

# Cultura predominante y subculturas

El estudio de la compañía Go Galápagos mediante el Organizational Culture Assessment Instrument

## Predominant culture and subcultures

The Go Galápagos Company study through the Organizational Culture Assessment Instrument

## Cultura predominante e subculturas

Estudo da empresa Go Galápagos por meio do Organizational Culture Assessment Instrument

DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3024>

### ► GUSTAVO RUBÉN CUSOT CERDA

gcusot@usfq.edu.ec - Universidad San Francisco de Quito, Ecuador.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8814-9808>

15(2), 95-113. DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3024>

Fecha de recepción: 14 mayo de 2020

Fecha de aceptación: 22 de septiembre de 2020

### ► ISABEL PALACIOS ARIAS

icapalacios@asig.com.ec - Universidad San Francisco de Quito, Ecuador.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0176-039X>

**CÓMO CITAR:** Cusot Cerda, G. R. & Palacios Arias, I. (2020). Cultura predominante y subculturas. El estudio de la compañía Go Galápagos mediante el Organizational Culture Assessment Instrument. *InMediaciones de la Comunicación*,

### RESUMEN

El artículo presenta los resultados de un trabajo académico empírico que tuvo como modelo de estudio el Scoring the Organizational Culture Assessment Instrument propuesto por Cameron y Quinn. El mismo pretende dar cuenta del estado de la cultura corporativa en la compañía ecuatoriana Go Galápagos, con el fin de identificar su cultura predominante e identificar la existencia de subculturas dentro de esta organización. El estudio sigue la premisa de varios autores, Joan Costa, Cameron y Quinn, entre otros, quienes

afirman que cuando una empresa está geográficamente dispersa, la cultura predominante tiende a dividirse en pequeñas subculturas. El caso de la compañía Go Galápagos permite constatar esta teoría, ya que al estar dividida en Quito (área administrativa) y Galápagos (su más grande embarcación), la cultura central se fragmenta, y se evidencia la aparición de subculturas. La aplicación de este estudio reveló que la compañía mantiene una cultura jerarquizada; sin embargo, en ciertas áreas ha desarrollado subculturas fuertemente consolidadas. En este artículo se analizan estos resultados y, específicamente, las causas de la existencia de dichas subculturas.

**PALABRAS CLAVE:** *cultura corporativa, subcultura, cultura predominante, comunicación interna.*

#### ABSTRACT

The article presents the results of an empirical academic work that had as a study model the Scoring the Organizational Culture Assessment Instrument proposed by Cameron and Quinn. It aims to account for the state of corporate culture in the Ecuadorian company Go Galápagos, in order to identify which is the predominant culture and also spot the existence of subcultures within the organization. The study follows the premise of several authors, Joan Costa, Cameron and Quinn, among others, who stat that when a company is geographically dispersed, the predominant culture tends to be devided into small subcultures. The case of the Go Galápagos company allows us to verify this theory, since being divided into Quito (administrative area) and Galápagos (its largest vessel), the central culture is fragmented and the appearance of sub cultures is evident. The application of this study revealed that the

company maintains a hierarchical culture; however, in certain areas it presents the existence of strongly consolidated subcultures. In this article not only the results of this study are analyzed, but also the reasons why these subcultures emerge.

**KEYWORDS:** *corporate culture, subculture, predominant culture, internal communication.*

#### RESUMO

O artigo apresenta os resultados de um trabalho acadêmico empírico que teve como modelo de estudo o Scoring the Organizational Culture Assesment Instrument proposto por Cameron e Quinn. O objetivo é dar conta do estado da cultura corporativa em Go Galápagos, uma empresa equatoriana, a fim de identificar a cultura predominante e identificar a existência de subculturas dentro desta organização. O estudo segue a premissa de vários autores, Joan Costa, Cameron e Quinn, entre outros, que afirmam que quando uma empresa está geograficamente dispersa a cultura predominante tende a se dividir em pequenas subculturas. O caso da empresa Go Galápagos confirma essa teoria, uma vez que se divide em Quito (área administrativa) e Galápagos (seu maior navio), a cultura central é fragmentada e a aparência de subculturas é evidente. A aplicação deste estudo revelou que a empresa mantém uma cultura hierárquica; no entanto, apresenta em certas áreas a existência de subculturas fortemente consolidadas. Este artigo analisa esses resultados e, especificamente, as razões da existência dessas subculturas.

**PALAVRAS-CHAVE:** *cultura corporativa, subcultura, cultura dominante, comunicação interna.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La *cultura corporativa* es parte vital de la gestión de toda organización, ya que es un elemento intangible del cual se desprenden numerosos e importantes factores que impactan no solo en la vida dentro de la empresa, sino en la imagen proyectada al público externo. La cultura que se vive dentro de las organizaciones es una base trascendental sobre la cual se presiden actitudes comportamentales, costumbres, hábitos y creencias que mantienen todos los colaboradores. Como plantea Capriotti (2009), “todas las organizaciones, al igual que todas las sociedades, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la entidad, a las que damos el nombre de Cultura de la Organización” (p. 24). En este sentido, la cultura corporativa es un cimiento sólido, no menos importante que la calidad de los productos y/o servicios que ofrece la organización. Debido a su impacto en el desempeño y fortalecimiento de la organización, nace la importancia de destinar recursos humanos y físicos para el estudio de la cultura corporativa. Pues es importante mencionar que ésta no se puede reconocer e identificar rápidamente, sino que, por el contrario, requiere de un tiempo de investigación prudencial que a su vez implica, entre otras cosas, estudiar su estructura y *comunicación interna*.

Como lo afirma Suárez (2008): “La cultura de la organización no se presenta de forma evidente, hay que rastrearla en los diferentes elementos que la componen como son los rituales, hábitos, pautas de comportamiento, mitos, historias, creencias propias de la institución” (p. 68). De allí que para identificar, gestionar y consolidar la cultura de la organización y alinearla a la identidad corporativa, es necesario relevar de manera precisa la información del público interno de la organización.

