

47

ESTRATEGIAS EDUCATIVAS Y DE FORMACIÓN LABORAL PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL EN EL ENTORNO EMPRESARIAL ACTUAL

EDUCATIONAL AND JOB TRAINING STRATEGIES FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN THE CURRENT BUSINESS ENVIRONMENT

Diego Andrés Carrillo Rosero ^{1*}

E-mail: ua.diegocarrillo@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6857-4519>

Ingrid Natalia Caicedo Quiñones ¹

E-mail: ingridcq03@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7741-0781>

Jeime Michelle Razo Toalombo ¹

E-mail: jeimert67@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1836-7396>

Diego Josué Cedeño Gavilanes ¹

E-mail: diegocg81@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6911-468X>

*Autor para correspondencia

¹Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ambato, Ecuador

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Carrillo Rosero, D. A., Caicedo Quiñones, I. N., Razo Toalombo, J. M., y Cedeño Gavilanes, D. J. (2024). Estrategias educativas y de formación laboral para el desarrollo profesional en el entorno empresarial actual. *Revista Conrado*, 20(99), 457-465.

RESUMEN

Este estudio analiza la dinámica organizativa de una empresa manufacturera en Ecuador, centrándose en la superación profesional de los empleados. A través de una investigación cualitativa no experimental y transversal, se utilizó la encuesta como herramienta estandarizada, aplicada a una muestra de 30 trabajadores. La aplicación de la encuesta se realizó con la colaboración de estudiantes de la Universidad de los Andes. Los resultados indican que, en el escenario actual, predomina la cultura adhocrática, adaptándose a necesidades coyunturales. No obstante, para alcanzar el escenario deseado, se propone un plan educativo que priorice la cultura jerárquica, definiendo roles, y la cultura de clan, fortaleciendo la comunicación interna y el trabajo en equipo. Con el objetivo de obtener mejor clima organizacional y adecuado posicionamiento de la empresa en el sector.

Palabras clave:

formación profesional, plan de superación empresarial, clima Organizacional, ambiente empresarial, eficacia organizacional.

ABSTRACT

This study analyzes the organizational dynamics of a manufacturing company in Ecuador, focusing on employees' professional development. Through a non-experimental and cross-sectional qualitative research approach, a standardized survey was used as a tool, applied to a sample of 30 workers. The survey was administered with the collaboration of students from the University of the Andes. The results indicate that, in the current scenario, an adhocratic culture predominates, adapting to circumstantial needs. However, to achieve the desired scenario, an educational plan is proposed that prioritizes a hierarchical culture, defining roles, and a clan culture, strengthening internal communication and teamwork. This is aimed at achieving a better organizational climate and positioning the company effectively in the sector.

Keywords:

Professional development, business improvement plan, organizational climate, business environment, organizational effectiveness.

INTRODUCCIÓN

La integración de colaboradores a una empresa implica que estos individuos aporten no solo su acervo intelectual y experiencia, sino también su conducta, sistema de valores y código cultural (Gebera & Pérez, 2020). Al unirse al grupo de trabajadores, se inicia una dinámica interesante entre el individuo y el colectivo. Simultáneamente, la alta dirección impulsa, mediante normas y políticas, una filosofía empresarial que guía a las personas hacia la adopción de una codificación colectiva de mentes, valores, creencias y pensamientos distintivos entre los miembros (Mendez-Álvarez, 2019). Este proceso requiere una gestión y liderazgo efectivos para orientar a los colaboradores hacia el logro de objetivos y la eficacia organizacional (Vesga Rodríguez et al., 2020; (Palafox-Soto et al., 2021) En general, los líderes empresariales han relegado a un segundo plano el análisis de aspectos culturales y humanos, una problemática que se manifiesta de manera más evidente en América Latina. Esta falta de atención ha generado gradualmente una pérdida de competitividad y un desgaste constante del compromiso. En otras palabras, los criterios económicos y competitivos suelen descuidar los aspectos humanos y culturales subyacentes en las organizaciones (Guzmán et al., 2022). Un concepto fundamental al analizar el comportamiento humano en las empresas es el de cultura, entendida como un sistema compartido de creencias, ideologías, lenguaje, historia y herencia étnica (Moran et al., 2021).

