

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: Relaciones Industriales
Opción Recursos Humanos

**ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SEGÚN CAMERON Y
QUINN: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ASEGURADOR
VENEZOLANO**

Tesista:
Ana María Salazar

Tutor:
Pedro Vicente Navarro

Octubre 2008

DEDICATORIA

A Dios, por haberme puesto en este mundo y rodeado de tanta gente única y maravillosa que me han acompañado a lo largo de mi vida, en las buenas y en las malas.

A mi abuela, Marcolina, quien desde cielo me da fuerzas y me guía en esta carrera interminable por alcanzar mis metas y mis sueños.

A mis padres, Ana y Alfredo, por sus consejos y su apoyo incondicional, por motivarme siempre a seguir adelante, a ser mejor cada día, a ser fuerte ante las adversidades y a aprender de los fracasos.

A todos mis familiares y amigos, todos ustedes siempre me han ofrecido amistad, amor y respeto, tres cosas que solo pueden agradecerse con lo mismo.

Para todos ustedes;

Ana Salazar.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, Pedro Vicente Navarro, por ayudarme a completar este trabajo, por aportar sus invaluable conocimientos y su experiencia de años de éxitos tanto en el mundo académico como en el mundo organizacional.

A mi querido profesor José Naranjo, por su genialidad y disposición para contribuir a llevar a feliz termino este trabajo de grado.

A mis amigos, Crismar y Leomar, por su valioso aporte y su amistad sincera, por apoyarme y alentarme a seguir adelante.

A todos aquellos que de una forma u otra contribuyeron para q esta investigación se realizara de forma exitosa, amigos, familiares, profesores, compañeros de clase y de trabajo.

A todos ustedes,

Mil gracias.

ÍNDICE

RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1.- Planteamiento del problema	3
CAPITULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
2.1.- Objetivo General:	9
2.2.- Objetivos específicos:	9
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	10
3.1.- Conceptualización y características de las Organizaciones	10
3.2.- La Cultura: Concepto y características	13
3.2.1.- Las dimensiones analíticas del fenómeno cultural y los niveles de la cultura	14
3.3.- La Cultura Organizacional	16
3.3.1.- Características de la Cultura Organizacional	18
3.3.2.- Los elementos de la Cultura en las Organizaciones	19
3.3.3.- Funciones de la Cultura e Las Organizaciones	26
3.4.- Signos de que una cultura organizacional presenta problema	27
3.5.- Las Subculturas Organizacionales	27
3.6.- El Modelo: El Marco de Valores en Competencia (Competing Values Framework)	30
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	37
4.1.- Tipo de Investigación	37
4.2.- Diseño de investigación	38
4.3.- Población	38
4.4.- Muestra	39
4.5.- Recolección y análisis de los datos	39
4.6.- El instrumento para la recolección de los datos: Organizational Cultural Assessment Instrument	40
4.7.- Confiabilidad y Validez del Instrumento	42
4.8.- Operacionalización de la variable de estudio	43
4.9.- Observaciones de los autores del instrumento	44

4.10.- Recolección y procesamiento de la información	45
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	47
5.1.- Resultados	47
5.2.- Construyendo e Interpretando los perfiles culturales	47
5.3.- Análisis estadístico de los resultados	64
5.4.- Tablas de Contingencia	70
5.5.- Información General sobre la Composición de la Muestra de la Zona Central y las Poblaciones Oriental y Occidental	72
5.6.- Discusión de los Resultados	77
5.7.- Conclusiones	82
5.8.- Recomendaciones	83
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1: Modelos metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional	21
Tabla 2: Instrumentos para evaluar la cultura organizacional	25
Tabla 3: Muestra Zona Central y Poblaciones Occidental y Oriental participantes del Estudio	39
Tabla 4: Operacionalización de la variable de estudio	43
Tabla 5: Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Global	47
Tabla 6: Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Zona Central	48
Tabla 7: Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Zona Oriental	49
Tabla 8: Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Zona Occidental	50
Tabla 9: Puntaje Promedio para cada tipo de cultura por Zonas	51

