto conlleva a que, con respecto a las mejoras, no haya un método oficial que se aplique para poder implementarlas. Existe y hay conciencia de que los cambios a implementar en la empresa llevan tiempos considerables y los niveles jerárquicos suelen actuar por medio de la repetición para poder realizar cambios en los métodos o el accionar de los colaboradores. Sin embargo, el énfasis está puesto en los resultados y resulta en un componente importante y necesario ante la presencia de nuevas ideas y mejoras. En muchas ocasiones, las mismas deben venir aparejadas de resultados tangibles o de corto plazo para poder ser aceptadas, lo que conlleva a que las mejoras de procesos con crecimientos marginales sean rechazadas. Bajo esta premisa, los colaboradores deben realizar trabajos de análisis de Business Case sobre sus mejoras, con la mirada puesta más que nada en el corto plazo. Si el mismo mantiene una Tasa Interna de Retorno o plazo de implementación que no es acorde a las necesidades urgentes de la compañía, la misma es rechazada. Esto aleja a estas empresas de la posibilidad de probar nuevos aspectos que no generen aparente beneficio económico en el corto plazo, pero en la mirada de largo plazo pueda verse una notable potencial mejora. Al mismo tiempo, el foco de la mirada interna está puesto en los procesos, la forma de relación entre áreas y la importancia de alcanzar los objetivos estratégicos, lo que genera un enfoque del trabajo en el día a día, más que en una mirada global o con detenimiento en el futuro.

Las empresas también muestran componentes enfocados en la estabilidad, pero con cierta mirada en el exterior. Por ejemplo, en Ford Argentina, la organización realiza énfasis en las

acciones competitivas y que generan éxito. El foco está puesto en alcanzar targets estrechos y obtener victorias en el mercado. Esta mirada exterior acerca a la compañía a una situación que favorezca la innovación por la necesidad de mejora su participación del mercado. Sin embargo, la necesidad de mantener la estabilidad, los procedimientos y los controles generan un alejamiento significativo a la toma de riesgos y realización de proyectos vanguardistas, aspectos necesarios para favorecer la implementación de cambios hacia la innovación.

En contraste, Mercadolibre presenta inclinación de énfasis estratégico hacia la adhocracia. En este sentido, la empresa se enfoca en el desarrollo humano y en poder mantener un alto nivel de confianza, apertura y participación de sus miembros. Asimismo, la misma tiene foco en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. En Mercadolibre, se valoriza el intento de productos, actividades y proyectos que generen nuevas oportunidades. Sin embargo, es una empresa exigente en términos de targets y que busca permanencia y estabilidad en las operaciones continuas para asegurar su buen funcionamiento. Aun así, La empresa tiene muchas unidades de negocio, que participan en diferentes industrias. A nivel LATAM, la empresa es pionera en implementar nuevos servicios y ofrecer productos a sus clientes, lo que les da una importante ventaja competitiva frente a otros jugadores de la industria.

A continuación, se detallan las similitudes y contrastes de las empresas respecto a la última dimensión del OCAI: los Criterios de éxito.

### 3.2.8 Foco en dimensiones delOCAI: Criterios de éxito

A continuación, se muestran las figuras correspondientes a los resultados obtenidos de los Criterios de Éxito en las empresas evaluadas.

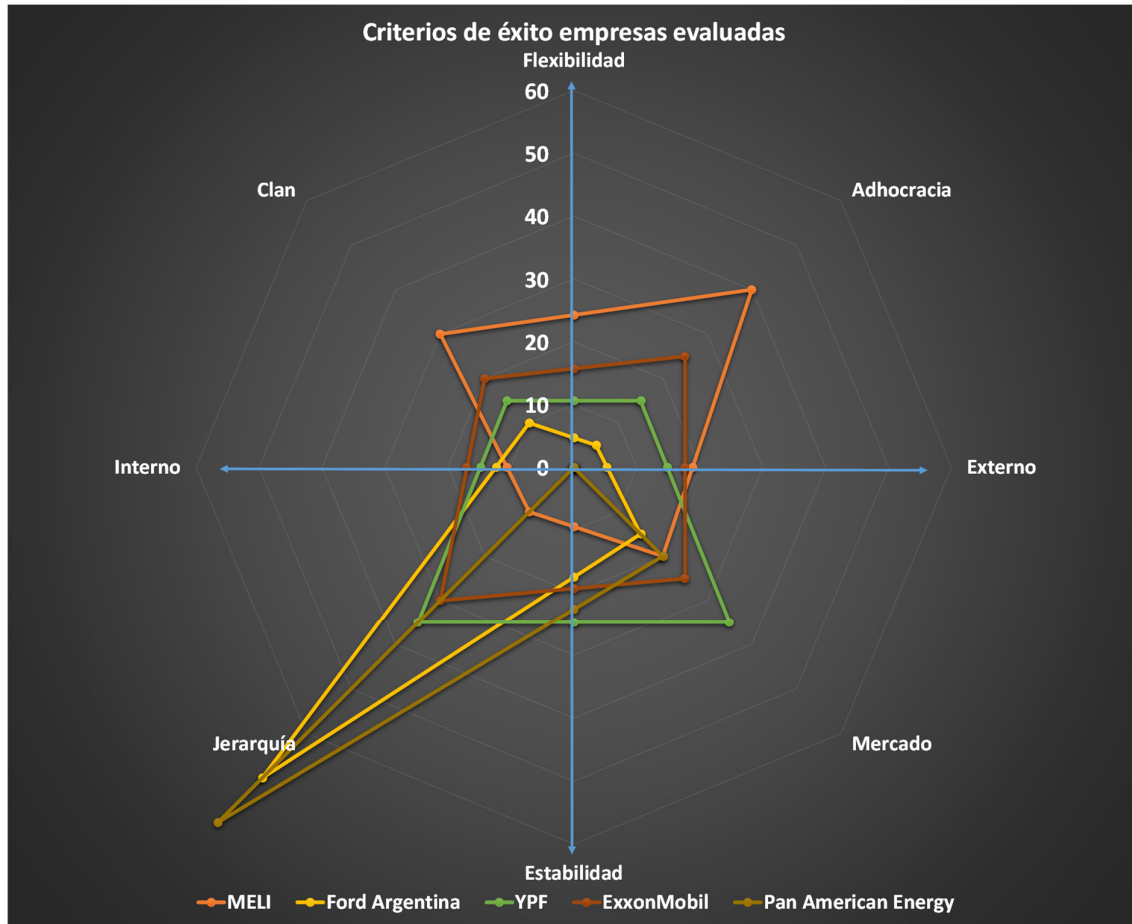


Figura 19: Gráfico de OCAI de Criterios de éxito.

Fuente: elaboración propia.

Criterios de éxito	Categoría	MELI	Ford Argentina	YPF	ExxonMobil Argentina	Pan American Energy Argentina
	Adhocracia	40.0	5.0	15.0	25.0	0.0
	Mercado	20.0	15.0	35.0	25.0	20.0
	Jerarquía	10.0	70.0	35.0	30.0	80.0
	Clan	30.0	10.0	15.0	20.0	0.0

Figura 20: Tabla de resultados OCAI de Criterios de éxito.

Fuente: elaboración propia.

En esta dimensión, es notable la inclinación de las empresas pertenecientes a las industrias de OIL&GAS y Automotriz hacia el tipo Jerarquía del modelo de Cameron y Quinn (1999).

Las empresas con enfoque jerárquico se destacan por tener la particularidad de que la organización enfoca su éxito en la eficiencia. En las mismas, lo más importante son las entregas a tiempo, el armado de cronogramas estructurados y la búsqueda de reducción de costos de producción. Para fortalecer la estabilidad de la compañía, en parte se involucra a la competitividad y liderazgo del mercado, definido a partir de las victorias en el mercado y adelantándose a la competencia.

Los criterios de éxito están fuertemente regidos por resultados y los colaboradores son valorados por ello. Existe al mismo tiempo un componente importante que es el margen de variabilidad del camino en el cual uno puede moverse. No se puede romper procedimientos o directivas para lograr resultados particulares. De esta manera, se suele encontrar en las compañías el abordaje de procesos mediante el statu quo, donde no se busca ni se fomenta cambiar la forma de hacer las cosas. Cada área puede poseer un método de relacionarse con el entorno, pero ante modificación de procesos, existe una barrera que no permite vincular y alinear las diferentes áreas para implementar un cambio.

Como ejemplo, en la búsqueda de estabilidad en la compañía, YPF es un caso que se destaca por su definición de éxito con base en las victorias económicas del mercado, como también de adelantarse a su competencia; para la empresa es clave la competitividad y el liderazgo de mercado para considerar el éxito. Sin embargo, parte de su éxito también está enfocado en la eficiencia de sus colaboradores y sus procesos. Dentro del éxito de la compañía, las normas establecidas tienen mucho peso. Los incrementales de resultado son siempre bienvenidos y fomentados, pero para poder establecer algo nuevo, un colaborador tiene que demostrar que pudo minimizar el riesgo potencial.

A modo de contraste, los criterios de éxito de Mercadolibre distan de los correspondientes a las empresas de industrias duras. La empresa tiene una notable inclinación hacia tener los productos más innovadores y únicos del mercado. La empresa en sí es líder de producto e innovación en el rubro y mercado en el que se desarrolla, especialmente en la región LATAM. Sin embargo, también presenta su éxito en el desarrollo de los recursos humanos, en el trabajo en equipo, el compromiso de sus empleados y la preocupación de sus colaboradores de que los trabajos resulten positivos en tiempo y forma. Los requerimientos de las áreas que están más cerca de los clientes mantienen su enfoque en las necesidades que tienen y eso se transmite a otras áreas que les ofrecen servicios. Esto conlleva a un enfoque en el exterior de la compañía, buscando identificar cómo llegar más apropiadamente al cliente final. Sin embargo, son estas

mismas áreas las que ofrecen de barreras a nuevas implementaciones y cambios, analizando y priorizando el impacto que pueden tener en el cliente final, para poder definir si es algo que pueda generar un valor agregado en el largo plazo. Esta condición, donde el éxito está ligado a nuevos desarrollos y poder sorprender a los competidores del mercado en el que se desarrolla es la manera más idónea de establecer prioridades y favorecer la implementación de cambios hacia la innovación. En este sentido, la empresa valoriza nuevas ideas, mejoras en procesos y presentación constante de herramientas que los clientes finales pueden usar. Los colaboradores creativos y que implementan estas ideas son, generalmente, incluidos en fuertes desarrollos profesionales y de carrera dentro de la compañía, aumentando el nivel de compromiso de los mismos a la empresa.

A continuación, se establece un análisis de los aspectos en común entre la cultura, el cambio hacia la innovación y las culturas organizacionales de las empresas evaluadas.

### **3.2.9 Aspectos comunes y relación con innovación**

La implementación del modelo de cultura organizacional de Cameron y Quinn (1999), como también el instrumento OCAI permitió identificar la situación actual de cada una de las empresas evaluadas. Debido a la generalidad del modelo, fue necesario identificar cuáles eran las dimensiones más relevantes relacionadas con la implementación de cambios hacia la innovación, lo que resultó en la cultura Adhocrática como la más idónea para el favorecimiento de cambios hacia la innovación en las empresas.