En ese marco, el artículo pone de relieve una investigación centrada en el estudio y desenvolvimiento interno de la organización Go Galápagos, una compañía ecuatoriana con más de 30 años de experiencia en el sector turístico. El objetivo es determinar cuál es la cultura corporativa predominante y reconocer la existencia de *subculturas* que se desarrollan en su matriz organizacional y generan el desenvolvimiento de culturas menores o *miniculturas* (Robbins, 2004). En tal sentido, el trabajo identifica y desarrolla una comparación entre lo que sería la *cultura dominante* –que manifiesta el carácter central de lo expresado y vivido en las instalaciones centrales de Go Galápagos que tienen sede en Quito– y el carácter subcultural de las formaciones sociales que se desarrollan en el principal cruce de la empresa llamado Galápagos Legend.

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1. La cultura predominante y las subculturas

La cultura corporativa es, o debería ser, el reflejo de los fundamentos o la razón de ser de toda organización materializada en el comportamiento de los

colaboradores dentro de la empresa. Una cultura adecuadamente gestionada y consolidada crea un vínculo emocional y familiar entre la organización y todos sus miembros, habilitando así un desenvolvimiento laboral más comprometido que a su vez impactará en la proyección de la imagen corporativa hacia el público externo. En esta misma línea, Edgar Schein sugiere dos funciones esenciales que la cultura organizacional debe desempeñar en una organización. Por un lado, a nivel interno, integrar a los miembros para que puedan adoptar los valores, metas y filosofía de la empresa; y, por otra parte, a nivel externo, generar capacidades para resolver los desafíos, problemas y conflictos que se presentan de manera eventual, y de esa manera generar condiciones de posibilidad para emprender acciones productivas o innovadoras y sobrevivir en el mercado (Schein, en Lessem, 1992). En este sentido, la cultura corporativa no solo se enfoca en orientar el comportamiento de los trabajadores y de todos quienes constituyen o son parte de la organización; sino que, como plantea Itamar Rogovsky, “actúa además como un factor determinante al momento de adaptarse a circunstancias o eventos nuevos que la organización enfrente. Se forma a partir de la experiencia común en resolver problemas de supervivencia que plantea el medio externo a la organización” (Rogovsky, en Elías & Mascaray, 2003, p. 74).

Bajo esa premisa, el público interno deberá mantener pautas establecidas de comportamiento y, sobre todo, consolidar y apropiarse de los valores institucionales a fin de que estos orienten las decisiones al momento de enfrentar posibles alteraciones o entornos desafiantes, y así se logre reducir al máximo cualquier posibilidad de confusión al momento de realizar un procedimiento.

La empresa, para enfrentarse a entornos inciertos, deberá dotarse de marcos y procedimientos flexibles y cambiables, y ello requiere disponer de un sólido cuerpo de valores últimos compartidos que sirvan de orientación a todos y eviten la confusión. Es decir, un futuro donde las organizaciones sin organigramas, donde las decisiones estarán pegadas al problema sin mandos a que acudir, el comportamiento espontáneo aumentará, y lo único válido para el funcionamiento de una organización será su cultura y los valores que la conforman (Elías & Mascaray, 2003, p. 77).

En este sentido, la cultura organizacional se convierte en un valor intangible vital para el funcionamiento de la empresa; sin embargo, la cultura no siempre es conocida y asumida por todos los miembros o colaboradores. Este desconocimiento o falta de conciencia de la cultura impide que los participantes se mantengan alineados con la organización. De allí la importancia que supone gestionar la cultura de la organización y alinear los comportamientos cotidianos con los criterios y rasgos que establecen la personalidad de la empresa –básicamente, su *misión, visión, valores y filosofía*–, y de esa manera consolidar la identidad y proyectar en los públicos la imagen deseada.

En tal sentido, para gestionar la cultura corporativa de manera adecuada es indispensable saber que, cuando se trata de una empresa de gran estructura, sobre todo, se corre el riesgo de que cada área departamental adopte una cultura diferente. Según Costa (2012), cuando una empresa está geográficamente dispersa, la cultura tiende a dividirse en pequeños subconjuntos o subculturas que funcionan dentro de la misma organización, por ejemplo, una subcultura en el área administrativa, otra en el área técnica, otra en el área operativa. En tal sentido, el investigador español subraya que puede llegar a existir una cultura predominante y varias subculturas, dependiendo del tamaño de la estructura organizacional. De esta manera, al hablar de la cultura de una empresa hacemos referencia a la cultura dominante, pues es ésta precisamente la que determina la esencia propia y la distingue de otras organizaciones. En cuanto a la subcultura, ésta generalmente parte de los valores centrales de la cultura organizacional, incorporando valores específicos de los departamentos o áreas de trabajo de la organización.

Tal como lo especifica Robbins (2004), la cuestión cultura dominante / subculturas puede resumirse de la siguiente manera:

*Cultura dominante:* Cultura que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la institución. *Subculturas:* Miniculturas en la organización, por lo regular definidas por la división de departamentos y la separación geográfica. *Valores centrales:* Valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización (Robbins, 2004, p. 526).

En este sentido, la cultura dominante es aquella que le confiere un sello de identidad a una empresa: singularidad y distinción frente a las otras organizaciones a través de su historia, misión, visión, valores, filosofía y normas que rigen su funcionamiento.

En esa línea, y como se mencionó, la cultura corporativa u organizacional aparece definida como la cultura dominante más allá de que se encuentre dividida o no en subculturas, que suelen emerger en estructuras grandes y dispersas en su espacio físico. Y esto ocurre en tanto que cada grupo o área de trabajo adopta valores relacionados con las actividades específicas y ciertas afinidades surgidas en el marco de la locación laboral, las experiencias de trabajo, los problemas o vivencias y anécdotas propias de cada departamento. Cada unidad de trabajo es capaz de adoptar una personalidad propia y establecer pautas o terminar adquiriendo patrones de comportamiento propios. Es importante señalar que estos patrones no siempre están alineados a la cultura dominante, y mientras más desalineados se encuentren, mayor será la dificultad para consolidar una cultura organizacional homogénea en su desenvolvimiento y, posiblemente, en sus fines y propósitos.

En ese marco, el artículo aquí presentado expone un estudio centrado en la cultura corporativa de la compañía ecuatoriana Go Galápagos. La misma

cuenta con más de 35 años de experiencia dedicada, principalmente, a las operaciones turísticas en Galápagos y otras regiones del continente, además de desempeñarse como agencia de viajes que vende pasajes aéreos y ofrece paquetes turísticos nacionales e internacionales.