Tabla 10: Puntuaciones promedio ítems individuales: Características Dominantes	52
Tabla 11: Puntuaciones promedio ítems individuales: Líderes de la Organización	53
Tabla 12: Puntuaciones promedio ítems individuales: Estilo Gerencial	54
Tabla 13: Puntuaciones promedio ítems individuales: Unión de la Organización	55
Tabla 14: Puntuaciones promedio ítems individuales: Énfasis Estratégico	56
Tabla 15: Puntuaciones promedio ítems individuales: Criterios de Éxito	57
Tabla 16: Puntuaciones Promedio para los Tipos Culturales por Ítem Individual	58
Tabla 17: Puntuaciones Promedio para los Tipos Culturales por Área de Trabajo: Área Comercial	59
Tabla 18: Puntuaciones Promedio para los Tipos Culturales por Área de Trabajo: Área Técnica	60
Tabla 19: Puntuaciones Promedio para los Tipos Culturales por Área de Trabajo: Área Administrativa	61
Tabla 20: Puntuaciones Promedio de los tipos culturales: Área de Trabajo	62
Tabla 21: Puntajes promedio para cada tipo de Cultura según la Zona	63
Tabla 22: ANOVA Bidireccional: Promedio versus Cultura; Zona	64
Tabla 23: Estadísticos descriptivos: Promedio de los puntajes para cada tipo de cultura por Zonas	64
Tabla 24: Estadísticos descriptivos: Promedio de los puntajes por Culturas	65
Tabla 25: Puntajes promedio para cada tipo de Cultura según el Área de Trabajo	66
Tabla 26: ANOVA Bidireccional: Promedio versus Cultura; Área	67
Tabla 27: Puntaje Promedio para cada tipo de Cultura por Áreas	67
Tabla 28: Promedio de los Puntajes por Culturas	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: The Competing Values Framework	32
Figura 2: Resultado del OCAI para el total de los participantes del Estudio	48
Figura 3: Resultado del OCAI para el personal de la Zona Central	49
Figura 4: Resultado del OCAI para el personal de la Zona Oriental	50
Figura 5: Resultado del OCAI para el personal de la Zona Occidental	51
Figura 6: Contraste de las Puntuaciones Promedio para las zonas	52
Figura 7: Resultado del OCAI Ítems Individuales: Características Dominantes	53
Figura 8: Resultado del OCAI Ítems Individuales: Lideres de la Organización	54
Figura 9: Resultado del OCAI Ítems Individuales: Estilo Gerencial	55
Figura 10: Resultado del OCAI Ítems Individuales: Unión de la Organización	56
Figura 11: Resultado del OCAI Ítems Individuales: Énfasis Estratégico	57
Figura 12: Resultado del OCAI Ítems Individuales: Criterios de Éxito	58
Figura 13: Contraste de las Puntuaciones Promedio para los Ítems Individuales	59
Figura 14: Resultado del OCAI para las Áreas de Trabajo: Área Comercial	60
Figura 15: Resultado del OCAI para las Áreas de Trabajo: Área Técnica	61
Figura 16: Resultado del OCAI para las Áreas de Trabajo: Área Administrativa	62
Figura 17: Contraste la las Puntuaciones Promedio por Área de Trabajo	63

RESUMEN

El propósito de esta investigación es diagnosticar la cultura organizacional de una empresa del mercado asegurador venezolano, utilizando la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), basada en el modelo de Valores en Competencia.

Asimismo, se pretende determinar el grado de homogeneidad de esta cultura organizacional dominante, al identificar y describir las culturas específicas que se asume en este estudio, llegan a formarse paralelamente a la cultura dominante, bajo la forma de subculturas.

La investigación propuesta es de tipo descriptivo, utilizándose para la recolección de los datos el cuestionario generado por Cameron y Quinn (1999), denominado Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI).

La población objeto de estudio estuvo conformada por la totalidad de los empleados de la organización ubicados en las diferentes sucursales con las que cuenta la empresa. Asimismo, la muestra analizada estuvo conformada por sujetos pertenecientes a las sucursales objeto de evaluación, a todos los niveles organizacionales.