A partir de las encuestas, se identificó que las empresas evaluadas distaban de presentar una cultura Adhocrática. Las empresas de Oil&Gas se desarrollan en una industria que no da lugar a mucha oportunidad a la innovación en sí, principalmente relacionado con la presencia de procesos y productos que mantienen procedimientos históricos; los cambios que pueden implementarse generan incrementales marginales en términos del beneficio económico.

Por otro lado, la empresa Ford Argentina, aún relacionada con el mercado Oil&Gas a nivel macro corresponde a la industria automotriz, en la cual el objetivo principal de los jugadores es reducir costos al mínimo posible, enfocándose en una visión interna de la empresa y manteniendo el statu quo lo mejor posible. Esto resulta en resistencia al cambio, y siendo la misma manifestada en las actitudes que tienen los directivos respecto a ideas de cambio de procesos o mejoras en los procedimientos.

Las características principales se relacionan con su dinamismo empresarial, donde las ideas de cambios en tecnología de la información, procesos, productos y estrategia se originan en la cúpula organizacional. Esto implica que las decisiones corporativas se traducen a los colaboradores de manera informativa, sin dar lugar a discusiones o input de parte de los mismos. La falta de participación de los colaboradores tanto en la toma de decisiones como en la presentación de ideas de mejora pueden contribuir a un alejamiento mayor de la innovación.

En las empresas evaluadas, los objetivos están enfocados en los resultados, con una cultura competitiva entre colaboradores afectando el modo de cómo resaltar y su crecimiento profesional. Para favorecer a la innovación, se debe valorar no solo la obtención de resultados, sino la creación de valor en los procesos y el método para alcanzarlo. En este favorecimiento, se destaca la transparencia y el trabajo en equipo entre colaboradores, bajo el ejemplo del nivel jerárquico, siendo figuras de líderes que sirvan para poder guiarlos.

La cultura organizacional de estas empresas presenta una visión hacia el interior de las mismas, dando importancia a los procesos, a los métodos establecidos y a acatar las decisiones de la cúpula organizacional, más que en la creatividad y la generación de nuevas ideas que puedan crear valor. Esta visión de las culturas genera un alejamiento de la posibilidad de realizar cambios hacia la innovación en las empresas, debido a la falta de establecimiento como objetivo principal el impacto que pueden tener esos cambios en sus clientes finales.

Para poder mejorar su nivel de favorecimiento de la innovación, las empresas deben buscar mejorar su flexibilidad, la participación de sus empleados y aprovechar la creatividad para generar ideas, mejoras de cambio, nuevos métodos o tecnologías, y vincularlos directamente con el cliente final. De esta manera, los colaboradores se enfocarían en ideas y aspectos que puedan crear valor innovando en sus procesos, productos o realizando cambios necesarios para dar lugar a ellos.

Otro aspecto importante de estas empresas es la búsqueda del status quo en sus procesos, métodos y procedimientos, ya que buscan que los colaboradores no solamente implementen los procesos como están establecidos, sino que tengan un amplio e intenso conocimiento de ellos, considerándose esto último como un concepto necesario que debe estar presente en las características de los empleados para poder crecer profesionalmente en las empresas.

La burocracia presente aleja a las empresas de la posibilidad de implementar cambios en sus procesos, debido a la falta de flexibilidad en sus métodos, como en la en la forma de trabajar

de sus colaboradores. Esto dificulta la posibilidad de mejorar procesos, productos o servicios para poder crear una ventaja competitiva sobre otras. Es importante destacar que la confianza en los empleados influye positivamente tanto en su compromiso, como en la necesidad de realizar trabajos que puedan generar crecimiento de la empresa.

Como se expresó anteriormente y se pudo validar utilizando a la empresa testigo Mercadolibre, las compañías que son más idóneas para implementar cambios hacia la innovación, presentan libertad de participación de colaboradores en la generación de nuevas ideas, muchas veces fomentando sus propias iniciativas. Para lograr el éxito, se debe ayudarlos a liderar proyectos de mejora, debido a que primero deben convencerse a sí mismos que la idea genera valor, pero luego deben convencer a los diferentes niveles de la gerencia.

Aun si el origen de las ideas no radica en los colaboradores, las mismas pueden tener origen en el mercado externo en el que se desarrolla la compañía. Sin embargo, las empresas de Oil&Gas, que tienen una cultura con una visión más interna que externa, carecen de la posibilidad de emprender el camino hacia la innovación, por la ausencia de un enfoque en los cambios que ocurren en la industria o en el mercado en el que se desarrollan, o en el cliente final.

Los cambios hacia la innovación se relacionan fuertemente con el manejo que tienen estas empresas con sus recursos humanos: si los mismos son envueltos en las decisiones, en la mejora de procesos y si se identifica el talento a partir del trabajo en equipo, la creatividad y la iniciativa en la empresa. Al mismo tiempo, es importante destacar que la actitud organizacional debe permitir un balance entre la flexibilidad y la conformidad.

En contraste, la empresa testigo que se desarrolla en la industria de E-commerce, presenta un nivel de flexibilidad mayor con respecto a las otras. Dentro de las características más notables se encuentra la participación que tienen los empleados en nuevas ideas, mejoras en procesos y hasta nuevas tecnologías. El acompañamiento durante el desarrollo de las mismas es crucial para un mayor nivel de compromiso, pero también de confianza y responsabilidad del colaborador hacia el proyecto que está liderando, como también hacia la compañía.

La cultura de tipo Adhocrática presenta un componente que se destaca en Mercadolibre: el enfoque que tiene la empresa respecto al impacto que tienen los cambios sobre el cliente final. Cada cambio que se realiza debe considerar los riesgos de que al cliente final lo impacte de manera negativa, o se debe considerar el progreso de los procedimientos dando lugar a nuevos desarrollos que impliquen mejoras en las relaciones con los usuarios.



Por otro lado, la empresa presenta valores y enfoques que tienen un mayor nivel de favorecimiento a implementar cambios que puedan ser innovadores y puedan crear ventajas competitivas por sobre los jugadores del mercado. Esto es beneficioso por ser las dimensiones culturales que son necesarias respecto a sus recursos humanos, el gerenciamiento organizacional y la actitud organizacional que son necesarios no solamente para la generación de estos cambios, sino para el éxito de su implementación.

La cultura organizacional de las empresas que se desarrollan en industrias duras muestra falta de flexibilidad y enfoque hacia los aspectos externos a las mismas, justamente contrario al tipo Adhocrático. La formalidad, distancia entre los niveles jerárquicos y la falta de confianza en los empleados, lo que genera falta de compromiso y pertenencia en estas empresas, aspectos necesarios para que se puedan generar ideas que contribuyan a la innovación de las mismas y el enfoque sobre el cliente final.

## CONCLUSIONES

Correspondiente al origen del trabajo y el fundamento del desarrollo realizado, la tesis se basó en la siguiente pregunta principal: **¿Cuáles son las condiciones culturales organizacionales que favorecen a la implementación de cambios culturales hacia la innovación en grandes empresas?** Este interrogante nació de la interpretación de la necesidad de las empresas de desarrollarse en mercados con condiciones económico-financieras globales que presentan cambios constantes, y donde hay cada vez mayor cantidad de jugadores.

En este trabajo, se pudo identificar un modelo cultural que permitió realizar un análisis de las condiciones de la cultura organizacional en diferentes empresas. Mediante el análisis más detallado de las dimensiones de la cultura, se pudo indicar cuáles eran las similitudes, como también identificar las características particulares individuales de cada una de ellas. Cabe destacar que el concepto más relevante para favorecer a la innovación en grandes empresas son las variables vinculadas con el tipo Adhocrático del modelo de Cameron y Quinn (1999).

Los cambios hacia la innovación requieren de una mirada hacia el exterior de la compañía, comprendiendo al mercado, los competidores y enfocándose en el cliente final. Sin embargo, otro componente importante de este tipo de culturas organizacionales es la flexibilidad que presentan las compañías innovadoras. En este sentido, es importante la confianza y la escucha activa destinada hacia los colaboradores y tener en cuenta las ideas, mejoras y propuestas que aportan a la compañía, las cuales son necesarias para poder evolucionar continuamente.

La identificación de un método de evaluación de la cultura organizacional para las empresas resultó clave para poder analizar la situación presente de cada una de ellas. Esto contribuyó a poder comenzar a responder a las preguntas secundarias. Al mismo tiempo, utilizando el instrumento OCAI se pudo establecer un modelo de cuestionario. Sin embargo, las preguntas realizadas en las entrevistas contribuyeron a permitir el entendimiento con profundidad de la situación actual de las compañías.

Utilizando el marco teórico, principalmente enfocado en la cultura organizacional y los cambios culturales hacia la innovación, se pudo responder a una de las incógnitas secundarias: la cultura del tipo Adhocrática resulta más favorable para la innovación en las empresas. Las variables más significativas de este tipo resultaron ser el fomento de ideas y mejoras de parte de los colaboradores, el enfoque en el cliente final tanto en los procesos internos como los externos, y en el desarrollo constante de trabajo en equipo la colaboración entre áreas.

Las empresas evaluadas se encontraban lejos de este tipo de cultura organizacional. Las culturas de compañías provenientes de las industrias Oil&Gas y Automotriz se alejan del favorecimiento de implementaciones en sus empresas que consistan en cambios de paradigma, innovaciones y desarrollos que puedan crear ventajas competitivas en el largo plazo. Las variables más significativas son el enfoque en el statu quo, los controles y procedimientos, y la falta de generación de confianza y compromiso en los colaboradores.

El análisis detallado sobre las dimensiones del OCAI permitió interpretar mejor cuáles son los factores o elementos más analizados y resguardados al considerar un cambio. A partir de cada empresa y agrupándolas según sus similitudes, se identificaron cuáles de ellas poseían enfoque en estos recursos y cuáles no. Esto conllevó a la identificación específica de cuáles variables se pueden trabajar para lograr que la cultura organizacional en esas empresas pueda ser enfocada hacia el favorecimiento de cambios hacia la innovación.

Por otro lado, la empresa Mercadolibre se utilizó como ejemplo de una compañía que favorece e implementa innovación en sus productos y servicios. De esta manera, identificando las diferencias que tenía con las otras empresas evaluadas, se pudo identificar qué componentes de las dimensiones era necesario trabajar para poder implementar un cambio en la cultura organizacional y de esa manera favorecer a la innovación.

El marco teórico también permitió la identificación de cuál tipo cultural estaba más alejado de la innovación. Al analizar varias empresas de un mismo rubro o industrias consideradas duras, se pudo validar esta premisa mediante los resultados obtenidos en las entrevistas, siendo las vinculadas al tipo Jerarquía. Las industrias duras de Oil&Gas y Automotriz utilizan procesos, y procedimientos que datan de muchos años, y donde las mejoras generan incrementos marginales y donde los mercados no dan lugar a cambios de paradigmas considerables.