La cultura organizacional, entendida como la base para el entendimiento, reflexión, pensamiento y sensación relacionada con las metas organizacionales (Wudarzewski, 2018), es un elemento crucial en este contexto. Schein (1992), uno de los autores destacados en el estudio de la cultura organizacional, la considera como una fuerza social ampliamente intangible pero poderosa, con su modelo que consta de tres niveles: artefactos, valores y asunciones básicas. Aunque este modelo permite comprender la formación de la cultura organizacional, resulta insuficiente para explicar cómo esta se adapta al entorno para generar diferenciación y potenciar la competitividad citado por (Naveed et al., 2022).

Para el análisis de la cultura organizacional, se han propuesto varios modelos, y uno de los más comunes y aceptados es el de Cameron y Quinn. Según estos autores, la cultura organizacional se refleja como el conjunto de normas, creencias y valores compartidos por la organización. La herramienta de valoración de cultura organizacional de Cameron y Quinn ha sido ampliamente validada y es considerada como uno de los modelos más relevantes para identificar la cultura que prevalece en una organización específica. Su relevancia radica en la premisa

de que, para tener éxito, una organización debe gestionar y mantener conductas organizacionales alineadas con la dinámica global del entorno (Naveed et al., 2022).

La Universidad de los Andes fomenta activamente la vinculación de sus estudiantes con el sector empresarial. A través de programas de pasantías, prácticas y colaboraciones, los estudiantes tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos teóricos en entornos reales, adquiriendo experiencia práctica. Esta interacción directa con el mundo empresarial no solo enriquece su aprendizaje, sino que también les brinda la perspectiva y las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos del ámbito profesional una vez que completen su formación académica en la universidad. Por lo que en esta investigación vincula a los estudiantes para evaluar la cultura organizacional mediante el modelo Cameron y Quinn, denominado Organizational Culture Assessment Instrument, en lo adelante (OCAI), específicamente en una empresa del sector manufacturero. Teniendo como objetivo conocer las particularidades del funcionamiento de la misma, y establecer una propuesta educativa para su mejora y posicionamiento en el mercado.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se desarrolla una investigación cuantitativa de tipo no experimental, transversal que recopila datos por una sola vez en la empresa objeto de estudio en el mes de junio de 2023. Un grupo de estudiantes de la Universidad de los Andes, colabora en la aplicación del cuestionario, como parte de su vinculación a la práctica pre profesional. Los que recibieron previa capacitación sobre el cuestionario a aplicar. Esto contribuye a su formación como futuros trabajadores del sistema empresarial ecuatoriano. La población de estudio estuvo integrada por la totalidad de colaboradores de la empresa; que en total suman 30 personas; por su número reducido no se calculó muestra estadística.

Métodos y técnicas aplicados:

Métodos teóricos:

- Método analítico - sintético: posibilita la descomposición integral en aspectos específicos con el fin de comprender la estructura, favoreciendo la observación para una mejor comprensión de los componentes. Este enfoque implica la síntesis, es decir, la amalgama de elementos dispersos para constituir un componente total.
- Método inductivo deductivo: se lleva a cabo un razonamiento lógico. El método inductivo parte de premisas específicas para alcanzar aspectos generales, mientras que el deductivo, en contraposición, se inicia

desde lo genérico hasta llegar a los aspectos particulares. Ambos métodos desempeñan un papel crucial en la construcción del conocimiento.

- Método histórico lógico: en relación con el método histórico-lógico, estos enfoques posibilitan la construcción de la investigación a partir de elementos históricos que configuran el estudio, permitiendo comprender los elementos esenciales y su evolución histórica.

