



**UNIVERSIDAD ESAN**

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN TOYOTA DEL PERU:  
IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ACTUAL Y LA CULTURA  
DESEADA SEGÚN EL MODELO DE CAMERON Y QUINN.**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los  
requerimientos para obtener el grado de Magíster en Organización y  
Dirección de Personas  
por:**

Giovana Janeth Pérez Pariño \_\_\_\_\_  
Marianela Quevedo Candela \_\_\_\_\_  
Patricia Julia Saavedra Moreno \_\_\_\_\_  
Adan Valentín Lifonzo \_\_\_\_\_

**Maestría en Organización y Dirección de Personas  
MAODP 2015-2**

**Lima, octubre del 2017**

## RESUMEN:

Siendo profesionales del área de RRHH y conociendo la importancia que tiene la cultura organizacional en decisiones estratégicas de la empresa y en el crecimiento de la misma, se identificó una oportunidad de investigación, por lo tanto, se decide evaluar la cultura organizacional de una empresa importante en el país, que tiene influencia de dos culturas de países diferentes: Toyota del Perú SA. Para tal efecto se plantean los siguientes objetivos:

- Análisis de la cultura actual de la empresa
- Análisis de la cultura deseada por los colaboradores<sup>1</sup>
- Reducción de la brecha entre la cultura actual y la deseada.

A fin de analizar la cultura organizacional actual y deseada de la empresa, se decide utilizar una herramienta muy conocida de evaluación de cultura organizacional aprobada por expertos y de muy fácil aplicación: El Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn, que fue inicialmente desarrollado para medir la efectividad de la organización, pero que se usa en la actualidad para estudiar cambio cultural y transformación, comunicación, desarrollo de recursos humanos, liderazgo entre otros.

La evaluación de la cultura organizacional tiene como objetivo hacernos conocer la cultura organizacional actual que predomina en la empresa Toyota del Perú y si ésta no es la misma que los colaboradores desean dentro de la organización, se propondrá la reducción de la brecha entre ambas culturas organizacionales.

Asimismo, para complementar esta investigación utilizamos el método cualitativo de entrevistas a profundidad a colaboradores representativos de la empresa que conviven directamente con la influencia de la cultura japonesa y la peruana y a una persona nikei que tiene mucha cercanía a la cultura japonesa como representante de un concesionario que es un socio estratégico para Toyota del Perú.

Con los datos recolectados por ambos métodos: cuantitativo y cualitativo, se evalúa la reducción de la brecha entre ambas culturas organizacionales encontradas, con la posibilidad de llegar a un punto medio entre las mismas.

Finalmente, luego de las evaluaciones y análisis realizados, se concluye que el cambio de la cultura organizacional actual a la deseada no es posible debido a la fuerte influencia de los directores japoneses en la organización, la misma que ha funcionado hasta la fecha según los resultados de venta. Y se propone una serie de actividades que ayudarían a reducir la brecha existente entre ambas culturas organizacionales en beneficio de la empresa.

---

<sup>1</sup> Por colaboradores nos referiremos a todo el personal que labora en planilla en Toyota del Perú: desde mandos altos hasta operativos.