Los resultados del OCAI muestran que las empresas son diferentes entre ellas, pero manteniendo matices o inclinación hacia dimensiones como la estabilidad y los procesos internos. La cultura de empresa testigo se inclina más hacia la flexibilidad y los procesos externos por medio del compromiso de sus colaboradores y el fomento de implementación de ideas creativas.

Al hacer un análisis detallado de cada dimensión del OCAI, se pudo ver que no necesariamente las empresas mantenían coherencia numérica en las variables que vinculan a cada tipo de cultura organizacional, particularmente hablando de Jerarquía y Adhocracia. Esto se debe a que

las empresas de mismas industrias realizar modificaciones en su forma de trabajar, aun con larga temporalidad y desarrollo, lo que da indicios de búsqueda de tener mayor vínculo con el mercado y el cliente final.

Algunas empresas presentan ciertos componentes correspondientes a los tipos Clan y Mercado, provenientes de indicios de visión externa y flexibilidad. Por ejemplo, YPF presenta inclinación hacia el tipo Clan debido a la flexibilidad que tiene frente a sus colaboradores y la confianza hacia ellos. Sin embargo, la empresa está muy enfocada en los procesos internos.

Por otro lado, Pan American Energy Argentina, empresa que presenta inclinación hacia el tipo Mercado, tiene una visión externa altamente competitiva con enfoque en resultados tangibles y de corto plazo. Aun así, la fuerte mentalidad del status quo y la estabilidad es lo que la alejan de una cultura adhocrática y la vinculan más con un tipo jerárquico, lo cual no resulta favorable para la implementación de cambios hacia la innovación.

Estas conclusiones son resultado de la identificación de cuáles son las dimensiones de la cultura organizacional que más alejan a una compañía de la implementación de cambios hacia la innovación. Sin embargo, también resultan de la observación de qué recursos, variables y condiciones pueden ser modificados mediante cambios culturales para favorecer a la cultura a ubicarse, mediante desarrollos, en el cuadrante de la Adhocracia y de esta manera poder aumentar su flexibilidad y su visión al exterior de la compañía, favoreciendo a la innovación.

**Bibliografía:**

- Acevedo Gelves Liesel K., Albornoz Arias Neida, (2018). Revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales.
- Aguirre Baztán Silvio Ángel (2002). La cultura de la empresa.
- Bass Bernard M., Stogdill Ralph Melvin, (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, Research and Managerial Applications
- Blázquez Manzano Alberto, (2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones
- Bonavia Tomás, Quintanilla Ismael (1999). Creencias directivas y participación de los empleados
- Cameron Kim S., Quinn Robert E., (1999). Diagnosing and changing organizational culture.
- Cendejas Gerardo, Hernández Gabriela (2006). Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e instituciones en el siglo XXI.
- Díaz Canepa Carlos. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. URL <http://dx.doi.org/10.15667/LABOREALXII0216CDC>
- Doina Rosca, Mirela Sirbu, Constantin Rosca (2008). The organizational culture and the factors of its formation. Revista "Academic Journal", no. 17, p. 559-562.
- Drucker Peter F, (2004). La disciplina de la innovación. Harvard Business Review
- Fernández Rodríguez Zulima M. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. Revista "Papeles de Economía Española", no. 56, p. 178-193.
- García-Fernández Francisco, Cordejo Borjas Ana Emilia (2007). Equipos de trabajo: forma organizativa de la economía basada en el conocimiento.
- Garmendia Martinez José A. (1988). La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica
- Gaynor Gerard H., (2002). Innovation by design.
- Hamel Gary (2015). Metas visionarias para la gestión. Harvard Business Review
- Hatch, Mary Jo, (1993). The dynamics of Organizational Culture.

- Hatum Andrés, Marchiori Eugenio, (2016). NT Modelo del eneágono. Universidad Torcuato Di Tella.
- Hatum Andrés, Pettigrew Andrew M. (2005). Qué hace flexible a una organización.
- Hernández Gabriela, Cendejas Gerardo, (2006). Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e instituciones en el Siglo XXI.
- Hibert, Abel (2009). Entorno Económico y social en los Negocios
- Kotter John P., (1997). Leading change.
- Macías Sánchez Martha, Tamayo Maggi Mónica, Cerda Paredes Mónica, (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: propuesta para minimizarlo.
- Martínez Crespo Jenny, Giraldo Marín Lillyana María, (2012). La organización y su adaptación a las tecnologías de la información y la comunicación en procesos de gestión del conocimiento. Universidad de Medellín.
- Mena Méndez Dariel, (2018). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. URL <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/11162>
- Meyer John W., Rowan Brian (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.
- Morelos-Gómez José, Fontalvo-Herrera Tomás José (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial.
- Naranjo Valencia Julia C., Calderón Hernández Gregorio, (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural.
- Robbins Stephen P., Coulter Mary, (2014). Administración. Decimosegunda edición
- Teece, D. J., Pisano G., Shuen A., (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Revista “Strategic Management Journal”, vol. 18, no.7, p. 509-533.

## ANEXOS

### Anexo 1: Modelo de preguntas de entrevistas

- 1) ¿Qué entendés por cultura organizacional? ¿Es un aspecto que considerarás importante como variable al seleccionar una empresa a la hora de incorporarte?
- 2) ¿Qué significa para vos que la cultura organizacional en una empresa sea colaborativa o competitiva?
- 3) ¿Qué entendés por flexibilidad en una compañía? ¿Qué características te llevan a considerar a una empresa como flexible?
- 4) ¿Cómo es el tipo de liderazgo en el área donde trabajás y a nivel global en la compañía?
- 5) ¿Cuál es el método de implementación de cambios que tiene tu compañía?
- 6) ¿Considerás que la empresa en la cual trabajás es innovadora?
- 7) Cuando un colaborador tiene una idea o un método que puede mejorar un proceso, ¿cómo se suele tratar a esa idea en el área donde trabajás?
- 8) ¿Cómo suelen venir direccionadas las órdenes en el espacio de trabajo?
- 9) ¿Cuándo se trabaja en un proceso, se tiene en cuenta al cliente final?
- 10) ¿Cómo pensás que es el nivel de compromiso de tus pares en la empresa?
- 11) Cuando se quiere implementar un cambio, ¿cuáles son las barreras más reconocidas en la organización?
- 12) ¿Considerás que tu empresa se rige más por resultados o por cumplir las normas establecidas?
- 13) ¿Cómo considerás que es el nivel de competencia entre pares dentro de la compañía?
- 14) ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo y qué es lo que más te frustra del mismo?

**Anexo 2: Perfil de cuestionario OCAI**

1. Características dominantes	Ahora	Preferencia (a 3 años)
A) La organización es un lugar muy personal. Es similar a una familia extendida. Las personas parecen compartir mucho de ellos mismos en la empresa.		
B) La organización es muy dinámica y un lugar donde se puede emprender. Las personas están dispuestas a comprometerse y tomar riesgos.		
C) La organización es muy orientada a resultados. La mayor preocupación es realizar el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al éxito.		
D) La organización es muy controlada y un lugar muy estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan el accionar de las personas		
Total	100	100

2. Liderazgo organizacional	Ahora	Preferencia (a 3 años)
A) El liderazgo dentro de la organización es generalmente considerado para ejemplificar el tutelaje, como facilitación y crecimiento.		
B) El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de emprendedores, innovadores y personas que toman riesgos		
C) El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar buen sentido común, agresividad y foco en orientación a resultados.		
D) El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar coordinación, organización y eficiencia.		
Total	100	100

3. Manejo de recursos humanos	Ahora	Preferencia (a 3 años)
A) El estilo gerencial en la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.		
B) El estilo gerencial en la organización está caracterizado por toma de riesgos individuales, innovación, libertad y unicidad		
C) El estilo gerencial en la organización está caracterizado por competitividad dura, altas demandas y éxitos.		
D) El estilo gerencial en la organización está caracterizado por seguridad de empleabilidad, conformidad, predictibilidad, y estabilidad en las relaciones.		
Total	100	100



4. Unión organizacional	Ahora	Preferencia (a 3 años)
A) El aspecto que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso es alto en la organización.		
B) El aspecto que une a la organización es el compromiso por la innovación y desarrollo. Existe énfasis en ser vanguardistas.		
C) El aspecto que une a la organización es el énfasis en el éxito y el alcance de los objetivos		
D) El aspecto que une a la organización son las reglas formales y las políticas de la empresa. La importancia radica en mantener una organización con operación continua con buen funcionamiento.		
Total	100	100

5. Énfasis estratégico	Ahora	Preferencia (a 3 años)
A) La organización enfatiza el desarrollo humano. Se mantiene un alto nivel de confianza, de apertura y persiste la participación de sus miembros.		
B) La organización enfatiza en la adquisición de nuevos recursos y creación de nuevos desafíos. Se valorizan el intento de nuevas cosas y proyectos de nuevas oportunidades.		
C) La organización enfatiza en acciones competitivas y éxito. Son dominantes el alcance de targets estrechos y victorias en el mercado.		
D) La organización enfatiza en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, control y operaciones continuas son importantes.		
Total	100	100

6. Criterios de éxito	Ahora	Preferencia (a 3 años)
A) La organización define éxito en base a los desarrollos de recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.		
B) La organización define éxito en base a tener los productos más innovadores y únicos del mercado. La empresa es un líder de producto e innovación.		
C) La organización define éxito en base a las victorias en el mercado y adelantarse a su competencia. Son claves la competitividad y liderazgo de mercado.		
D) La organización define éxito en base a la eficiencia. Son críticas las entregas a tiempo, el armado de cronogramas estructurados y reducción de costos de producción.		
Total	100	100