Métodos empíricos:

- Observación: se implementa la técnica de observación como herramienta clave para evaluar la dinámica interna de la empresa. A través de esta metodología, se busca identificar posibles deficiencias en la operación y en la interacción entre los diferentes componentes organizativos. La observación directa permite obtener una comprensión detallada de los procesos internos, facilitando la detección de áreas de mejora y proporcionando valiosos insights para el desarrollo de recomendaciones que contribuyan a optimizar el funcionamiento de la empresa.
- Encuesta: mediante el cuestionario estructurado OCAI; ha sido validado en varios segmentos demográficos para estimar sus parámetros psicométricos (confiabilidad, validez, poder discriminatorio); demostrando su confiabilidad (G. Wudarzewski, 2018).

Descripción del cuestionario: el cuestionario OCAI (Suderman, 2012) fue propuesto por los profesores Cameron y Quinn (Grzegorz Wudarzewski, 2018); para quienes la cultura organizacional es un conjunto de valores organizacionales específicos que se sobreentienden sobre la conjetura que no son necesariamente comunicados; sino que se adoptan de manera intuitiva al formar parte de un equipo de trabajo. Dicho cuestionario valora la cultura en dos dimensiones; en el primer eje se encuentra la relación flexibilidad y discreción versus estabilidad y control. Es decir, en el un extremo están las organizaciones que se adaptan continuamente y generan modelos ad-hoc. Mientras que en el otro se encuentran aquellas más burocráticas que se apegan a modelos específicos de gestión, con reformas lentas y paulatinas.

En el segundo eje se valora la relación entre enfoque interno e integración versus el enfoque externo y la diferenciación; es decir, en el un extremo están aquellas empresas que promueven fuertes lazos de comunicación y apego entre los miembros del equipo; mientras que en el otro extremo se ubican las que valoran más la relación con el cliente y la diferenciación de la competencia. Es necesario mencionar que en una organización el conflicto por gestionar su cultura entre los dos ejes es continuo y dinámico y no estático y coyuntural.

Como resultado de la interacción entre los ejes resultan cuatro tipos de cultura organizacional: de clan, adhocrática, de mercado y jerárquica; es común que en una organización se manifiesten de forma simultánea varios tipos de cultura; aunque en algunas puede resaltar un determinado tipo; entonces, no siempre es posible diferenciar una cultura organizacional dominante.

El cuestionario cuenta con 24 ítems y 6 dimensiones:

1. Características Dominantes - en esta dimensión se evalúan aspectos como: la capacidad para asumir riesgos, la rigidez burocrática, orientación de los colaboradores a logros; y, el ambiente y comunicación entre los participantes.
2. Liderazgo organizacional – se evalúa el tipo de liderazgo dominante en la organización: desarrollador e inspirador, audaz y orientado a resultados, eficiente y coordinado; innovador y que adopta riesgos.
3. Gestión de Empleados – analiza trabajo en equipo consenso y participación, adopción de riesgos e innovación, competitividad y orientación a logros; seguridad y estabilidad para las personas.
4. Cohesión organizacional – mide la cohesión en función de: lealtad entre los miembros, innovación y vanguardia, orientación a logros y objetivos, reglas y políticas.
5. Énfasis Estratégico – analiza si el crecimiento de la organización prevalece en torno a: desarrollo humano y participación; adquisición de recursos, promueve la competitividad; estabilidad y control.
6. Criterios de Éxito – identifica si la organización se preocupa por el desarrollo del recurso humano; el producto y su innovación; vencer y diferenciarse la competencia o los cronogramas y la eficiencia.

En cada dimensión existe un ítem para evaluar cada tipo de cultura: de clan, adhocrática, de mercado y jerárquica; es decir en total, cada cultura es evaluada mediante 6 **ítems**; estos ítems se miden mediante escala de Likert (1-5). Aunque el cuestionario se aplica por una sola ocasión a los individuos investigados, todas las preguntas se responden 2 veces; la primera responde como perciben cada ítem en el presente; y la segunda cómo desean que en el futuro ese **ítem** se desarrolle en la organización.