María Augusta Bermeo inició la compañía con el nombre de Klein Tours, que remite al de su esposo, Vladimir Klein. Junto a sus hermanas se dedicó a la venta de boletos y años después, a finales de la década del 80, se asociaron con un residente de las Islas Galápagos para establecer una alianza estratégica: por un lado, el socio se convirtió en quien gestionaba los cupos para operar en las islas, mientras que las hermanas Bermeo proveían a la sociedad de la embarcación para realizar los traslados. En 1994 la compañía ya había adquirido el Yate Coral I y el Yate Coral II, y en 1998 adquirieron su tercera embarcación, llamada Galápagos Discovery, aunque tiempo después quedó destruida por un accidente. Años más tarde la empresa adquirió otra embarcación, el crucero Galápagos Legend. A finales del año 2014 se constituyó la empresa Go Galápagos, y Klein Tours se mantuvo para recibir reconocimiento como operadora turística.

La estructura de Go Galapagos es muy amplia. Está constituida por las oficinas, las embarcaciones antes mencionadas, además de los ómnibus y los equipos técnicos, y se encuentra distribuida de la siguiente manera: En la ciudad de Quito las oficinas en donde se gestiona el área administrativa, en Guayaquil se encuentra la bodega de recepción de insumos y despacho inmediato de productos para Galápagos, además de otros vehículos para la prestación de servicios turísticos. Finalmente, en Galápagos están las tres embarcaciones, Coral I, Coral II y Galápagos Legend –su embarcación principal.

Go Galápagos, al ser una compañía de gran estructura y tener instalaciones radicadas en distintos lugares de Ecuador, puede reflejar en ella la premisa de Costa (2012), según la cual la cultura dominante en la compañía se fragmenta, generando subculturas en las distintas instalaciones y zonas geográficas. Es decir, una unidad de trabajo separada de las instalaciones principales es capaz de desarrollar una personalidad propia. Sin embargo, como afirma Costa, siempre existirá una cultura predominante que será asumida por la mayoría de sus colaboradores, pero a la vez modificada a fin de responder a su realidad particular como unidad separada.

Es importante mencionar que en Go Galápagos el Jefe de Recursos Humanos es el responsable de gestionar el ambiente de trabajo en las oficinas de Quito. En el caso de Galápagos, los encargados de cumplir con los requisitos del servicio y mantener las embarcaciones en condiciones seguras son el Superintendente Técnico Marítimo y los Capitanes. Esta aclaración resulta pertinente ya que el análisis del papel que desempeñan en la compañía será clave para entender cómo se vive la cultura organizacional de Go Galápagos en Quito y cómo ésta se transforma en su embarcación más emblemática. Cabe señalar que el equipo de tripulantes de Galápagos Legend está constituido, en

su mayoría, por nativos de Galápagos, lo que determina en cierta medida las normas y patrones de comportamiento, generando una brecha con respecto al comportamiento de los colaboradores capitalinos habituados a otro marco de funcionamiento de la cultura corporativa.

Identificar la existencia o no de subculturas, a partir de la identificación de las características que singularizan cada unidad de trabajo, es vital ya que son estas miniculturas las que obstaculizan la cohesión, integración y coordinación de toda la organización. Estas diferencias culturales entre unidades de trabajo, y la falta de cohesión que provocan, ponen en riesgo la cultura predominante y sus valores centrales, impidiendo a la organización alcanzar la homogeneidad y efectividad deseada.

Para determinar la cultura predominante de una empresa, y la existencia de subculturas, Cameron y Quinn (1999; 2011) proponen un modelo de estudio denominado Scoring The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), el cual se describirá en el siguiente apartado. No obstante, es preciso en primer lugar exponer en la Tabla 1 los cuatro tipos de cultura que abarca este modelo:

Tabla 1. Tipos de cultura en base al modelo de Cameron y Quinn

TIPO DE CULTURA	DETALLE
Cultura tipo clan	Se siente en la organización un ambiente familiar, humano y colaborativo, en donde predomina el trabajo en equipo. Aquí, el colaborador es visto más como un socio que como un subordinado.
Cultura de adhocracia	Es una organización con mentalidad vanguardista, que busca innovar productos y servicios creativos y originales mediante la adquisición de conocimiento y tecnología.
Cultura jerarquizada	La organización se desempeña bajo una estructura formal, y en base al respeto de procedimientos. La cultura de esta organización es estructurada, manifestada severamente por niveles jerárquicos, rigen el control y la toma de decisiones en la empresa.
Cultura de mercado	En esta cultura predomina el nivel de penetración en el mercado, a través de la competitividad de los asesores. Para ello, los jefes y altos mandos de la organización deben ser asertivos y competitivos con respecto a su competencia. Lo más importante para una organización con esta cultura es la productividad y la transacción económica

Fuente: Elaboración propia.

La matriz OCAI con sede en Quito ha sido aplicada en varios entornos. Wudarzewski (2018), por ejemplo, desarrolló una investigación utilizando este modelo con el objetivo de analizar los valores competitivos que mueven la cultura organizacional en Polonia y generar una correcta interpretación sobre los puntajes que califican los criterios de la cultura corporativa en el entorno estudiado. De acuerdo con esa experiencia, “las pruebas presentadas en el trabajo confirman la validez metodológica y conceptual de la herramienta OCAI que se encuentra entre las herramientas que se utilizan con bastante frecuencia en la investigación sobre cultura organizacional y marco de valores competitivos”

(Wudarzewski, 2018, p. 1). Por su parte, en el contexto latinoamericano, el OCAI ha sido aplicado para identificar la existencia de subculturas y analizar su relación con la cultura predominante tanto en instituciones públicas como en empresas privadas.