### Anexo 3: Hoja de trabajo para puntuación del OCAI.

#### Puntajes actuales

	1A
	2A
	3A
	4A
	5A
	6A
	Total
	Promedio

#### Puntajes de preferencias

	1A
	2A
	3A
	4A
	5A
	6A
	Total
	Promedio

	1A
	2A
	3A
	4A
	5A
	6A
	Total
	Promedio

	1B
	2B
	3B
	4B
	5B
	6B
	Total
	Promedio

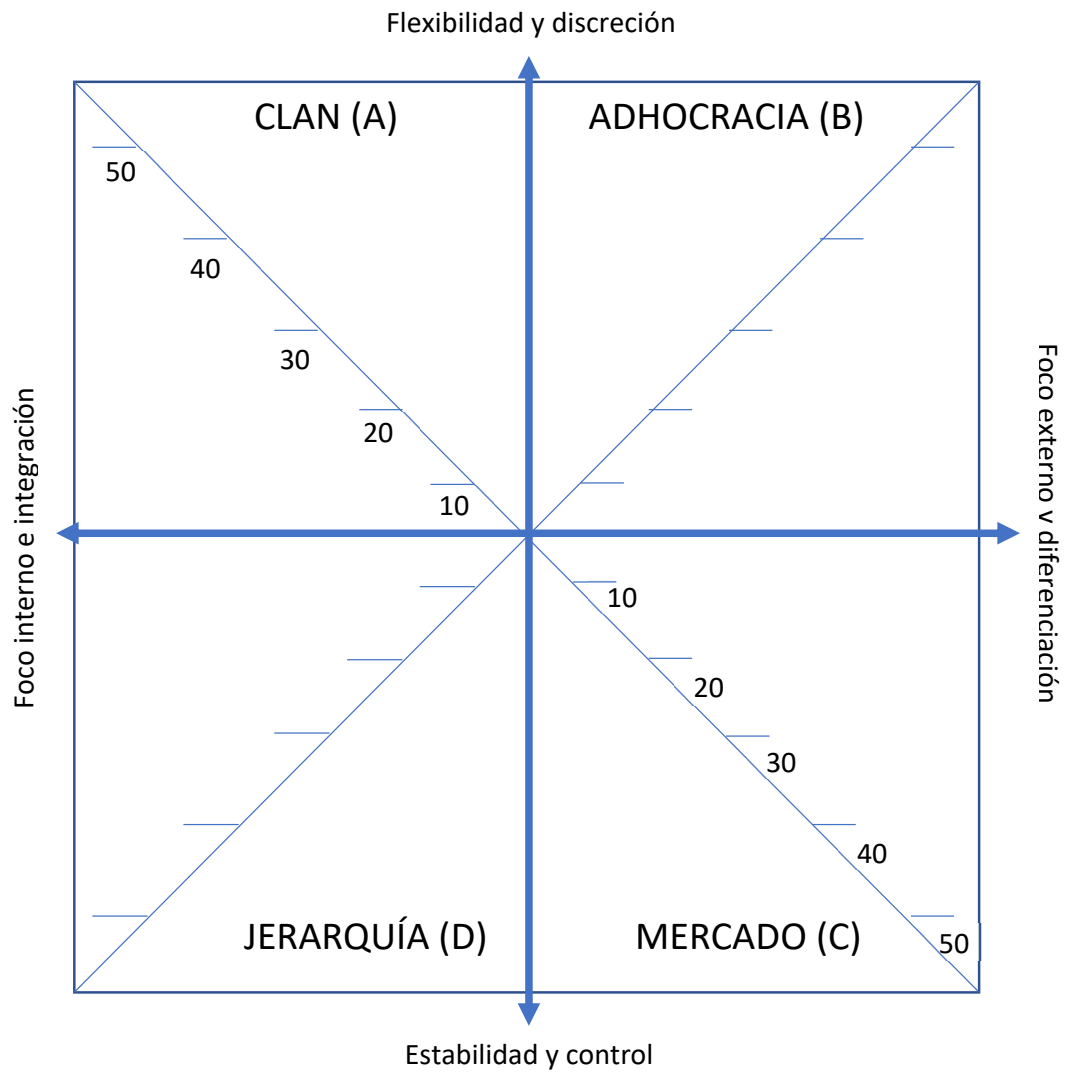
	1A
	2A
	3A
	4A
	5A
	6A
	Total
	Promedio

	1C
	2C
	3C
	4C
	5C
	6C
	Total
	Promedio

	1A
	2A
	3A
	4A
	5A
	6A
	Total
	Promedio

	1D
	2D
	3D
	4D
	5D
	6D
	Total
	Promedio

### Anexo 4: Figura de gráfico de resultados OCAI



## Anexo 5: Respuestas de entrevista a Marcelo Argento - YPF

- 1) ¿Qué entendés por cultura organizacional? ¿Es un aspecto que considerás importante como variable al seleccionar una empresa a la hora de incorporarte?

*Lo que entiendo es que es algo que no es tangible y lo que diferencia a una organización de las otras en el mercado. También es una forma de entender la lógica de por qué las cosas se hacen de una manera en un lugar, de cómo se comportan los factores en una organización. Es muy importante para seleccionar una empresa, pero es difícil identificarla y conocerla desde afuera. Quizás una empresa que al exterior se muestra de una manera, en el interior es de una manera totalmente diferente. Una pasantía me permitió identificar cuáles eran las características principales de la empresa.*

- 2) ¿Qué significa para vos que la cultura organizacional en una empresa sea colaborativa o competitiva?

*No son contrapuestos. Colaborativa es que tan dispuesta está una persona para trabajar en algo que no necesariamente es un objetivo directo de su área o de sus objetivos de performance, pero que este trabajo con otra persona hace al beneficio de la compañía. La competencia es necesaria y beneficiosa para una compañía. Si está bien planteado es algo que sirve para mejorar procesos o para poder mejorar las ventajas competitivas con la competencia.*

- 3) ¿Qué entendés por flexibilidad en una compañía? ¿Qué características te llevan a considerar a una empresa como flexible?

*La flexibilidad está muy atada en la confianza. Por ejemplo, de un líder a otro o de un líder a un colaborador. La idea es hacer las cosas de la mejor manera posible y confiar en que todos sabemos qué tenemos que hacer. No hay que enloquecerse con un horario o hacer micromanagement porque confiás en que la persona sabe lo que tiene que hacer y la urgencia en cada caso, no necesito hacer un follow up. Una empresa se caracteriza como flexible cuando permite a los colaboradores hacer trámites sin generar problemas, dar lugar a propuestas de cambios, y dar tiempo a que una persona persiga lo que piensa que puede ser beneficioso para la compañía.*

- 4) ¿Cómo es el tipo de liderazgo en el área donde trabajás y a nivel global en la compañía?

*La compañía tiene un accionar muy grande, y la compañía no es homogénea en su totalidad. En mi equipo es un liderazgo muy positivo. Hay una línea de líderes con los que trabajo que cuidan el ambiente de trabajo, donde todos se respeten, pero con objetivos exigentes. Escuchan las sugerencias y hay mucha posibilidad de hacer cambios. Al mismo tiempo, cuando uno necesita hablar algo personal, los líderes liberan su agenda casi instantáneamente para asegurarse de poder escuchar a los colaboradores.*

- 5) ¿Cuál es el método de implementación de cambios que tiene tu compañía?

*Depende si hablamos de cambios de procesos o de tecnología de información. No hay un proceso establecido en este momento, con comités o con sponsoreo, lo cual tiene una cierta libertad. Para mí no es lo ideal, sino que se podría tener un procedimiento. Sí hay libertad*

*para poder mencionar lo que se puede mejorar. Cuando uno plantea un cambio potencial, los directores y gerentes siempre se ven positivos frente a dar apoyo a los colaboradores.*

6) ¿Considerás que la empresa en la cual trabajás es innovadora?

*La realidad es que no. Es una industria dura y que se presta menos que otras para poder innovar. El proceso está establecido y hay mucho riesgo de todo tipo. La especialización de oil & gas es muy intensiva y fuerte. Sí se ven innovaciones en nuevos nichos de negocio y de servicios que no esté dando la competencia. Hay posibilidad de sumar cosas, pero con mejoras marginales.*

7) Cuándo un colaborador tiene una idea o un método que puede mejorar un proceso, ¿cómo se suele tratar a esa idea en el área donde trabajás?

*Se trata bien y es una condición para crecer donde trabajo. Dentro de la calificación por desempeño se tiene en cuenta y se define un perfil que destaca de uno que no destaca. Los líderes tienen estas características y son proactivos en mejoras de procesos. Una persona que identifica una mejora o tiene una idea es la persona que lidera también este proceso. Uno tiene que poder buscar más allá de las responsabilidades del día a día poder liderar este proceso en sí.*

8) ¿Cómo suelen venir direccionadas las órdenes en el espacio de trabajo?

*Las órdenes vienen claras y hay pocos grados de jerarquía. Por ello, como los colaboradores tienen sus propias unidades de negocio, buscamos mantener que sean claras y saber a quién recurrir. Es en cadena, bien comunicado y de calidad.*

9) ¿Cuándo se trabaja en un proceso, se tiene en cuenta al cliente final?

*La realidad es que no. Para mí es un problema porque existe una dicotomía corporativa y de negocio. El que está de cara a cliente tiene unas prioridades y las corporativas tienen otras. En este punto se puede ganar valor si pudiéramos alinearlas. Muchas veces el valor agregado de algunos pedidos es leve y si se tuviera en cuenta al cliente final, se trataría de otra manera.*

10) ¿Cómo pensás que es el nivel de compromiso de tus pares en la empresa?

*Es alto. La media de las personas está comprometida con la empresa. Más allá del día a día, la gente pudo buscar la manera de apropiarse del trabajo. Toman responsabilidad y lo hacen porque es su trabajo.*

11) Cuando se quiere implementar un cambio, ¿cuáles son las barreras más reconocidas en la organización?

*No todos los cambios tienen la capacidad de hacerse en toda la industria. Es difícil encontrar un cambio que pueda mejorar a todas las estaciones al mismo tiempo. Los cambios que se hacen y son incrementales suelen venir acompañados de valor pequeño. El problema no está en el equipo, sino cuando tengo que salir de mi área. Es lógico tener que convencer a otros equipos que los cambios que estamos planteando generan valor y a ellos también les sirve. A veces hay que conseguir colaboraciones convenciendo a las otras personas que al principio están reacias a hacerlo.*

12) ¿Considerás que tu empresa se rige más por resultados o por cumplir las normas establecidas?

*Las normas establecidas tienen mucho peso. Quizás por un tema de industria. Los resultados también son clave y cualquier incremental siempre es bienvenido. Los mismos se establecen de acuerdo a las normas. Si querés establecer algo nuevo, primero tenés que demostrar que minimizaste el riesgo.*

13) ¿Cómo considerás que es el nivel de competencia entre pares dentro de la compañía?

*No hay competencia para nada y yo disiento. La realidad es que la cultura está enfocada en la colaboración, pero la competencia es algo que puede ser provechoso. Al querer destacar se pueden mejorar los procesos y los productos. Me refiero a competir por performance y no por otros motivos.*

14) ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo y qué es lo que más te frustra del mismo?

*La posibilidad de realizar mejoras y la cantidad de cosas que se pueden hacer. Algo que me frustra es que una vez que se identifica una mejora o algo nuevo, la velocidad no es muy alta. Considero que el que lidera un cambio tiene que remar para poder alcanzar el objetivo.*

## Anexo 6: Respuestas de entrevista a Eduardo Acosta - Mercadolibre

- 1) ¿Qué entendés por cultura organizacional? ¿Es un aspecto que considerás importante como variable al seleccionar una empresa a la hora de incorporarte?

*Es el conjunto de principios y valores que la empresa quiere inculcar en sus empleados, con el fin de generar un ambiente de trabajo que facilite y mejore resultados de la misma. Hoy, es un aspecto importante. Creo que antes de entrar en la empresa no lo era, pero con el pasar del tiempo me di cuenta de la importancia. Hoy no podría ir a trabajar en una empresa que no tenga definida su cultura.*

- 2) ¿Qué significa para vos que la cultura organizacional en una empresa sea colaborativa o competitiva?