Esta configuración permite, por lo tanto, evaluar la situación actual y el escenario futuro que los miembros de la organización perciben en cuanto a la cultura; y de manera diferenciada generar un estudio por dimensión; y por tipo de cultura; a la vez permite generar análisis generales de todas las dimensiones y de todos los tipos de cultura a la vez. La confiabilidad del instrumento fue evaluada para la población latina; específicamente para Chile, con un

resultado de 0,925 equivalente a muy confiable. El instrumento fue aplicado de manera presencial en la organización entregando el cuestionario físico a cada uno de los individuos participantes; los datos recopilados se tabularon en el programa microsoft excel.

RESULTADOS

Se presentan los resultados de acuerdo a las dimensiones del instrumento OCAI Tabla 1 y 2; Figura 1 y 2 posterior se analiza el puntaje actual y deseado de cada tipo de cultura. Este análisis integral, es el recomendado para poder obtener una visión global y más acertada para la toma de decisiones; sin que necesariamente, un mayor puntaje en una dimensión o tipo de cultura, produzca una subestimación de otra.

Tabla. 1: Dimensiones del cuestionario OCAI, escenario actual.

Dimensión Ocai	Muestras Obtenidas	Escenario Actual			Escenario Deseado		
		Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Media	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Media
Características dominantes	30	1	5	3,76	2	5	4,62
Liderazgo organizacional	30	3	4	3,77	4	5	4,7
Gestión de empleados	30	2	4	3,62	3	5	4,57
Cohesión organizacional	30	1	4	3,2	2	5	4,45
Énfasis estratégico	30	1	4	3,95	1	5	4,6
Criterios de éxito	30	1	5	4,22	4	5	4,72
Promedio General	30	1,5	4,33	3,76	2,67	5	4,61

Fuente: Investigación de campo

Figura 1: Dimensiones OCAI, comparativo actual y deseado.



Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de campo

Tabla. 2: Resultados por tipo de cultura, escenario actual y futuro

Dimensión Ocai	Muestras Obtenidas	Escenario Actual			Escenario Deseado		
		Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Media	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Media
Cultura de clan	30	3	4	3,16	1	5	4,76
Cultura adhocrática	30	1	5	3,8	2	5	4,43
Cultura de mercado	30	1	4	3,71	1	5	4,46
Cultura jerárquica	30	3	5	3,73	4	5	4,83

Fuente: Investigación de campo

Figura 2: Tipos de culturas, comparativo actual y deseado.



Fuente: Investigación de campo

Dimensiones OCAI, escenario actual:

El instrumento OCAI, permite inferir que, en el escenario actual, las dimensiones: “criterios de éxito” y “énfasis estratégico”, son las mejores calificadas; la primera obtiene mejores puntuaciones en desarrollo de producto e innovación. Mientras que la segunda en competitividad; en contrapunto, las dimensiones menos calificadas son: “cohesión organizacional” y “gestión de los empleados”; se reflejan puntuaciones relativas bajas en cuanto a: orientación a logros y objetivos en cohesión organizacional; y, seguridad y estabilidad para las personas, en gestión de empleados.

Dimensiones OCAI, escenario deseado:

En el escenario deseado, todas las dimensiones obtienen puntuaciones superiores a 4,4, destacan: “criterios de éxito” dimensión en la que el criterio: cronogramas y eficiencia es el más puntuado. En “liderazgo organizacional”, se refleja un deseo por mejorar en cuanto a “eficiencia y coordinación de esfuerzos”. También, desde la perspectiva de los sujetos de investigación, es importante que la organización mejore la estabilidad y el control; así como la orientación de los colaboradores a logros.

Comparativo entre tipos de cultura organizacional, escenario actual:

En el escenario actual, los colaboradores perciben que la cultura más practicada en la organización es la adhocrática; que enfatiza la innovación impulsada por el cambio impredecible del entorno y ajustes dinámicos *ad hoc* que se generan y terminan en cuanto las tareas son completadas. Aunque esta cultura promueve la innovación requiere de un

liderazgo visionario para ser efectiva; solo con esta condición se logra adaptabilidad y creatividad en el marco de riesgos calculados. Sin embargo, sin este tipo de liderazgo, puede resultar en una organización desordenada, sin estandarización y que no se preocupe por el logro efectivo de resultados y sin énfasis estratégico.