En Venezuela se aplicó este tipo de estudio a una empresa del sector asegurador –no mencionada en la investigación– para determinar el nivel de homogeneidad entre la cultura dominante y las posibles subculturas existentes (Salazar, 2008). En esa investigación se abarcó a la totalidad de colaboradores de las diferentes sucursales de la empresa, y quedó reflejado a través del modelo OCAI que en la empresa no predomina una cultura de manera significativa, puesto que los cuatro tipos de culturas obtuvieron puntuaciones muy parejas. El resultado se contrapuso así, en cierta medida, con la teoría de Costa, la cual señala que aún cuando se desarrollen subculturas en las diferentes áreas departamentales, por lo general existe una cultura que prevalece sobre las otras. En el caso del estudio venezolano, en la muestra de la Zona Central, Occidental y Oriental de la empresa estudiada, las subculturas mantienen el mismo patrón. Cabe destacar que las zonas Occidental y Oriental obtuvieron un promedio ligeramente mayor en la cultura de tipo *clan*, por lo que se podría afirmar que esta cultura es la cultura predominante. No obstante, se trata, según se deriva del estudio, de una empresa con una cultura organizacional claramente fragmentada.

El sector público también fue objeto de estudio del modelo OCAI, y un caso se registró en Uruguay. El propósito de dicho estudio fue evaluar la cultura organizacional en una institución pública de salud, y para ello se tomó en cuenta a dos instituciones prestadoras de servicios en esa área y el modelo se aplicó específicamente a la Dirección, en tanto órgano que reúne a todos los miembros directivos de los distintos servicios prestadores de salud; es decir, se abarcó distintos tipos de organizaciones dedicadas al cuidado de la salud. Los hallazgos de este estudio realizado por Martínez y Facal (2016) evidenciaron que en la Dirección Nacional de Sanidad de las Fuerzas Armadas (DNSFFAA) predominó una cultura corporativa *jerarquizada*, mientras que en el Centro Cardiovascular Universitario (CCVU) sobresalió una cultura de *mercado*. Sin embargo, el análisis de los resultados tendió a mostrar una importante fragmentación de la cultura. Es decir, también se confirmó la existencia de subculturas que obstaculizan la predominancia de la cultura organizacional.

Finalmente, en el caso de Ecuador existen estudios en torno a la determinación cultura dominante y subculturas; sin embargo, no existen desarrollos investigativos que utilicen el modelo OCAI en una empresa turística en donde sus diferentes áreas se distribuyen en oficinas administrativas y embarcaciones. La amplia estructura de Go Galápagos hace necesaria la aplicación del modelo de estudio mencionado, pues no solo se trata de dispersión geográfica, sino que esa dispersión incorpora sistemas de trabajo diferentes vinculados con

los horarios, las exigencias, expectativas laborales y los protocolos, entre otras variables, que, en cierta medida, afectan la percepción de los colaboradores con respecto a la cultura de la empresa.

## 2.2. Scoring the Organizational Culture Assessment Instrument

El modelo OCAI evidencia no solo la existencia de subculturas, sino las características de cada una de estas con respecto a la cultura predominante. Tal como plantean Cameron y Quinn (1999), “dentro de una organización, las subunidades como los departamentos, los niveles jerárquicos e incluso los equipos, pueden igualmente reflejar su propia cultura única” (p. 15). El OCAI está constituido por seis dimensiones de cultura organizacional, las cuales brindan una radiografía clara de los supuestos en los que opera la empresa y los valores que la caracterizan. Las seis dimensiones son las siguientes:

- A. *Características dominantes de la organización*: Esta dimensión revela si la organización es considerada como un ámbito de familiaridad o más bien una estructura controlada y orientada a los resultados.
- B. *Características dominantes de la organización*: Esta dimensión revela si la organización es considerada como un espacio de familiaridad o más bien una estructura controlada y orientada a los resultados.
- C. *Liderazgo organizacional*: Determina cómo los colaboradores perciben al líder organizacional, si éste es agresivo, innovador, mentor o ejemplo de organización, entre otros ejemplos posibles.
- D. *Manejo personal*: Identifica el estilo de gestión en la organización. Si prevalece el trabajo en equipo, la individualidad, la innovación, la conformidad, entre las distintas posibilidades.
- E. *Lo que une a la organización*: Estudia cuál es el elemento que mantiene unida a la organización, si es lealtad, la innovación, si son los logros, las reglas o normas, las políticas.
- F. *Estrategia*: a través de esta dimensión se puede determinar cuál es el enfoque estratégico de la empresa, si está enfocada en el desarrollo humano, en la búsqueda de oportunidades, en la estabilidad, etc.
- G. *Criterio del éxito*: desde esta dimensión se pretende estudiar qué es considerado éxito para la organización, si el compromiso de los empleados, ofertar un producto único, ganar mercado, entre otros.

Luego de obtener los resultados de la encuesta OCAI, Cameron y Quinn (2011) establecen un marco de valores en competencia, creado con el objetivo de determinar el criterio de eficiencia de la organización. Este marco com-

prende dos dimensiones expresadas en ejes *cartesianos* que, al cruzarse, forman cuatro cuadrantes que representan los tipos de cultura organizacional: las mencionadas culturas *jerárquica*, *clan*, *adhocracia* y *mercado*.

Los ejes cartesianos están ordenados de la siguiente manera:

- La primera dimensión, correspondiente al eje vertical, diferencia las características de los miembros de la organización. Por un lado, en la parte superior: flexibilidad y dinamismo; por otro lado, en la parte inferior: estabilidad, predictibilidad y control.
- La segunda dimensión, correspondiente al eje horizontal, diferencia el enfoque interno: integración y unidad, del enfoque externo: diferenciación y rivalidad.

### 3. METODOLOGÍA

El estudio que aquí se presenta es el derivado de un trabajo de investigación plasmado en una tesis doctoral inédita que se valió de metodologías cuantitativas y cualitativas (Cusot, 2018). Sin embargo, en el presente artículo se expondrán los resultados de la fase cuantitativa, que corresponden al OCAI, modelo de estudio propuesto por Cameron y Quinn (2011), que será explicado con más detalle en los próximos apartados. Esta encuesta se desarrolló en el área matriz de Go Galapagos, ubicada como describimos en Quito, y en el espacio de trabajo descentralizado Galápagos Legend, con base en Galápagos.