*Que sea competitiva es que la cultura empuja al individuo y al crecimiento individual de los empleados, fomentando el logro de los resultados propios. La colaborativa se fomenta el trabajo en equipo y donde generalmente sucede que el trabajo se atribuye a un equipo y no a una persona. En la empresa se ve negativamente la competitividad, y definitivamente es colaborativa.*

- 3) ¿Qué entendés por flexibilidad en una compañía? ¿Qué características te llevan a considerar a una empresa como flexible?

*Es permitir que suceden cambios y poder reaccionar frente a ello. Respecto a lo interno, es la posibilidad de poder tomarse un día o indicar que se necesita realizar un trámite y que ello no sea un problema con los superiores directos. Las características de flexibilidad incluyen la capacidad de las relaciones directas entre jerarquías y que la burocracia no sea un obstáculo.*

- 4) ¿Cómo es el tipo de liderazgo en el área donde trabajás y a nivel global en la compañía?

*En general, los jefes directos son líderes y vienen de la escuela colaborativa, donde ellos mismos se juntan con sus subordinados para trabajar en conjunto y empujan hacia el camino correcto. A nivel global de la compañía, es un poco más mezclado. En general, lo que la empresa fomenta es mayor cantidad de líderes y no tanto jefes. Se fomenta mucho el crecimiento interno, donde los liderazgos salen de equipos de trabajo.*

- 5) ¿Cuál es el método de implementación de cambios que tiene tu compañía?

*NR*

- 6) ¿Considerás que la empresa en la cual trabajás es innovadora?

*Sí y no. Es una empresa muy grande, con muchas unidades de negocio. Para LATAM, somos muy innovadores, pero comparados a nivel global no es tanta la innovación, sino la utilización de casos de éxito, que se adaptan para los mercados donde operamos.*

- 7) Cuándo un colaborador tiene una idea o un método que puede mejorar un proceso, ¿cómo se suele tratar a esa idea en el área donde trabajás?

*La cultura resulta en que una idea es impulsada por el jefe y considerado como una actitud proactiva. Dentro de los mismos equipos son fomentadas las nuevas ideas y la gente está dispuesta a ayudar en donde se pueda. Existen casos donde procesos o sistemas que utilizamos fueron creados por colaboradores y luego impulsados por ellos mismos.*

- 8) ¿Cómo suelen venir direccionadas las órdenes en el espacio de trabajo?

*Para colaboradores vienen direccionadas desde gerentes y jefes. Para niveles gerenciales, son pocas las órdenes que vienen del nivel directivo. Del mismo vienen estrategias corporativas. Luego, entre gerentes se ponen de acuerdo de cómo trabajar, juntándose y explicando lo que hicieron en el pasado, lo que van a hacer ahora y se inicia un proceso colaborativo.*

- 9) ¿Cuándo se trabaja en un proceso, se tiene en cuenta al cliente final?

*Nosotros somos equipo core en la empresa, por lo que nuestro producto es para habilitar a otros construir para el cliente final. Los requerimientos vienen a partir de las necesidades de los clientes, para luego nosotros trabajar sobre ello.*

- 10) ¿Cómo pensás que es el nivel de compromiso de tus pares en la empresa?

*Es muy alto. Es una empresa con gran compromiso y creo viene de la cultura. Se trata desde el proceso de entrevistas. Si hay una persona con bajo nivel de compromiso, no se la involucra en la empresa. La empresa da flexibilidad y pide compromiso con la misma y dar el máximo.*

- 11) Cuando se quiere implementar un cambio, ¿cuáles son las barreras más reconocidas en la organización?

*Desde mi equipo, cuando tenemos un cambio interno, en general la barrera más fuerte es Producto, un área que está más involucrada con el cliente final. El trade off de negociación depende del impacto que puede tener sobre este cliente final. La visión cortoplacista y la necesidad de entregar features constantemente, quizás atenta a visiones más largoplacistas si no se tiene en cuenta que pueden impactar en un futuro más lejano.*

- 12) ¿Considerás que tu empresa se rige más por resultados o por cumplir las normas establecidas?

*El resultado es extremadamente importante. Sin embargo, siempre se tiene en cuenta que no atente contra el clima de trabajo o la cultura que la empresa busca. Aún si para el cliente final es bueno, no se considera un buen resultado. Si se realiza un trabajo largo y parte del equipo se termina yendo, no es un buen nivel de trabajo.*



13) ¿Cómo considerás que es el nivel de competencia entre pares dentro de la compañía?

*Considero que es bajo. En parte se da por la cultura colaborativa. Por otro lado, se da por el constante crecimiento de la empresa que da lugar al crecimiento profesional de cada uno.*

14) ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo y qué es lo que más te frustra del mismo?

*El desafío es lo que más me gusta. Hay un desafío técnico constante en el mercado en el que se desarrolla, pero viene acompañado de la parte cultural de la empresa. Lo que quizás más me molesta son las barreras de implementar nuevas tecnologías o procesos que queremos trabajar, pero que muchas veces son rechazadas porque no necesariamente benefician a la compañía.*

## **Anexo 7: Respuestas de entrevista a Agustín Capelli – Ford Argentina**

- 1) ¿Qué entendés por cultura organizacional? ¿Es un aspecto que considerás importante como variable al seleccionar una empresa a la hora de incorporarte?

*Es importante. Nunca podría trabajar en una empresa donde haya demasiada competencia entre el equipo. La cultura organizacional es algo que se experimenta en carne propia, no te lo pueden contar. Es qué tanto valor les da a las personas, a lo que piensan y dicen las personas, qué tantas libertades tienen los empleados para mostrar sus pensamientos, más allá de lo que la cúpula jerárquica recomienda.*

- 2) ¿Qué significa para vos que la cultura organizacional en una empresa sea colaborativa o competitiva?

*Una empresa colaborativa es donde los empleados sienten libertad de compartir sus proyectos, ideas o mejoras sin ser juzgados y rechazados automáticamente. En términos competitivo, que estén cerrados a solamente los proyectos que tienen resultados en el corto plazo.*

- 3) ¿Qué entendés por flexibilidad en una compañía? ¿Qué características te llevan a considerar a una empresa como flexible?

*La flexibilidad es ir con una idea a un superior, quien por más que no esté de acuerdo con la misma, él la toma y la considera, la evalúa y define a partir de eso. Es una compañía que se toma tiempo, riesgo y atrevimiento de pensar que las maneras en que las cosas están ahora quizás no sean las mejores para la empresa.*

- 4) ¿Cómo es el tipo de liderazgo en el área donde trabajás y a nivel global en la compañía?

*Donde trabajo, es piramidal, donde los líderes imponen ideas y, por la cultura, la gente ejecuta y acepta las propuestas. Es un liderazgo que son autoritarios, con presencia y evitan dar lugar a desafíos internos. Siempre hay presión de reducir costos y de resultados en el corto plazo. Falta visión de largo plazo.*

- 5) ¿Cuál es el método de implementación de cambios que tiene tu compañía?

*No existe un método oficial. Hay conciencia de que los cambios llevan un tiempo considerable y se escucha de directores que, a partir de la repetición de conceptos, uno puede intentar cambiar el chip. Sin embargo, es un proceso informal. Ahora hay un cambio en forma de negociar en buscar el mejor costo posible en lanzamiento de productos, para lo que se armaron equipos para ello.*

- 6) ¿Considerás que la empresa en la cual trabajás es innovadora?

*No la considero innovadora. Al ver compañías de la competencia y analizando de manera global la empresa, las mismas están más adelantadas. Lo que significa asumir riesgos, los competidores son los que suelen tomarlos y la empresa es más conservadora en ese sentido.*

- 7) Cuándo un colaborador tiene una idea o un método que puede mejorar un proceso, ¿cómo se suele tratar a esa idea en el área donde trabajás?

*No existen equipos por fuera de la función de cada uno para poder trabajar en mejoras de procesos, ideas, etc. Ante nuevas ideas o métodos, no hay personas dispuestas a proponer y liderar esos cambios, delegando tiempo de sus colaboradores para hacerlo. Cuando uno tiene una idea, tiene que tener mucha voluntad, ímpetu y fuerza para poder luchar contra viento y marea para lograrlo. Más que nada, es necesario tener un business case ante cada mejora para poder convencer a los superiores.*

- 8) ¿Cómo suelen venir direccionadas las órdenes en el espacio de trabajo?

*Se suelen tomar decisiones de estrategia corporativa del año. Luego los gerentes toman a sus equipos y comparten toda la información con sus colaboradores de manera informativa, no para discutirla.*

- 9) ¿Cuándo se trabaja en un proceso, se tiene en cuenta al cliente final?

*En mi área en particular no. Quizás otras áreas tengan más en mente al cliente final para poder evaluar el impacto en ellos. Sin embargo, las decisiones internas de los procesos que no tienen impacto directo, no se discute si es algo mejor o menor para los clientes. Se hicieron procesos con gigantografías con ideas de mirada hacia el cliente final, pero no resultó en el mediano o largo plazo.*

- 10) ¿Cómo pensás que es el nivel de compromiso de tus pares en la empresa?

*Yo tengo un alto nivel de compromiso, soy exigente y suelo dar el máximo de mi parte. Sin embargo, puede que sea por la coyuntura de la compañía o la industria, existe falta de compromiso donde se toman decisiones a la ligera y sin fundamentos o sin evaluar los impactos futuros de lo que se propone. Se busca el resultado a corto plazo y no se mira mucho la imagen global.*

- 11) Cuando se quiere implementar un cambio, ¿cuáles son las barreras más reconocidas en la organización?

*Las principales barreras son los objetivos de corto plazo y cómo se les da importancia para los trabajos del día a día. Las propuestas diferentes que no se puede ver fácilmente el impacto o son de largo plazo, ya tienen una barrera donde es necesario un business case y la TIR del proyecto.*

- 12) ¿Considerás que tu empresa se rige más por resultados o por cumplir las normas establecidas?

*La gente y la empresa se preocupa mucho por las normas. Hay un área de control interno para monitorear aprobaciones, procesos, etc. que crea demoras para que uno no se mueva lejos de lo que está pre establecido. Uno podría obtener mejores resultados si uno no tuviera que seguir de manera tan rígida los procesos y las normas.*

- 13) ¿Cómo considerás que es el nivel de competencia entre pares dentro de la compañía?

*Hay competencia, pero en Argentina es muy leal. Las promociones siempre son para gente que se las merece y no sorprenden. La parte de recursos humanos y la gerencia hacen un buen trabajo en este punto. La competencia es sana.*

- 14) ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo y qué es lo que más te frustra del mismo?

*Lo que más me gusta es la industria. La cadena de valor y manufactura atrás de un auto es enorme y arrastra muchas variables. Lo que más me frustra es lo difícil de cambiar las formas de trabajo, que se vienen haciendo de la misma manera hace mucho tiempo. La segunda variable es la visión cortoplacista que es frustrante. Cuando uno busca obtener resultados en el corto se olvida de buscar objetivos a largo plazo.*

## **Anexo 8: Respuestas de entrevista a Entrevistado A – Pan American Energy Argentina**

- 1) ¿Qué entendés por cultura organizacional? ¿Es un aspecto que considerarás importante como variable al seleccionar una empresa a la hora de incorporarte?