Por otra parte, el tipo de cultura con menor puntuación en el escenario actual, es la “de clan”. La que promueve el desarrollo de vínculos emocionales entre los colaboradores en una atmósfera de trabajo que impulsa metas compartidas. Este tipo de cultura requiere un liderazgo que entrene, desarrolle y promueva el compromiso.

El escenario actual evidencia que en el eje “flexibilidad – estabilidad”; los colaboradores perciben a la empresa como una organización flexible, abierta con facilidad a los cambios del entorno; pero con insuficiente estandarización y orientación a logros. Así como con brechas por mejorar en cuanto a la generación de equipos de trabajo y mejora del clima laboral. Mientras en el eje “integración – diferenciación” perciben que actualmente se orienta más a la competencia con enfoque en la rentabilidad; desplazando el énfasis en la participación y empoderamiento de los colaboradores.

Comparativo entre tipos de cultura organizacional, escenario deseado:

El modelo propuesto por Cameron y Quinn, destaca por ser uno de los más utilizados para evaluar la cultura organizacional de una empresa. Además de haber sido validado y medido en confiabilidad en varios segmentos geográfico – culturales. El modelo debe ser analizado de manera integral con fundamento en los cuatro tipos de cultura propuestos a la vez; dado que desatender uno o varios de estos tipos de cultura. Lo que podría afectar el entendimiento efectivo de lo requerido para volver competitiva, eficiente, cohesionada y adaptable a la organización.

En el escenario deseado, se espera avanzar hacia una cultura jerárquica, es decir, formal y estructurada, con énfasis en las funciones y con instrucciones claras del proceso de trabajo. En el que las libertades de conducta sean mínimas, para esto se requiere un liderazgo centralizado, orientado a la eficiencia y a resultados. Sin embargo, también se desea desarrollar una cultura de clan, que fortalezca los vínculos emocionales, la comunicación y el desarrollo de equipos de trabajo orientados a metas comunes. Por lo que, si la empresa subestima este criterio podría perder competitividad en su entorno.

Acorde a los resultados que se esperan obtener en cuanto a las relaciones de los trabajadores de la empresa,

surge la necesidad de desarrollar acciones de formación en el colectivo laboral. Esas acciones de corte educativo, estarían encaminadas en función de lograr adecuada comunicación y cohesión grupal. Para posibilitar que la empresa funcione adecuadamente y tenga una buena posición y prestigio en el mercado empresarial.

1. Programas de Capacitación en Estructura Organizativa: la implementación de cursos que aborden la importancia de una estructura jerárquica se sustenta en la necesidad imperativa de una formación educativa que permita a los empleados comprender y aprovechar plenamente el potencial de dicha estructura. La formación en roles y funciones específicas dentro de esta jerarquía no solo fortalece la comprensión individual de cada empleado sobre su contribución al conjunto, sino que también crea un marco claro para la toma de decisiones eficientes. Además, la educación en este contexto proporciona las bases para una comunicación fluida y eficaz, reduciendo posibles malentendidos y optimizando la coordinación entre diferentes niveles organizativos.
2. Desarrollo de Habilidades de Liderazgo: ofrecer entrenamiento en liderazgo centralizado, centrado en la eficiencia y resultados, para fortalecer el liderazgo en la organización. La oferta de entrenamiento en liderazgo centralizado, con un enfoque en eficiencia y resultados, responde a una necesidad educativa imperante en las organizaciones. Este tipo de programas no solo busca fortalecer habilidades de liderazgo, sino que también se centra en la adquisición de conocimientos específicos que permitan a los líderes dirigir equipos de manera efectiva. Abordar esta necesidad educativa no solo beneficia a los líderes individuales, sino que también impacta positivamente en la eficiencia global de la organización al promover un liderazgo más informado y capacitado.
3. Seminarios sobre Comunicación Organizacional: la necesidad de impartir seminarios que resalten la comunicación clara y eficaz se fundamenta en la esencialidad de la formación educativa para promover una cultura jerárquica efectiva dentro de la empresa. Estos seminarios no solo dotan a los empleados de las habilidades necesarias para expresarse de manera efectiva, sino que también fortalecen la comprensión mutua y la colaboración. La formación educativa en este ámbito no solo mejora la eficacia operativa, sino que también contribuye al desarrollo de un entorno laboral en el que la comunicación transparente se convierte en un activo estratégico para el logro de metas organizativas.
4. Implementación de Manuales de Procedimientos: la elaboración de manuales detallados que describan los procesos de trabajo y ofrezcan instrucciones claras constituye una estrategia fundamental respaldada