A través de los datos obtenidos, los resultados del diagnóstico, tanto para la cultura dominante en la organización como para las demás culturas identificadas dentro de la organización, se expresan en base a cuatro clases de culturas genéricas: a) Clan, b) Jerárquica, c) Adhocracia y d) Mercado.

Las diferencias y congruencias halladas, entre los tipos culturales permiten aproximarse y describir la cultura dominante en la organización.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Marco de valores en Competencia, Cameron & Quinn.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el tema de la cultura en las organizaciones ha venido cobrando importancia dentro del ámbito organizacional, una vez que se ha comprendido lo determinante que resulta para una organización contar con una cultura sólida y ampliamente difundida entre sus empleados.

Asimismo, se ha logrado entender que las culturas fuertes y sólidas no se crean y se mantienen por sí mismas, sino que la organización y los actores organizacionales tienen encomendada la tarea de conservar, transmitir e incluso modificar dicha cultura cuando sea necesario.

Lo relevante de este estudio está en entender cómo la cultura de una organización no es algo que se mantiene inerte e inmutable, sino que al contrario tiene un carácter dinámico, en cuanto es interpretada y reinterpretada, desde su creación, por los empleados en el cumplimiento de sus funciones, en el intento planificado de alcanzar los objetivos que les fueron delegados, generando así subculturas o culturas específicas, con límites más pequeños dentro de la organización, como un departamento o una sucursal, cuestión que puede resultar en algo muy positivo para la organización o generar un desequilibrio peligroso para el funcionamiento armónico de la misma.

Para lograr el objetivo propuesto de determinar el tipo de cultura dominante existente en una organización del mercado asegurador venezolano en el año 2008, se procederá a identificar y describir a las culturas específicas (subculturas) por áreas de trabajo y por zonas geográficas, refiriéndose a las distintas sucursales con las que cuenta la empresa, las cuales una vez identificadas permitirán a través de la agrupación de sus atributos comunes establecer una aproximación a la cultura dominante en la organización, así como también se podrán establecer discrepancias que podrían generar problemas de fragmentación de la cultura organizacional como un todo coherente.

En este sentido, se utilizará el instrumento para evaluar la cultura organizacional generado por Cameron y Quinn (1999), usando los principios del modelo de Valores en Competencia desarrollado por los mismos autores.

La investigación está propuesta en cinco capítulos, comenzando con el planteamiento del problema en el capítulo uno y posteriormente se hace la identificación de los objetivos a cumplir en el capítulo dos.

En el tercer capítulo, se plantean las diferentes teorías, conceptos y hallazgos producto de investigaciones realizadas anteriormente y que sirven para orientar y sustentar esta investigación.

El cuarto capítulo hace referencia a la metodología empleada para llevar a cabo este estudio. Se especifica el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la descripción del instrumento de recolección de los datos y demás aspectos metodológicos.

En el quinto y último capítulo, se presentan los resultados de la investigación, así como la discusión de los mismos. Finalmente, se destacan las conclusiones y recomendaciones derivadas de esta investigación.

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1.- Planteamiento del problema

El avance tecnológico y la globalización de la economía son hoy los rasgos distintivos del mundo del trabajo organizado. En este contexto, una preocupación fundamental en la que parecen haberse centrado los objetivos prioritarios de las organizaciones ha sido desarrollar, a partir de la cultura, por un lado, los mecanismos reductores de ansiedad que garanticen la preservación del equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales, y por otro, la construcción de una identidad como institución que cristalice en la conducta deseada de sus miembros.

Algunos autores sostienen que “cada organización tiene sus propias características, su estilo de vida y su comportamiento, su mentalidad su presencia, su personalidad. Además de eso, cada organización presenta características que no siempre son físicas o concretas, visibles o medibles. Muchos de los fenómenos que ocurren en las organizaciones se deben a su cultura” (Chiavenato, 2004, p.158).

Las organizaciones sin importar su tamaño llegan a adquirir, al igual que los individuos, una personalidad que las caracteriza y particularmente las diferencia unas de otras, desde como llevar a cabo las tareas y los procesos hasta como debe ser el comportamiento esperado como grupo organizado. Tales características, abarcan toda la organización y se reflejan en asuntos tan importantes como la estrategia, la estructura y los sistemas.