*Para mí es cómo la empresa vive su entorno, cuáles son sus valores y actitudes, tradiciones y es algo que viene de las personas que participan de las mismas. Es algo vivencial, intangible. Es algo importante para seleccionar una empresa, pero también es algo difícil de terminar de conocerlo desde afuera, hasta que la vivís no podés identificarla totalmente.*

- 2) ¿Qué significa para vos que la cultura organizacional en una empresa sea colaborativa o competitiva?

*Tiene que ver con cómo la empresa busca enfrentar desafíos. Siempre hacia el exterior es competitivo. En algunos segmentos el Downstream es competitivo, pero Upstream es colaborativo donde se realizan asociaciones con otras empresas.*

- 3) ¿Qué entendés por flexibilidad en una compañía? ¿Qué características te llevan a considerar a una empresa como flexible?

*La flexibilidad hace referencia a la capacidad de una empresa de adaptarse al entorno, al mercado y los cambios internos de la misma. En la oferta de productos o en procesos. En oil&Gas no hay tanta capacidad de flexibilidad, es una industria dura. La flexibilidad se ve en los procesos y cómo se manejan las relaciones que tiene la empresa en su ecosistema.*

- 4) ¿Cómo es el tipo de liderazgo en el área donde trabajás y a nivel global en la compañía?

*En mi gerencia es orientado a personas y resultados. Tenemos definidos horizontes y todos colaboramos y proponemos ideas con bastante empowerment. Mi área es de soporte y damos servicios a compras y supply chain. Por eso tenemos poder de dar ideas y nuevos desarrollos. En otras áreas se ve más el micromanagement.*

- 5) ¿Cuál es el método de implementación de cambios que tiene tu compañía?

*Generalmente, hay una directiva de una gerencia y un área que hace manejo del cambio, o análisis de las tareas. Hay una estructura medular que vela por eso. Hay una bajada de línea.*

- 6) ¿Considerás que la empresa en la cual trabajás es innovadora?

*Yo creo que sí. Es innovadora en procesos, en la forma de llevar el trabajo, y todo dentro de una industria dura.*

- 7) Cuándo un colaborador tiene una idea o un método que puede mejorar un proceso, ¿cómo se suele tratar a esa idea en el área donde trabajás?

*Tenemos una casilla de recomendaciones y cualquiera puede acceder. Tenemos reuniones semanales de cómo venimos con los objetivos y si alguien tiene una idea se discute. Si se puede*

*implementar, se implementa. Hay dos áreas de mejora continua, que son equipos que analizan el impacto y se ve cómo se trabaja.*

8) ¿Cómo suelen venir direccionadas las órdenes en el espacio de trabajo?

*Tenemos grandes proyectos de áreas a nivel de gerencia. Determinamos como llegamos a los objetivos y los hacemos. A nivel macro, hay poca distancia entre lo que decide el vicepresidente y lo que se lleva a la práctica. La toma de decisiones está bastante concentrada. La bajada de línea es rápida y asertiva.*

9) ¿Cuándo se trabaja en un proceso, se tiene en cuenta al cliente final?

*Sí, se tiene en cuenta. Los procesos son sometidos a revisión por usuarios a nivel de líder o gerente. Queremos que cumpla con el objetivo, pero también algo que se puede llevar a la práctica y que la gente lo implemente.*

10) ¿Cómo pensás que es el nivel de compromiso de tus pares en la empresa?

*Es alto. Es un ámbito desafiante.*

11) Cuando se quiere implementar un cambio, ¿cuáles son las barreras más reconocidas en la organización?

*Tienen que ver con que cuando uno sale de su área, se encuentra con que la gente no quiere cambiar la forma actual de hacer las cosas. Cada área tiene su manera de relacionarse con sus proveedores y clientes. A veces nos encontramos con la necesidad de realizar una modificación de un proceso y donde cada área realiza el mismo de una manera diferente y uno tiene un mix diferente de cultura donde la empresa opera, lo cual es una barrera al no poder vincularlas todas al mismo tiempo.*

12) ¿Considerás que tu empresa se rige más por resultados o por cumplir las normas establecidas?

*Se rige por resultados, por lo que te valoran por eso. Hay un componente importante que es el margen en el que uno se puede mover. No se puede romper un procedimiento para lograr un resultado particular. Se tienen que conseguir la reducción de costos dentro de un marco definido.*

13) ¿Cómo considerás que es el nivel de competencia entre pares dentro de la compañía?

*Es un ámbito colaborativo. Hay competencia, pero normal para poder mostrar su trabajo y destacarse. Es algo natural y que tiene que estar. Se evidencia cuando uno sube en la cadena de mando. Sin embargo, esto no baja a los equipos.*

14) ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo y qué es lo que más te frustra del mismo?

*Me gusta la industria y cómo la empresa encara los desafíos y el empowerment a los colaboradores. El presidente da libertad a los equipos a armarse cuando se inicia una nueva área y para implementar planes de capacitación, por ejemplo. Lo que más me frustra es que tenía una mirada que abarca más de procesos y actualmente uno se vuelve limitado a la posición en la que se encuentra. A nivel cultural el problema es que cansa la incertidumbre y los cambios repentinos de rumbo, parte debido a las decisiones y la coyuntura del mercado.*

## **Anexo 9: Respuestas de entrevista a Entrevistado B – ExxonMobil Argentina**

- 1) ¿Qué entendés por cultura organizacional? ¿Es un aspecto que considerarás importante como variable al seleccionar una empresa a la hora de incorporarte?

*La cultura son las reglas no escritas, los valores y hábitos, el cómo se alcanzan los objetivos. Al mismo tiempo es lo que se utiliza para establecer criterios de evaluación. Es importante. Es crítico para entender si uno se haya como persona en la empresa, más allá del paquete compensatorio. Es difícil saberlo de antemano, hasta no estar adentro uno no sabe cómo es realmente.*

- 2) ¿Qué significa para vos que la cultura organizacional en una empresa sea colaborativa o competitiva?

*Qué es lo que se valora en la empresa. Si es más grupal es colaborativo, si es más individual es competitiva.*

- 3) ¿Qué entendés por flexibilidad en una compañía? ¿Qué características te llevan a considerar a una empresa como flexible?

*Lo ataría al cambio, cómo una empresa se adapta a los cambios del exterior o del interior. Mientras más flexible, uno se adapta más fácilmente, cuanto menos flexible, una empresa es más rígida, donde se rigen más por reglamentos. Al mismo tiempo, es la manera del cómo se promueven y con qué valores se atan los cambios.*

- 4) ¿Cómo es el tipo de liderazgo en el área donde trabajás y a nivel global en la compañía?

*En el área donde trabajo, se hacen esfuerzos para dejar la mentalidad de excelencia y error cero. Se está buscando ver cómo agregar valor y buscar identificar cómo lo que uno hace es beneficioso para la compañía. Hace unos años hubiera dicho que las cosas deben salir de una manera y el foco es en resultados. Hoy tenemos muchas organizaciones y las áreas mismas tienen propios liderazgos, dependen de las gerencias. Quizás las áreas de soporte buscan la innovación y creatividad, como IT o Recursos Humanos. El resto, apunta a la excelencia. Depende mucho de la generación de los directores.*

- 5) ¿Cuál es el método de implementación de cambios que tiene tu compañía?

*Las ideas suelen ser top-down. Se bajan líneas de ideas y luego se ejecutan. Con respecto al método, al ser top-down, se arma un equipo que el gerente o director define quien quiere que participe y se hace. Si es algo que nace de los colaboradores, no es común que se obtenga una idea muy grande que vaya más allá de la organización o empresa, por lo que el analista puede liderar la idea.*

- 6) ¿Considerás que la empresa en la cual trabajás es innovadora?

*Se están haciendo muchos esfuerzos, pero no. Al menos no en Argentina. Se busca mejorar procesos y automatización, pero no hay algo grande que cambie el panorama.*



- 7) Cuándo un colaborador tiene una idea o un método que puede mejorar un proceso, ¿cómo se suele tratar a esa idea en el área donde trabajás?

*Depende mucho del jefe. Si la idea es apoyada, lo promueven y dan ayuda. Sin embargo, otros quieren mantener las cosas como están. Ahora, con nuevas generaciones y nueva mentalidad, se está dando más lugar a este tipo de ideas. ¿Cómo se hace? La persona lidera el proyecto, siempre buscando que sea capaz de realizar el proyecto más allá de las responsabilidades del día a día. No se va a mover a la persona para que persiga este proyecto nada más.*

- 8) ¿Cómo suelen venir direccionadas las órdenes en el espacio de trabajo?

*A nivel analista o supervisión, se acatan como vienen. No es una persona que decide, sino que existen centros que arman la estrategia de la organización, pero es un grupo de 5 o 6 personas.*

- 9) ¿Cuándo se trabaja en un proceso, se tiene en cuenta al cliente final?

*En este momento, en mi área, estamos trabajando en la redefinición de cliente final y se suele tener en cuenta el mismo. Damos servicios a diferentes sistemas y componentes de la organización. Debemos estar pendientes de los requerimientos de nuestros clientes.*

- 10) ¿Cómo pensás que es el nivel de compromiso de tus pares en la empresa?

*El nivel de compromiso es medio, casi bajo. Es difícil a veces buscar contribuir al compromiso de la gente, pero estamos trabajando en eso.*

- 11) Cuando se quiere implementar un cambio, ¿cuáles son las barreras más reconocidas en la organización?

*Por la situación actual es la falta de presupuesto. El precio del barril y otras variables no dan lugar a mejoras o cambios de gran magnitud. Sin embargo, siendo una empresa tradicional, es el statu quo. Gente de otras generaciones que no quieren tomar riesgos que quieren mantener las cosas como están.*

- 12) ¿Considerás que tu empresa se rige más por resultados o por cumplir las normas establecidas?

*Por resultados. Hay muchas normas y procedimientos con una guía corporativa bien marcada, pero si no obtenés resultados, no podés crecer.*

- 13) ¿Cómo considerás que es el nivel de competencia entre pares dentro de la compañía?

*Hay un sistema de evaluación comparativo, por lo que uno tiene que competir para resaltar. Por eso la competencia es alta.*

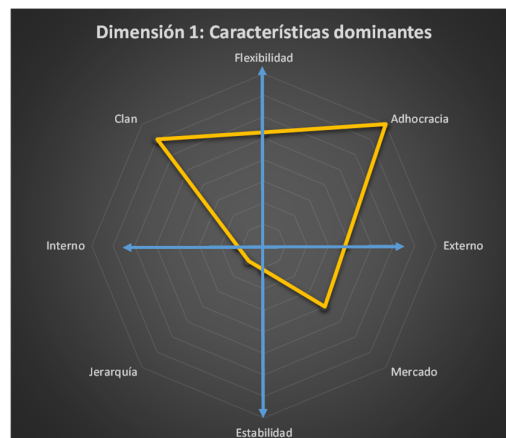
14) ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo y qué es lo que más te frustra del mismo?