por la necesidad de optimizar la eficiencia y la coherencia operativa en la empresa. Estos manuales actúan como guías exhaustivas que permiten a los empleados comprender a fondo sus responsabilidades y tareas específicas. Proporcionar instrucciones claras no solo reduce la probabilidad de errores, sino que también establece estándares uniformes en toda la organización.

5. Entrenamientos en Trabajo en Equipo: la necesidad de desarrollar programas que promuevan el trabajo en equipo se fundamenta en la imperiosa demanda de formación que facilite la colaboración efectiva y fortalezca los vínculos emocionales entre los miembros del personal. La formación en trabajo en equipo no solo enseña las habilidades prácticas necesarias para la cooperación sinérgica, sino que también fomenta un ambiente en el que los empleados comprenden la importancia de sus contribuciones individuales al objetivo común. Estos programas educativos no solo mejoran la eficiencia operativa al optimizar la coordinación entre los equipos, sino que también cultivan un sentido de comunidad y pertenencia.
6. Actividades de Integración: organizar eventos centrados en fomentar la cohesión grupal en el ámbito empresarial no solo fortalece las relaciones interpersonales, sino que también puede ser abordado desde una perspectiva educativa. Estos eventos pueden incluir actividades que promuevan el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el desarrollo de habilidades blandas. Al enriquecer las interacciones entre los miembros del equipo mediante enfoques educativos, se potencia no solo la cohesión grupal sino también el aprendizaje continuo, contribuyendo al desarrollo profesional de los empleados.
7. Sesiones de Coaching: facilitar sesiones de coaching para líderes y empleados se destaca en la necesidad educativa de impulsar el desarrollo personal y construir relaciones sólidas dentro de la empresa. Estas sesiones educativas no solo ofrecen orientación individualizada para el crecimiento profesional y personal, sino que también proporcionan herramientas para fortalecer las habilidades de liderazgo y fomentar la colaboración efectiva. Al centrarse en el desarrollo personal, el coaching contribuye a la formación de empleados más capacitados y comprometidos.
8. Incentivar la Participación en Proyectos Conjuntos: promover la participación en proyectos comunes para alinear los esfuerzos hacia metas compartidas, fomentando la cultura de clan.
9. Foros de Retroalimentación: la creación de espacios regulares para la retroalimentación constructiva no solo se traduce en una práctica saludable para la comunicación interna, sino que también destaca la necesidad educativa inherente. Estos espacios

proporcionan oportunidades para el aprendizaje continuo, permitiendo a los empleados recibir comentarios específicos sobre su desempeño y brindándoles las herramientas para mejorar. Desde una perspectiva educativa, este enfoque contribuye al desarrollo profesional al fomentar la reflexión y la adquisición de habilidades para una mejora continua, beneficiando tanto a los individuos como a la organización en su conjunto.