Las organizaciones se caracterizan por tener culturas organizacionales propias y específicas. El formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades, desarrollar una carrera en ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. La forma en que las personas interactúan en una organización, las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros forman parte de la cultura de la organización (Chiavenato, 2004, p.164).

Desde esta perspectiva, se destaca la importancia y la necesidad que tienen las organizaciones de conocerse a sí mismas, autodefinirse o redefinirse, identificar sus potencialidades, sin dejar de lado el aspecto humano de los individuos que las conforman y la comprensión de la cultura en su nivel más profundo.

Ahora bien, una vez aceptado el hecho de que crear, difundir y gerenciar una cultura sólida es absolutamente necesario para garantizar los mejores resultados como organización, surge la interrogante de cuál es la mejor manera de lograrlo.

La cultura de una organización desde su creación, tiene una importante influencia de los valores, las creencias y los criterios que su fundador consideraba como deseables para la compañía, que una vez era sólo un proyecto para él.

Según Robbins (2004, p.531) “Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de la organización” pero complementa esta idea al afirmar que la cultura de una organización no desaparece con sus fundadores, sino que se perpetua y es capaz de adaptarse.

Si la idea de que los fundadores tienen una fuerte influencia en la cultura de una organización es cierta, también es cierto que en la medida en que la organización se consolida y va madurando, su cultura lo hace junto con ella.

En este sentido Tejada (1987, p.6) explica que los directores, deben proponer una identidad para la organización, pero “sin el concurso de toda la comunidad laboral de la empresa, el diseño de las ideas, las normas y los valores, no tendría un basamento sólido y sería mas bien un artificio a nivel de las declaraciones vacías”

Lo que se espera es que la cultura organizacional se perciba y se entienda como algo deseable para toda la organización, que sea el marco de referencia que guíe los esfuerzos coordinados de todos los que cumplen una misma misión, que todos los miembros se sientan identificados con ella y que la compartan, indistintamente de su posición en la estructura.

Lo que realmente sucede es que esto no siempre se cumple. Muchos investigadores han realizado un sin numero de esfuerzos para estudiar la cultura organizacional desde diferentes puntos de vista, algunos de los más destacados se presentan en el marco metodológico de esta investigación. Las propuestas son variadas, dándole mayor importancia a unos factores u otros, como variables que caracterizan la cultura organizacional.

En este particular, Sackmann (1992), plantea que la investigación existente sobre la cultura de la organización ha explorado sus componentes y estructura principalmente sobre razones teóricas, o empíricamente a través del razonamiento deductivo. “Mientras ambos enfoques tienen su mérito, algunas preguntas sobre la cultura permanecen sin contestar. ¿Es la cultura homogénea? ¿Es heterogénea? ¿O es ambas cosas?” (Sackmann, 1992, p.1)

Asimismo, Sackmann establece interrogantes acerca de cuáles son los aspectos de la cultura que son homogéneos y cuales heterogéneos. “Si es que la cultura está compuesta por subculturas, ¿de dónde emergen y que las provoca?” (Sackmann, 1992, p.1)

Abrahamson por su parte (1992), comenta el hecho de que las secciones o departamentos en una organización, pueden tener ideologías internas homogéneas pero distintas a las de otras secciones. Igualmente, pueden existir diferencias ideológicas verticalmente, entre los escalones jerárquicos de la organización.

Para Schein (1982, p.28) “Toda la organización puede ser vista como un sistema de medios y fines concadenados” y aunque este se refiere a las diferencias encontradas entre fines organizacionales e individuales, está claro que a través de la división del trabajo en cada departamento se establecen medios para llegar a determinadas metas que le fueron encomendadas a ese departamento, lo importante es que esta suborganización que se forma y que tiene propuesta una misión como unidad, esté alineada con los objetivos organizacionales, como parte de un todo coherente.