Para la matriz se tomó una muestra de 59 empleados, siendo el universo de 65 administrativos distribuidos en diez áreas departamentales: Contabilidad, Marketing, Gerencia, Operaciones Land, Operaciones Mar, Recursos Humanos, Sistemas, Tesorería y Ventas. En el caso de Galápagos Legend, cuenta con 50 tripulantes, y se ha implementado el OCAI al total de ese universo, el cual se encuentra distribuido en tres áreas del crucero: hotel, con un 98% de tripulantes de sexo masculino, máquinas y cubierta, áreas, las dos últimas, que cuentan con el 100% de tripulantes de sexo masculino.

La encuesta se realizó por áreas, dado que es indispensable estudiar cada departamento por separado para determinar si en alguno de estos existe una subcultura y, de haberla, si ésta se alinea o no a la cultura predominante. Para ello, se contó con el apoyo de María Augusta Bermeo, gerente general de la compañía, quien le solicitó a todos sus miembros que llenaran la encuesta de manera obligatoria. En la embarcación, el capitán del crucero fue el facilitador que se encargó de reunir a la tripulación en sus turnos de descanso para que realizaran la encuesta.

Los autores del modelo OCAI señalan que no existen respuestas acertadas o erradas en este cuestionario, pues el puntaje describe la percepción de cada empleado, mientras que la organización se describe de forma diferente, por lo que está sujeta a múltiples respuestas.

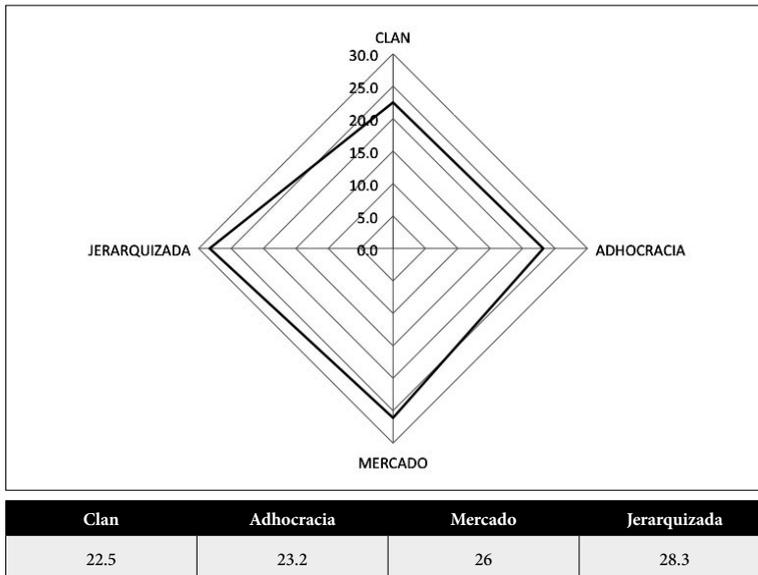
Para calificar la encuesta se calculó la media del grupo A, B, C, y D, sumando todos los resultados y dividiendo el total entre seis. Una vez obtenidos los resultados, éstos se reunieron en un cuadro de coordenadas, en donde en cada cuadrante se sitúa un tipo de cultura dominante, el cual revelará gráficamente el tipo de cultura organizacional que domina en la actualidad.

#### 4. EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados que se exponen a continuación corresponden al OCAI obtenido en la matriz de la empresa Go Galápagos situada en Quito.

A nivel general, tal como figura en el Gráfico 1, se identificó una cultura corporativa *jerarquizada*, con una puntuación de 28,3. Esto significa que la compañía se desempeña bajo una estructura formal, en base al respeto de los procedimientos normados. La cultura de esta organización es estructurada, se manifiesta por niveles jerárquicos que rigen el control y la toma de decisiones en la empresa. Por otro lado, la cultura tipo clan es la menos puntuada, lo que implica que un reducido número de colaboradores considera que el ambiente de la compañía es familiar y colaborativo.

Gráfico 1. Resultados OCAI a nivel general de la matriz de Go Galápagos



Fuente: Cusot (2018).

En cuanto a los resultados departamentales, en la Tabla 2 se exponen las áreas que consideraron que el tipo de cultura de la compañía es jerarquizada:

Tabla 2. Resultados por departamentos mediante el OCAI de la matriz de Go Galápagos

Área	Jerarquizada	Mercado	Adhocracia	Clan
Gerencia	38.3	21.7	11.7	28.3
Ventas	31.4	29.7	20.8	18.2
Recursos Humanos	31.1	20.2	20.8	27.7
Operaciones Mar	24.4	23.4	25.7	26.6
Operaciones Land	33	19	25	23
Sistemas	28	23	26	24
Tesorería	31.2	28.3	21.2	19.3
Marketing	22.5	27.3	26.1	24.1
Counter	26.1	25	26.7	22.2

Fuente: Elaboración propia basado en Cusot (2018).

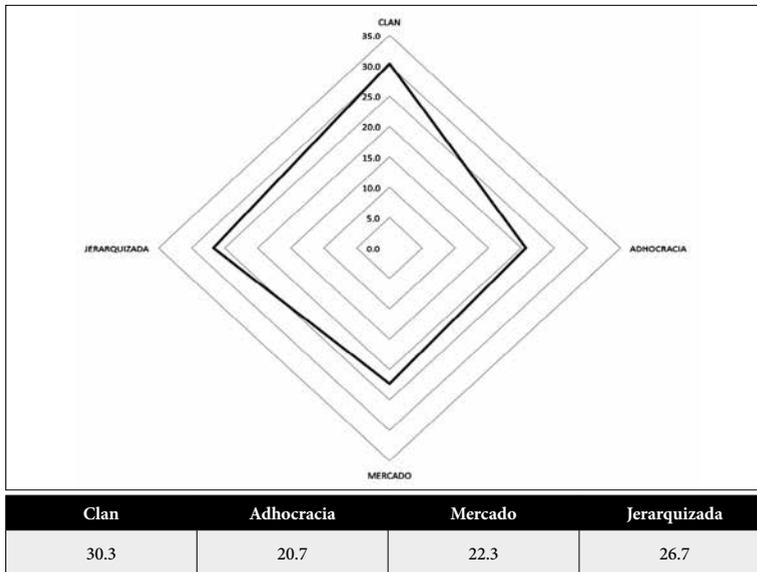
En este sentido, se constata que la gerencia considera que el tipo de cultura corporativa que predomina es la *jerarquizada*, con una puntuación considerablemente desmarcada de los otros tres tipos de cultura, obteniendo un promedio de 38.3 sobre 100. Cabe señalar que la cultura con menor puntaje es la *adhocrática*; su promedio es de 11.7 sobre 100, lo que implica que la Gerencia no considera que la cultura de la compañía se caracterice por la innovación y el vanguardismo en sus servicios.