10. Medición de Resultados: la implementación de mecanismos de evaluación para medir la efectividad de las acciones educativas se justifica en la necesidad crítica de asegurar que dichas iniciativas contribuyan de manera tangible a los objetivos planteados. Estos mecanismos proporcionan una herramienta valiosa para analizar el impacto real de las acciones educativas en el desempeño y desarrollo de los empleados. Al evaluar de manera sistemática los resultados obtenidos, la empresa puede identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias educativas según sea necesario. Este enfoque basado en la evaluación continua no solo garantiza la eficacia de las iniciativas educativas, sino que también promueve la adaptabilidad y la optimización constante para alinearse con los objetivos organizativos en evolución.

DISCUSIÓN

La cultura del clan en una empresa representa un enfoque organizacional donde los empleados se perciben como una "familia laboral". Este tipo de cultura se caracteriza por relaciones cercanas, interacciones informales y un sentido de pertenencia compartido. En un entorno de clan, la colaboración y la lealtad son valores fundamentales, creando un tejido social interno que contribuye a la cohesión grupal. En una cultura del clan, se fomenta la participación activa y la toma de decisiones colaborativa. Los líderes suelen adoptar un estilo de liderazgo más inclusivo, promoviendo la confianza y abriendo canales de comunicación directos. Esta aproximación genera un ambiente propicio para el intercambio de ideas y la resolución conjunta de desafíos, contribuyendo al desarrollo colectivo de la empresa (Fajardo et al., 2020).

Además, la cultura del clan no solo se limita al ámbito laboral, sino que también se extiende a la preocupación por el bienestar de los empleados. En este contexto, se valora el equilibrio entre vida laboral y personal, lo que puede llevar a un mayor compromiso y satisfacción entre los miembros del equipo. Esta cultura crea un entorno donde la conexión humana, la colaboración y el sentido de comunidad se convierten en pilares clave para el éxito y la prosperidad de la empresa (Palafox Soto et al., 2019). El clima organizacional desempeña un papel crucial en la eficacia de una organización, ya que impacta

directamente en la productividad y el bienestar de los empleados. Un clima positivo, caracterizado por la confianza, la comunicación abierta y la satisfacción laboral, puede actuar como catalizador para la eficacia organizacional. Cuando los empleados se sienten valorados y respaldados, es más probable que se comprometan con sus responsabilidades, colaboren eficazmente y contribuyan al logro de los objetivos corporativos (Estrada et al., 2019).

La influencia del clima organizacional en la eficacia se manifiesta también en la retención de talento. Un entorno laboral positivo y favorable no solo atrae a profesionales talentosos, sino que también contribuye a su permanencia a largo plazo en la empresa. La estabilidad en el equipo favorece la continuidad en la ejecución de proyectos y permite acumular conocimientos, aspectos esenciales para la eficacia a largo plazo (Pulido Capurro y Olivera Carhuaz, 2019). Por otro lado, un clima organizacional negativo puede tener consecuencias adversas. La falta de comunicación, la falta de reconocimiento y la insatisfacción laboral pueden dar lugar a un ambiente tenso y desmotivador. Esto no solo afecta la moral de los empleados, sino que también puede traducirse en una disminución de la productividad y un mayor riesgo de rotación de personal. En última instancia, la gestión adecuada del clima organizacional se presenta como una estrategia esencial para impulsar la eficacia y el rendimiento sostenible de la organización (Maya et al., 2019).

La formación continua de los trabajadores se presenta como un componente esencial para cultivar estilos de liderazgo adecuados dentro de una empresa. Al proporcionar oportunidades de aprendizaje continuo, los líderes pueden actualizar y mejorar sus habilidades de liderazgo, adaptándose a las dinámicas cambiantes del entorno laboral. Este enfoque no solo beneficia a los líderes individuales, sino que también contribuye a la creación de un ambiente de trabajo más inspirador y efectivo (San-Martín et al., 2020).