De esta manera, pueden llegar a establecerse diferencias entre una cultura dominante o superior, que según Gibson, contiene los valores, creencias y directrices que son compartidas por todos los miembros de la organización y varias subculturas que pueden llegar a establecerse a razón de equipos, proyectos, divisiones, regiones y unidades funcionales (Gibson 2006, p.38 citando a Schein 1997).

En la descripción de la cultura de una organización en particular, Hansen (2008) comenta el hecho de que los investigadores han presentado la noción de una organización que tiene una cultura única o la presencia de más de una cultura. La perspectiva multicultural, la cual es relevante para este estudio, ha sido avalada por estudiosos como Sackmann (una sola cultura vs. múltiples culturas), Meyerson y Martin (culturas integradas vs. culturas diferenciadas), Deal & Kennedy (cohesión de las suposiciones de los miembros para generar culturas fuertes vs. culturas débiles), entre los más relevantes.

Los resultados de la investigación realizada por Sackmann (1992), revelaron la coexistencia de una agrupación cultural homogénea con diferentes tipos de agrupaciones culturales independientes y superpuestas dentro de una misma organización.

Los hallazgos de Meyerson y Martin en 1987, expresaban la presencia de múltiples acuerdos compartidos, o subculturas, que funcionan dentro de la misma organización. Esto es, una cultura dominante o integrada de organización así como varias subculturas pueden

coexistir dentro de un ajuste de organización. (Hansen, 2008 citando a Meyerson & Martin 1987)

Mas recientemente, Cameron y Quinn (1999, p.15) señalan que “dentro de una organización, las subunidades como los departamentos, los niveles jerárquicos e incluso los equipos, pueden igualmente reflejar su propia cultura única.”

Según Cameron y Quinn (1999) estas diferencias culturales, pueden representar un obstáculo cuando la integración y la coordinación de diferentes áreas funcionales son necesarias. Mas aún estas diferencias culturales podrían fragmentar una cultura y hacer que los altos niveles de efectividad deseados por todas las organizaciones sean inalcanzables.

En cuanto a los criterios para determinar cuando una unidad funcional de la organización establece diferencias significativas en sus apreciaciones de la cultura organizacional como para ser considerada como una subcultura, no han sido definidos claramente.

Para Robbins (2004), una subcultura incluirá, generalmente, los valores centrales de la cultura de la organización, más los valores adicionales específicos de los miembros del departamento, oficina o unidad de la organización en particular.

En un intento por explicar la idea de las subculturas en las organizaciones Cameron y Quinn citan un ejemplo de los autores Alpert y Whetten, así: “Semejante a un holograma, en el cual cada elemento único en la imagen contiene las características de toda la imagen además de sus propias características que lo identifican, las culturas de las subunidades contienen elementos centrales de la cultura de toda la organización además de sus propios elementos únicos. (Cameron & Quinn, 1999, p.15 citando a Alpert & Whetten, 1985)

El hecho de que los elementos centrales de la cultura organizacional sean compartidos y sean evidentes a la hora de tomar decisiones y de actuar verdaderamente como grupo con un fin común, es lo que crea la necesidad de reconocer los factores que se sincronizan y aquellos

que difieren sustancialmente de la apreciación generalizada de la cultura organizacional como un fenómeno integrador.

Tomando en consideración el planteamiento anterior y teniendo en cuenta que las organizaciones deben conocerse a sí mismas, el diagnóstico de la cultura organizacional nos ayuda a comprender los niveles relativos de coherencia o incoherencia del significado compartido que existe en una organización y el hecho que dicha cultura no se constituye como un elemento monolítico en la mayor parte de las organizaciones, para lograr un diagnóstico cultural efectivo se requiere la exploración tanto de la cultura de la organización como de las culturas específicas de las diferentes subunidades, y los supuestos subyacentes que aporten información y definan a la cultura organizacional en su sentido más completo.

De esta manera, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la cultura organizacional dominante, identificada según la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), en una empresa del sector asegurador venezolano, en 2008?

Así como las siguientes preguntas específicas:

¿Existen culturas específicas delimitadas por las divisiones geográficas y las diferentes áreas de trabajo dentro de la organización?

¿Cómo son estas culturas específicas, en cuanto a el tipo, la fuerza y las congruencias de cada una de esas culturas?

CAPITULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.- Objetivo General

- Describir la cultura organizacional dominante, identificada según la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), en una empresa del sector asegurador venezolano, en 2008.

2.2.- Objetivos específicos:

- Identificar las culturas específicas por área de trabajo y por sucursales, de la organización
- Identificar el tipo, la fuerza y la congruencia de cada una de esas culturas para obtener la cultura dominante en la organización.

CAPITULO III: MARCO TEORICO

3.1.- Conceptualización y características de las Organizaciones

Se considera conveniente, comenzar esta exposición definiendo y caracterizando lo que se ha dicho hasta ahora sobre las organizaciones, producto del trabajo de investigadores y pensadores del mundo organizacional. Cada uno de ellos articula un concepto y le atribuye unas características a las organizaciones desde diversas perspectivas.

Por un lado están las definiciones que aluden a la idea de las organizaciones como sistemas sociales.

Así, Rodríguez (2005, p.44) define a las organizaciones como sistemas sociales y como tales, son además, “sistemas autopoiéticos de decisiones”. Esto quiere decir, que se trata de un sistema que produce en su operar los elementos que lo forman.

Las organizaciones están tomando decisiones constantemente, y al mismo tiempo van construyendo su realidad y estableciendo nuevas necesidades.

Baztán, señala que “las organizaciones son formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que construyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, y articulado por un sistema de significados compartidos.” (Baztán, 1998, p.141 citando a Quijano 1993)

Cruz Cordero comenta que las organizaciones pueden ser vistas como un “sistema de relaciones sociales coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno”. (Cruz Cordero, 2001 citando a Gutiérrez 1994),

Hasta este punto se resalta la importancia del esfuerzo colectivo, la globalidad y los fines comunes.

Al considerar a las organizaciones dentro de un sistema social, y con un entorno cuyo grado de complejidad puede variar, según sea el caso, el grado de complejidad del sistema organizacional también se irá ajustando (Rodríguez, 2005)

En este sentido, Rodríguez (2005, p.51), explica que la organización, “funciona en estrecha conexión con su ambiente y con las demandas que este pueda hacerle”.

Desde otra perspectiva, las organizaciones, son creadas para conseguir un fin último y resalta la intencionalidad de la interacción entre los individuos que la componen.

Para Lucas Marin “las organizaciones están formadas por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas para conseguir un determinado fin en el campo de la producción de bienes y servicios escasos.” (1997, p. 44)

Koontz (2007, p.140), señala que “el termino organización se refiere a una estructura intencional formalizada de funciones o puestos”.

Al referirse a una estructura intencional de funciones, explica que las personas que trabajan en una organización, además de desempeñar funciones, estas, están diseñadas de manera que incluyan una serie de actividades requeridas y articuladas de forma intencional.

Abravanel, plantea una definición de organización particularmente interesante, basada en los hallazgos de investigadores organizacionales como Allport y Weick, de esta manera, afirma que “las organizaciones constituyen el punto de intersección y de sincronización de las funciones de utilidad individuales, el lugar algo fortuito en que las micromotivaciones de los actores se transforman en macrocomportamiento organizacional” (1992, p.20)

Este planteamiento, contempla la idea de la existencia de los fines individuales y cómo estos logran integrarse con los fines organizacionales para producir resultados que satisfagan a ambos.

Edgar Schein, autor que se ha convertido en un clásico de la psicología organizacional, propone una serie de ideas relacionadas con el concepto de organización. Así, menciona y explica cuatro propiedades o características comunes a toda organización:

1. esfuerzo coordinado, para la ayuda mutua.
2. Logro de objetivos comunes, a través de la coordinación de actividades.
3. División del trabajo, que facilita el logro de los objetivos de un modo más eficiente.
4. Integración, que asegura que todos estén en la búsqueda del logro de los mismos objetivos. (Schein, 1982, p. 11-13)

Por su parte, Abravanel (1992, p.94), al caracterizar a las organizaciones, plantea que cualquiera que fuere la organización, es útil concebirla como constituida por tres elementos interrelacionados:

1. Un sistema socioestructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia.
2. Un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos.