Los diferentes departamentos que conforman la empresa consideran en su mayoría que la cultura predominante es la *jerarquizada*; sin embargo, a diferencia del área gerencial, su promedio no se distancia de manera significativa de los resultados obtenidos en los otros tipos de cultura.

Con respecto al área de Ventas se relevó una gran diferencia entre sus promedios. La cultura *jerarquizada* fue la que recibió mayor puntaje y la cultura *clan* el menor, con promedios de 31.5 y 18.4 respectivamente. En esta misma línea se conserva el departamento de Tesorería, con un promedio de 31.2 en cultura *jerarquizada* y 19.3 en cultura *clan*. Por el contrario, el departamento de Operaciones Mar considera que la cultura *clan* es la que predomina en la organización, con un promedio de 26.5. Sin embargo, esta puntuación varía tan solo por decimales frente a los otros tres tipos de cultura corporativa.

En cuanto a los resultados de OCAI obtenidos en Galápagos Legend, el Gráfico 2 muestra que a nivel general la tripulación considera que la compañía tiene una cultura de *clan*, asignándole 30.3 puntos: es decir, se releva consenso dentro de la embarcación y se presenta como una cultura familiar de ambiente colaborativo. Por su parte, la cultura de *mercado*, de tipo *jerarquizada* y de *adhocracia*, mantienen puntuaciones homogéneas, aunque los miembros de la embarcación consideran que la última es la que menos se alinea a la compañía.

Gráfico 2. Resultados OCAI a nivel general de Galápagos Legend



Fuente: Cusot (2018).

Por su parte, la Tabla 3 muestra los resultados OCAI departamentales obtenidos en Galápagos Legend:

Tabla 3. Resultados departamentos OCAI en Galápagos Legend

Área	Jerarquizada	Mercado	Adhocracia	Clan
Hotel	27	22.4	20.4	30.2
Máquinas	22.1	19.4	23.4	35.1
Cubierta	29	23.3	19.9	27.8

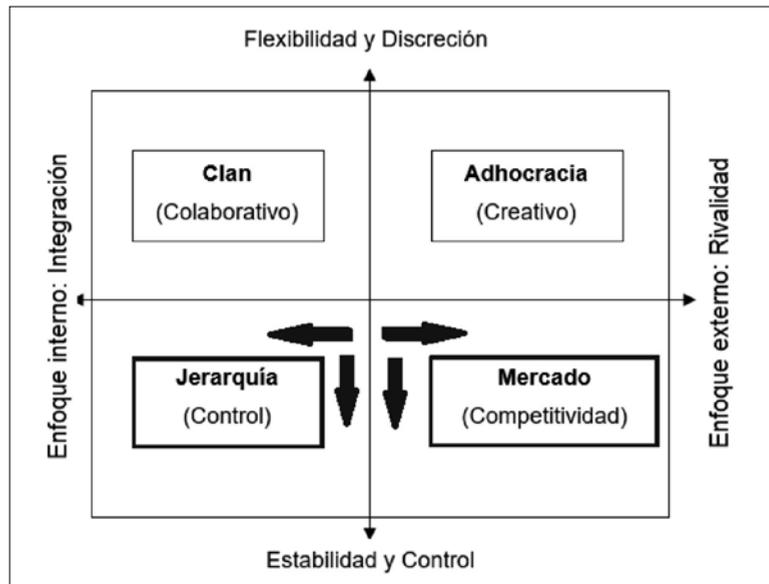
Fuente: Elaboración propia basado en Cusot (2018).

El área de Hotel considera que *clan* es la cultura predominante, seguida de la cultura *jerarquizada*. El área Máquinas, de igual forma, coincide en que la cultura predominante es *clan*, destacando notablemente su puntuación en relación con la cultura de *mercado*. Finalmente, en Cubierta, coinciden que su trabajo se desenvuelve bajo una cultura *jerarquizada*; sin embargo, su puntuación no difiere de manera significativa de la cultura de *clan*. En este sentido, se puede constatar que, en el área de Hotel, la cultura *clan* supera a la cultura *jerarquizada* por tres puntos, mientras que en el área Máquinas esa distancia es de trece puntos. En el caso de Cubierta, la cultura *jerarquizada* supera a la cultura *clan* por apenas un punto con dos décimas.

#### 4.1. Análisis de criterio de eficiencia organizacional con respecto a la cultura dominante

Con los resultados obtenidos en la matriz de Go Galápagos se pudo ordenar –en el Gráfico 3– el siguiente eje *cartesiano* de marco de competencias de valores, que sirve para analizar el criterio de eficiencia de la empresa.

Gráfico 3. Marco de valores en competencia en la matriz de Go Galápagos



Fuente: Cusot (2018).