*Me gusta trabajar con gente, estaba en el momento de trabajar con un equipo y poder tener gente a quien poder hacer crecer y mejorar su rendimiento. Lo que me frustra es que cuando uno es transparente con este tema, muchos tratan el teamplay como algo corriente y muchas veces tiene matices individualistas.*

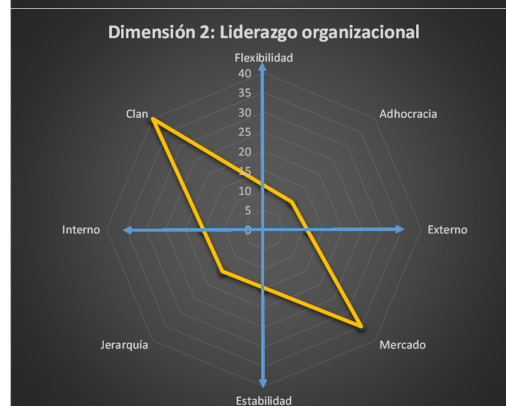
Anexo 10: Resultados OCAI de YPF



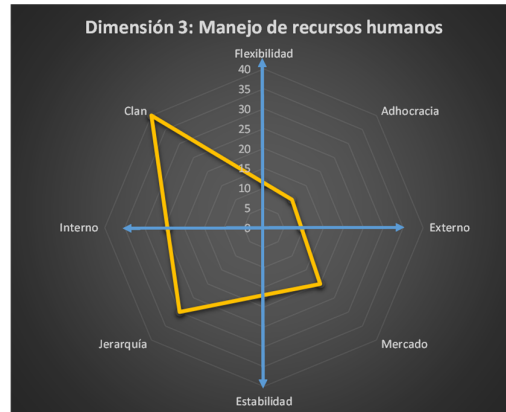
Características Dominantes	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	35.0	40.0	5.0	20.0
	Total Preferencia	30.0	30.0	15.0	25.0



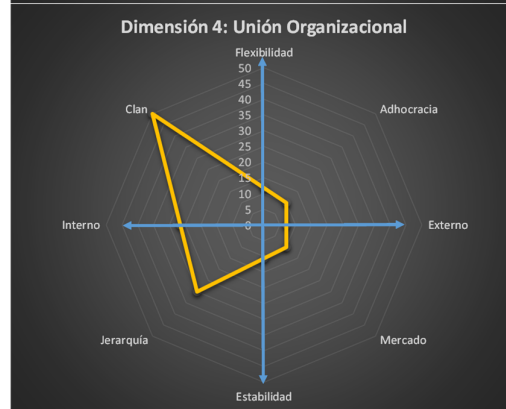
Liderazgo organizacional	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	40.0	10.0	15.0	35.0
	Total Preferencia	25.0	25.0	25.0	25.0



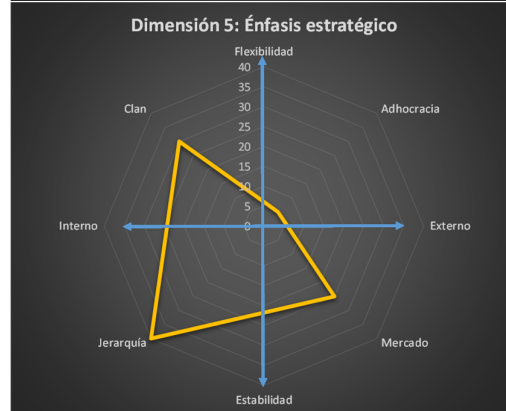
Manejo de Recursos Humanos	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	40.0	10.0	30.0	20.0
	Total Preferencia	30.0	20.0	30.0	20.0



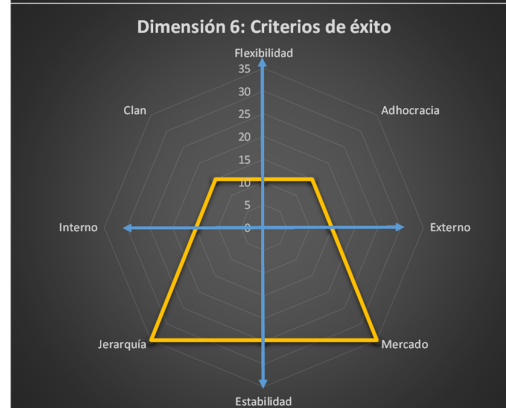
Unión Organizacional	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	50.0	10.0	30.0	10.0
	Total Preferencia	30.0	20.0	30.0	20.0



Énfasis Estratégico	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	30.0	5.0	40.0	25.0
	Total Preferencia	20.0	40.0	25.0	15.0



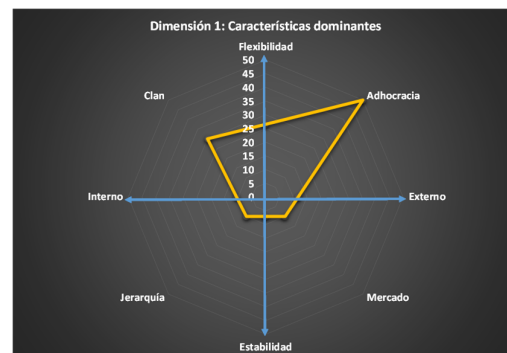
Criterios de Éxito	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	15.0	15.0	35.0	35.0
	Total Preferencia	20.0	40.0	20.0	20.0



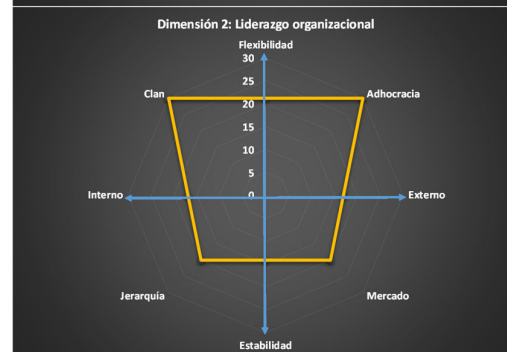
Anexo 11: Resultados OCAI de Mercadolibre



Características Dominantes	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	30.0	50.0	10.0	10.0
	Total Preferencia	30.0	50.0	10.0	10.0



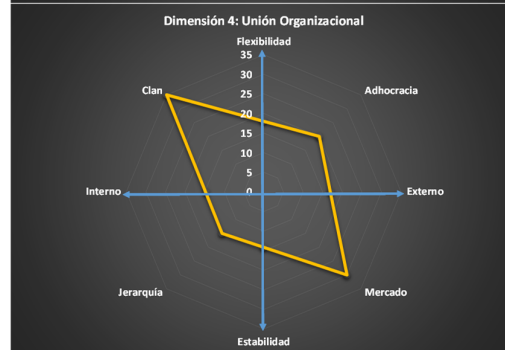
Liderazgo organizacional	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	30.0	30.0	20.0	20.0
	Total Preferencia	25.0	40.0	20.0	15.0



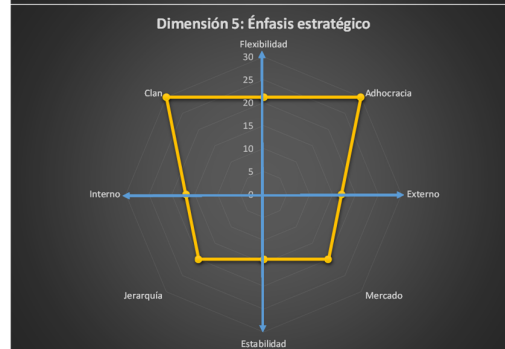
Manejo de Recursos Humanos	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	60.0	0.0	10.0	30.0
	Total Preferencia	60.0	0.0	0.0	40.0



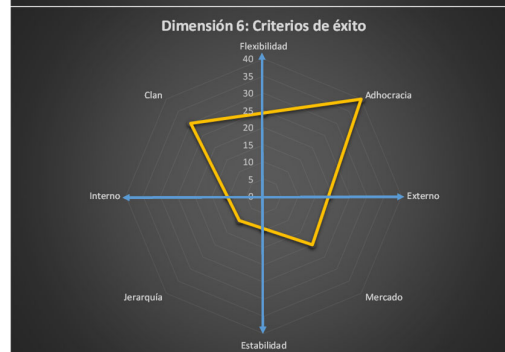
Unión Organizacional	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	35.0	20.0	15.0	30.0
	Total Preferencia	35.0	30.0	10.0	25.0



Énfasis Estratégico	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	30.0	30.0	20.0	20.0
	Total Preferencia	25.0	30.0	25.0	20.0



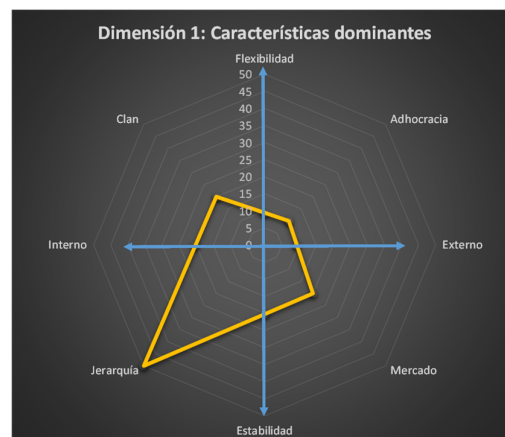
Criterios de Éxito	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	30.0	40.0	10.0	20.0
	Total Preferencia	35.0	35.0	10.0	20.0



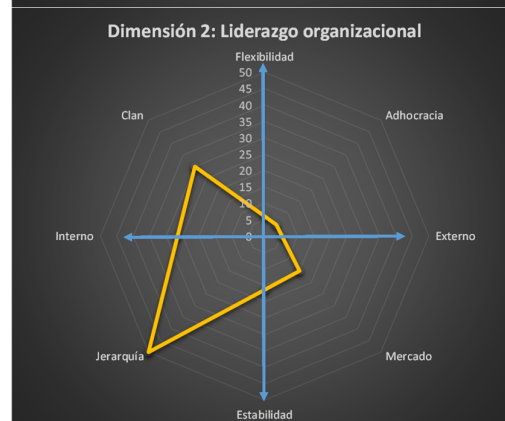
### Anexo 12: Resultados OCAI de Ford Argentina



Características Dominantes	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	20.0	10.0	50.0	20.0
	Total Preferencia	20.0	40.0	20.0	20.0



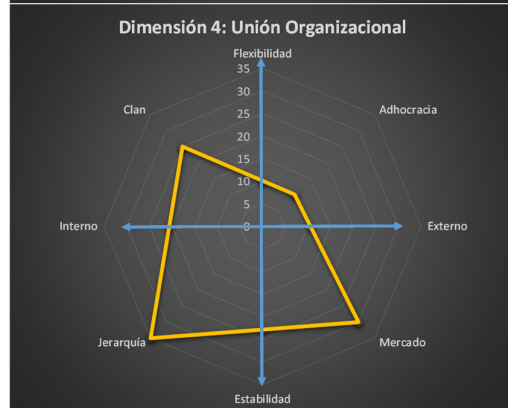
Liderazgo organizacional	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	30.0	5.0	50.0	15.0
	Total Preferencia	15.0	50.0	20.0	15.0