Además, la formación continua tiene un impacto directo en la creación y mantenimiento de un adecuado ambiente laboral. Al impulsar el desarrollo profesional de los empleados, se fomenta un sentido de propósito y satisfacción en el trabajo. Esto, a su vez, contribuye a un clima organizacional positivo, fortaleciendo las relaciones interpersonales y promoviendo un entorno propicio para el crecimiento y la innovación. En resumen, la formación continua emerge como un pilar fundamental para construir y mantener un liderazgo sólido, una comunicación efectiva, una cohesión grupal robusta y un ambiente laboral saludable en una empresa.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos, se establece que la empresa desea pasar de una cultura adhocrática hacia una jerárquica; y mejorar el desarrollo de la cultura de clan, sin perjuicio de la competitividad y la calidad de los productos. La organización requiere mejorar la estandarización, definir con claridad las funciones de los cargos de los trabajadores y, a la par, estimular los vínculos emocionales y mejorar la comunicación interna; sin descuidar, la innovación y la orientación a metas que actualmente ejecuta de manera positiva, de acuerdo con la percepción de los sujetos investigados. La implementación de acciones educativas de formación en el sector manufacturero en Ecuador es crucial para mejorar la comunicación y cohesión grupal en las empresas. Estas iniciativas pueden fortalecer el funcionamiento organizacional, fomentando un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Estrada, F. R. S., Apolinario, M. V., Mora, M. S., y Borbor, J. M. L. (2019). Influencia de la cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad: Estado del arte. *Ciencia Digital*, 3(1), 239-256. <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/286>
- Fajardo, J. L. Y., Gómez, N. P., y Mejía, J. R. S. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289. <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>
- Gebera, O. T., & Pérez, A. (2020). Sistemas basados en la cultura organizacional de los docentes de carrera y de estudios generales de una universidad peruana. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E-31), 192-207. <https://hal.science/hal-03398852/document>
- Guzmán, D. M. C., Tenorio, N. B., y Pazmiño, K. V. B. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 118-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890670>
- Maya, A. M., Vallejo, A., Ramos, V., y Borsic, Z. (2019). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *CienciAmérica*, 8(2), 84-102. <https://www.cienciame-rica.edu.ec/index.php/uti/article/view/215/329>
- Mendez-Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169. <http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v21n37/2145-4558-unem-21-37-136.pdf>
- Moran, R. C. D., Corzo, E. d. C. A., Nizama, J. L. R., y Paredes, C. E. G. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 663-677. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890538>

- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., y Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178. <https://www.science-direct.com/science/article/pii/S2444569X2200018X>
- Palafox-Soto, M. O., Ochoa-Jiménez, S., y Jacobo-Hernández, C. A. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova scientia*, 13(26). <https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v13n26/2007-0705-ns-13-26-00017.pdf>
- Palafox Soto, M. O., Ochoa JiméneZ, S., y Jacobo Hernández, C. A. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, (35), 198-207. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/n35/2528-7907-rsan-35-00198.pdf>
- Pulido Capurro, V. y Olivera Carhuaz, E. (2019). Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica. *Revista Científica de la UCSA*, 6(3), 52-62. <http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v6n3/2409-8752-ucsa-6-03-52.pdf>
- San-Martín, P., Fernandez-Laviada, A., y Pérez, A. (2020). La importancia de la educación empresarial y su terminología. *Small Business International Review (SBIR)*, 4(1), 69-87. <https://www.econstor.eu/handle/10419/224307>
- Suderman, J. (2012). Using the organizational cultural assessment (OCAI) as a tool for new team development. *Journal of practical consulting*, 4(1), 52-58. https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/JPC_Vol4Iss1_Suderman.pdf
- Vesga Rodríguez, J. J., Rubiano, M. G., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., . . . , y Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma psicológica*, 27(1), 52-61. <http://www.scielo.org.co/pdf/sumps/v27n1/0121-4381-sumps-27-01-52.pdf>
- Wudarzewski, G. (2018). Validation of Cameron and Quinn's organizational culture assessment instrument (OCAI) in polish conditions. *Journal of management and economics*, 6(1), 79-105. https://ceejme.eu/wp-content/uploads/2018/09/ceejme_1_8_art_06.pdf