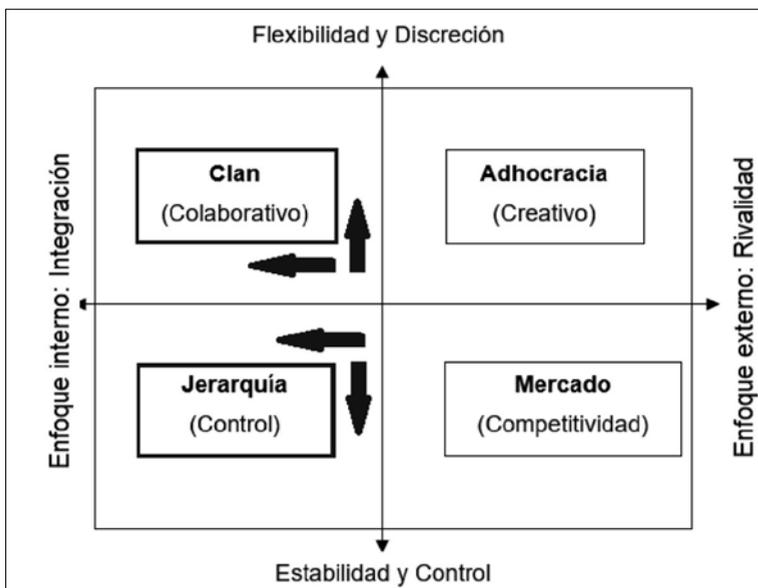
Como se pudo observar, la cultura dominante de la matriz de Go Galápagos, con sede de funcionamiento en Quito, es *jerarquizada*, seguida de la cultura de *mercado*. Según el marco de valores en competencia, en el Gráfico 3 la cultura *jerarquizada* corresponde a la estabilidad y el control, bajo un enfoque interno de integración y unidad, que a su vez responde a una estructura formal en donde, desde la Gerencia, se fomenta el respeto a los procedimientos para operar en Go Galápagos. Por otro lado, la cultura de *mercado* corresponde a la estabilidad y el control bajo un enfoque externo de competencia y rivalidad: es en y desde los departamentos de Marketing y Ventas donde se aplican de manera permanente estrategias para ofertar el crucero a los turistas. Estas áreas manifiestan cierta variación en los modelos de cultura debido a las actividades que desarrollan en la compañía.

En el caso de Marketing, predominan las culturas de *mercado* y *adhocracia*, pues este departamento aplica estrategias de comunicación para competir en el

*mercado*. En este sentido, la innovación y creatividad son trascendentales. Por otro lado, en el departamento de Ventas predomina el modelo de cultura de *mercado* y *clan*, pues su trabajo está basado en el nivel de penetración a partir de las ventas realizadas; el trabajo en equipo para conseguir las metas planteadas es indispensable.

A continuación, el Gráfico 4 presenta el marco de competencia de valores correspondiente a los resultados de OCSI obtenidos en Galápagos Legend.

Gráfico 4. Marco de valores en competencia en la matriz de Galápagos Legend



Fuente: Cusot (2018).

La cultura de *clan*, según el marco de valores, corresponde a la estabilidad y el control bajo un enfoque de integración y unidad, al igual que el modelo de cultura *jerarquizada*. Sin embargo, como se puede evidenciar en el Gráfico 4, en la cultura tipo *clan* el enfoque interno tiene mayor integración que el modelo de cultura *jerarquizado*, pero mantiene una menor estabilidad y control.

La cultura predominante en Galápagos Legend es crucial para los tripulantes de la embarcación en la medida que deben permanecer nueve semanas lejos de sus hogares. Por otro lado, se identificó que la cultura *jerarquizada* es vital en la ejecución de tareas, ya que los miembros de la tripulación desarrollan sus actividades aplicando las políticas y los procedimientos de manera rigurosa. Esto, bajo la estricta y constante supervisión de sus superiores, quienes garantizan que todo se cumpla de manera cabal.

## 5. CONCLUSIONES

La cultura corporativa parte de la concepción filosófica de una organización, de su historia, de su misión, su visión y de sus valores. Para que una cultura se consolide, es importante alinear el comportamiento de los colaboradores o empleados con la filosofía empresarial. No obstante, suele ocurrir que cada área departamental adopta su propia cultura. Así lo han reconocido varios autores, entre ellos Costa (2012), quien sostiene que una organización puede tener una cultura central o predominante, es decir, una cultura compartida por los colaboradores de la organización, aunque ésta puede dividirse en diferentes áreas generando en su interior subculturas. Por su parte, Robbins (2004) realiza un aporte a esta premisa al proponer definiciones precisas sobre esos conceptos. Por un lado, señala que la cultura dominante es aquella que expresa los valores centrales y que comparten la mayoría de los miembros de la organización; y, por otro lado, define a la subcultura como una suerte de minicultura de la organización, generalmente configurada por la división de departamentos y la separación geográfica.

Para determinar la existencia de dichas subculturas y su grado de pertinencia con respecto a la cultura predominante de la organización, Cameron y Quinn (1999; 2011) proponen el modelo de estudio OCAI, cuyo cuestionario adaptado se anexa en la Tabla 4 y funciona como una radiografía de la empresa con respecto a la cultura corporativa. Se ha evidenciado que las empresas no solo desarrollan subculturas, sino que éstas –con regularidad– se apartan significativamente de la cultura central o dominante, lo que obstaculiza la consolidación de una cultura corporativa de alcance global. Diversas investigaciones realizadas en Latinoamérica han basado sus estudios en este modelo, tanto en instituciones públicas como en organizaciones privadas, lo cual demuestra el aporte que el modelo OCAI ofrece para relevar la existencia de subculturas y analizar el desenvolvimiento de las organizaciones.

Este artículo es un aporte más en esa dirección, aplicado en este caso al estudio de la compañía Go Galápagos, empresa que se encuentra dispersa entre su sede matriz ubicada en Quito y su más grande embarcación, la Galápagos Legend, radicada en las Islas Galápagos. A partir de los resultados obtenidos se pudo constatar que Go Galápagos mantiene una cultura predominante *jerarquizada*, y este resultado cobra sentido puesto que se trata de una empresa que opera en el sector turístico en Galápagos, Patrimonio Cultural de la Humanidad, lo cual implica un riguroso y estricto cumplimiento de normativas y procedimientos exigidos por el gobierno provincial. Una de estas normas es la Ley orgánica de régimen especial de la provincia de Galápagos (LOREG)<sup>1</sup>, la cual regula, entre otros aspectos, temas migratorios referidos a pasajeros y trabajadores.

<sup>1</sup> Nota del editor: Galápagos, además de constituir un archipiélago conformado por un gran número de islas, es una de las 24 provincias de Ecuador. Usualmente se nombra a este territorio, muy conocida por su fauna y sus atractivos naturales, como Islas Galápagos.

En este sentido, una de las funciones más importantes de la Gerencia es hacer cumplir, desde la sede matriz, en Quito, todos los estatutos y reglamentos, los protocolos de recepción de turistas, el cumplimiento de requerimientos técnicos de las embarcaciones, y todas las normativas por parte de la tripulación que permiten que la embarcación pueda navegar, entre otras cuestiones referidas al cuidado de las islas. No obstante, esto no ha hecho que el trabajo en la organización sea menos colaborativo, dado que cuando la operación lo requiere, los trabajos se desarrollan en conjunto.