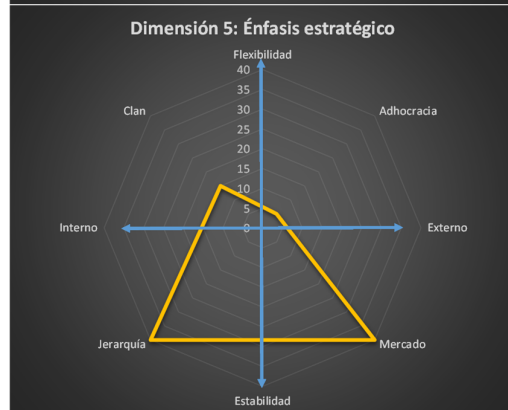
Manejo de Recursos Humanos	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	20.0	0.0	70.0	10.0
	Total Preferencia	35.0	40.0	5.0	20.0



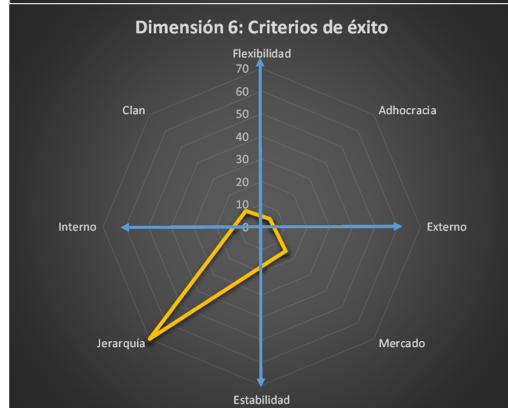
Unión Organizacional	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	25.0	10.0	35.0	30.0
	Total Preferencia	30.0	30.0	20.0	20.0



Énfasis Estratégico	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	15.0	5.0	40.0	40.0
	Total Preferencia	25.0	40.0	5.0	30.0

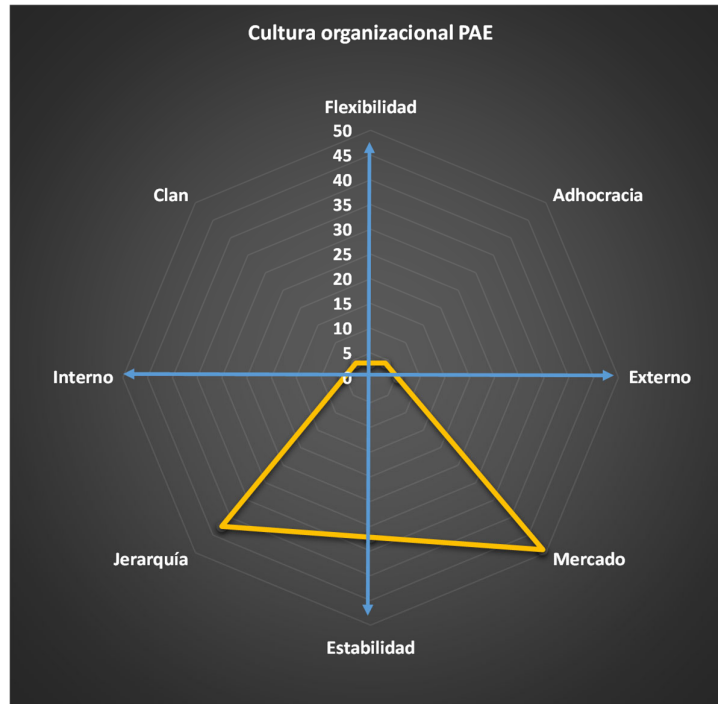


Criterios de Éxito	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	10.0	5.0	70.0	15.0
	Total Preferencia	25.0	25.0	25.0	25.0

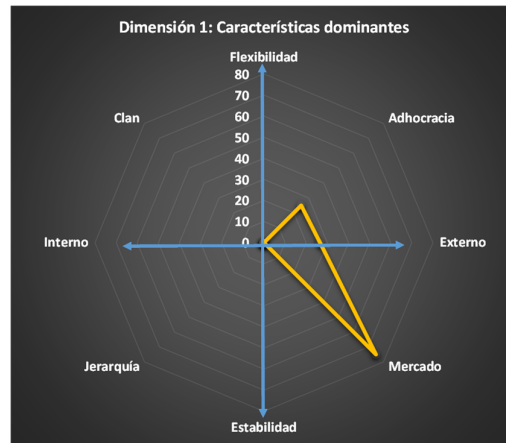




### Anexo 13: Resultados OCAI de Pan American Energy Argentina



Características Dominantes	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	0.0	25.0	0.0	75.0
	Total Preferencia	0.0	50.0	0.0	50.0



Liderazgo organizacional	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	0.0	0.0	50.0	50.0
	Total Preferencia	0.0	30.0	40.0	30.0

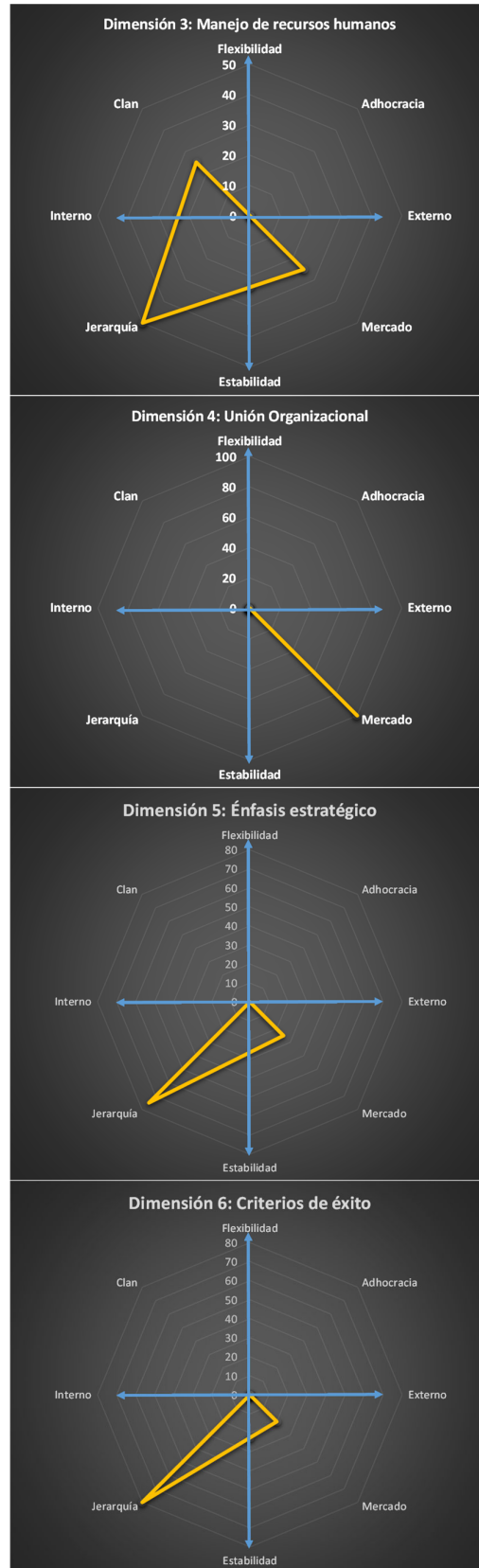


Manejo de Recursos Humanos	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	25.0	0.0	50.0	25.0
	Total Preferencia	25.0	25.0	50.0	0.0

Unión Organizacional	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	0.0	0.0	0.0	100.0
	Total Preferencia	25.0	25.0	0.0	50.0

Énfasis Estratégico	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	0.0	0.0	75.0	25.0
	Total Preferencia	25.0	0.0	50.0	25.0

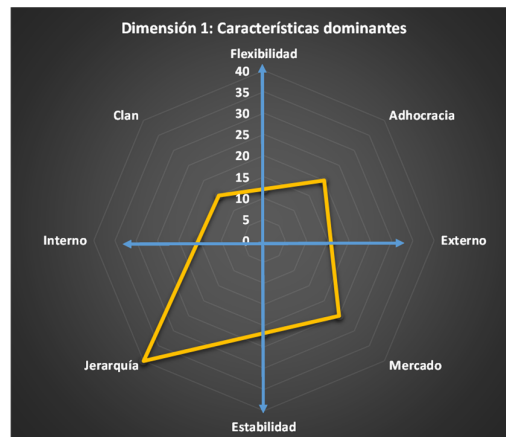
Criterios de Éxito	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	0.0	0.0	80.0	20.0
	Total Preferencia	20.0	0.0	60.0	20.0



### Anexo 14: Resultados OCAI de ExxonMobil Argentina



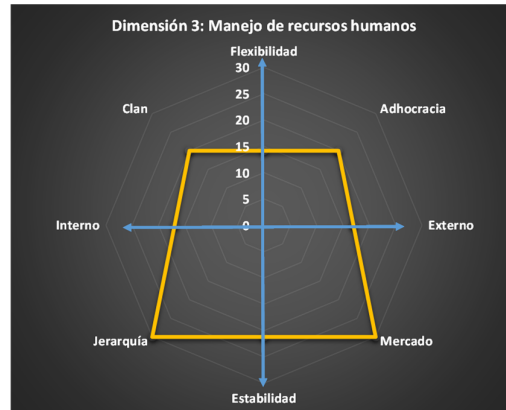
Características Dominantes	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	15.0	20.0	40.0	25.0
	Total Preferencia	30.0	25.0	20.0	25.0



Liderazgo organizacional	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	25.0	20.0	30.0	25.0
	Total Preferencia	40.0	20.0	20.0	20.0



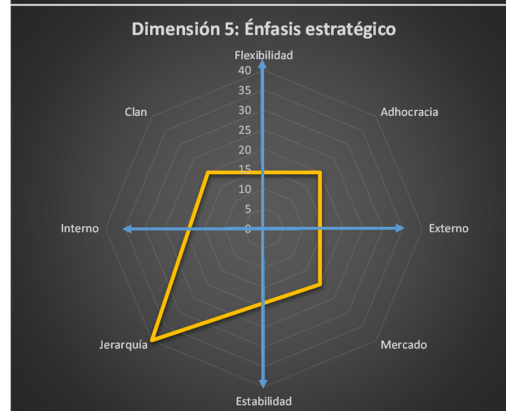
Manejo de Recursos Humanos	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	20.0	20.0	30.0	30.0
	Total Preferencia	30.0	30.0	20.0	20.0



Unión Organizacional	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	15.0	15.0	40.0	30.0
	Total Preferencia	30.0	30.0	20.0	20.0



Énfasis Estratégico	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	20.0	20.0	40.0	20.0
	Total Preferencia	35.0	25.0	25.0	15.0



Criterios de Éxito	Categorías	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
	Total Actual	20.0	25.0	30.0	25.0
	Total Preferencia	30.0	30.0	20.0	20.0