En la matriz de Go Galápagos, la cultura *jerarquizada* domina en todos los departamentos, con excepción del área de Marketing, encargada de las investigaciones del entorno y la competencia en el negocio, las ferias y los eventos, la publicidad y aspectos relacionados a la comunicación y el diseño, en donde predomina la cultura de *mercado*. Por otro lado, en la embarcación Galápagos Legend el panorama es diferente ya que en su marco la cultura se fragmenta, evidenciando una cultura de tipo *clan*. Vale recordar que este tipo de cultura se caracteriza por su similitud a una organización familiar, en donde se vive un ambiente humano y colaborativo entre todos sus miembros. Para entender la razón de esta subcultura es vital mencionar que el sistema de trabajo consiste en la permanencia activa dentro del crucero durante nueve semanas laborales continuas, disponiendo a su vez de tres semanas de descanso. Por otro lado, el ambiente colaborativo de la cultura *clan* se mantiene debido a que el trabajo en equipo es crucial para que los turistas reciban el mejor servicio. No obstante, los resultados del estudio arrojaron que la cultura que le sigue en predominancia a la cultura *clan* es la cultura *jerarquizada*. Esto ocurre porque la tripulación trabaja con un alto nivel de exigencia, a las órdenes de los capitanes, quienes controlan el estricto cumplimiento de todas las actividades, procedimientos y protocolos que exige la navegación de un crucero.

## REFERENCIAS

- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnóstico y cambios de la cultura organizacional*. Editorial: Addison-Wesley, Series Organization.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. EEUU: Jossey-Bass.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Costa, J. (2012). *El DirCom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Cusot, G. (2018). *Análisis de la cultura organizacional en Go Galápagos: Un análisis comparativo entre lo que sucede en las instalaciones land y en su embarcación Galápagos Legend*. Tesis de doctorado. Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación, Chile. Inédita.

Elias, J. & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna*. Barcelona: Gestión 2000.

Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Martínez, A. P. & Facal, A. (2016). *Tomando el pulso. Aplicabilidad del instrumento de Cameron y Quinn en instituciones de salud del sector público de Uruguay*. Jornadas Académicas de la Facultad de Ciencias Económica y de Administración, Universidad de la República, Uruguay. Recuperado de: [http://www.fcea.edu.uy/Jornadas\\_Academicas/2016/Ponencias/Administracion/Tomando%20el%20Pulso%20Picon%20-%20Rodriguez.pdf](http://www.fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2016/Ponencias/Administracion/Tomando%20el%20Pulso%20Picon%20-%20Rodriguez.pdf)

Robbins, N. (2004). *La cultura empresarial y liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza & Janes.

Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: el caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. Tesis en Relaciones Industriales –orientación Recursos Humanos–, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>

Suárez, A. (2008). *Auditoría de Comunicación*. Buenos Aires: DIRCOM.

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.

\* Contribución: El trabajo fue organizado de manera conjunta.

\* Nota: El Comité Editorial de la revista aprobó la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons-Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

#### IDENTIFICACIÓN DE LOS AUTORES

**Gustavo Rubén Cusot Cerda.** Doctor en Comunicación, Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación (Chile). Vicedecano, Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas, Universidad San Francisco de Quito (Ecuador). Asesor en comunicación e imagen corporativa.

**Isabel Palacios Arias.** Máster en Marketing Digital y Comercio Electrónico, Universidad Internacional de la Rioja (España). Diploma en Responsabilidad Social Empresarial, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México). Docente de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, Universidad San Francisco de Quito (Ecuador).

## ANEXO

Tabla 4. Cuestionario OCAI

<b>1.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>	<b>Actual</b>
A	La organización es un lugar muy personal. Se asemeja a una familia extendida. Las personas comparten mucho entre ellos.	
B	La organización es un lugar dinámico y apto para emprendedores. Las personas tienen la posibilidad de tomar riesgos y salirse de lo común.	
C	La organización es un lugar orientado a los resultados. Un grave problema es el terminar tu trabajo. Las personas se vuelven muy competitivas y orientadas a lograr metas.	
D	La organización es un lugar controlador y bien estructurado. Mediante procedimientos formales se gobiernan lo que hacen las personas.	
	Total	100
<b>2.</b>	<b>LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>	
A	El líder en la organización es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o un ejemplo de crianza.	
B	El líder en una organización generalmente es considerado como un ejemplo de emprendedor, innovador y arriesgado.	
C	El líder de la organización es considerado como una persona sin sentido, agresiva y enfocada en generar resultados.	
D	El líder de la organización es generalmente considerado como un ejemplo de la coordinación, organización, o la eficiencia de ejecución.	
	Total	100
<b>3.</b>	<b>MANEJO DE PERSONAL</b>	<b>Actual</b>
A	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de gestión en la organización está caracterizado mediante la adopción del riesgo individual, la innovación, la libertad y la singularidad.	
C	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la dura competitividad, las altas demandas y logros.	
D	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en la relación.	
	Total	100
<b>4.</b>	<b>LO QUE UNE A LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>Actual</b>
A	El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso de esta organización debe ser alto.	
B	Lo que une a la organización es el compromiso en innovar y desarrollar. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.	
C	Lo que mantiene unida a la organización son los logros y las metas alcanzadas.	
D	Lo que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas. Es importante mantener la organización.	
	Total	100
<b>5.</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Actual</b>
A	La organización se enfoca en el desarrollo humano. La alta confianza, apertura y constante participación.	
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. El probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades se valoran.	
C	La organización enfatiza los logros y las acciones competitivas. Se considera importante el alcanzar objetivos ambiciosos y ganar espacio en el mercado.	
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, control y operaciones suaves son importantes.	
	Total	100
<b>6.</b>	<b>CRITERIOS DE ÉXITO</b>	<b>Actual</b>
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, compromiso de los empleados, y la preocupación por las personas.	
B	La organización define el éxito sobre la base de tener un producto único o los más nuevos. Es un producto líder e innovador.	
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es la clave.	
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia, la entrega fiable; programación sin problemas, y producción de bajo costo.	
	Total	100

Fuente: Adaptado de Cameron y Quinn (2011).