3. Los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.

Finalmente, Rodríguez (2005, p.25) plantea que las organizaciones se caracterizan porque:

1. Establecen condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas.
2. Ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas.

3.2.- La Cultura: Concepto y características

En consideración de lo anterior, sabemos que las organizaciones están provistas de una cultura, que comúnmente denominamos cultura corporativa o cultura organizacional que las distingue, y que puede evaluarse como diferencial.

A continuación se enuncian algunas definiciones del término cultura en su sentido más amplio.

La Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales (1974), define cultura como “formas de comportamiento, explícitas o implícitas adquiridas y transmitidas mediante símbolos que constituye el patrimonio singularizado de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos. El núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales y especialmente los valores vinculados a ellas”

Un pionero en investigaciones sobre cultura, Edgar Schein, definió la cultura como “un patrón de suposiciones básicas que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta

de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas de adaptación interna e integración interna” (Gibson 2006, p.31 citando a Schein, 1992)

Chiavenato (2004, p.158), define a la cultura de una sociedad como “los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones.”

Para Lucas Marin (1997, p.68), “la cultura se considera la característica básica de una sociedad y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad”.

Más adelante en su planteamiento Marin señala que, para saber si un rasgo de la vida del grupo es cultural tendremos que fijarnos en tres características intrínsecas de lo cultural: 1. Si se comparte socialmente, pues la cultura no es individual, es por definición social. 2. Si se transmite, lógica consecuencia de su carácter social perdurable. 3. Si requiere aprendizaje, pues la cultura inicialmente no se tiene de manera innata, se recibe por interacción con otros que la poseen, en un proceso que denominamos socialización.

3.2.1.- Las dimensiones analíticas del fenómeno cultural y los niveles de la cultura

En los fenómenos culturales, Giménez Montiel (1996) distingue tres dimensiones analíticas:

1. La cultura como comunicación: Es conceptualizada como un conjunto de sistemas de símbolos, signos, emblemas y señales, entre los que se incluyen, además de la lengua, el hábitat, la alimentación, el vestido, etcétera, considerados no bajo su aspecto funcional, sino como sistemas semióticos.

2. La cultura como stock de conocimientos: En esta dimensión de la cultura, ésta se considera como un cúmulo de conocimientos no solamente los científicos, sino también otros modos de conocimiento como las creencias, la intuición, la contemplación y el conocimiento práctico del sentido común.

3. La cultura como visión del mundo: En esta dimensión se incluyen las religiones, las filosofías, las ideologías y, en general, toda reflexión sobre totalidades que implican un sistema de valores, y por lo mismo, dan sentido a la acción y permiten interpretar el mundo.

Como en todo fenómeno complejo, en el cultural se mezclan e implican los diferentes componentes dimensionales dificultando separación de tal modo que pudiera ser más sencillo su análisis. Las síntesis de estas tres dimensiones dan como resultado una cultura específica.

Los estudios de Hofstede sobre la cultura lo llevaron a establecer cinco dimensiones culturales:

1. Distancia del poder: relacionado con la distribución del poder entre jefes y subordinados. 2. Aversión por la incertidumbre: la cual corresponde al deseo de tener estabilidad. 3. Individualismo o colectivismo: predominio de lo individual o de lo colectivo en la sociedad. 4. Masculinidad o femineidad, se refiere al predominio de los valores masculinos o lo femeninos en la sociedad. (Chiavenato, 2004, p.161 tomado de Hofstede 1991)

Posteriormente, el mismo Hofstede y Bond en 1988, encontraron una quinta dimensión: confucionismo dinámico. Que mide la devoción del empleado por la ética laboral y el respeto a la tradición. (Sánchez et al. 2006, p.384)

Trompenaars inspirado por los estudios de Hofstede, realiza su propia investigación e identifica cinco dimensiones:

1. Universalidad o particularidad: las culturas universales enfatizan reglas formales mientras que las particularistas se enfocan hacia las relaciones personales. 2. individualismo o colectivismo: diferencia personas como individuos o personas como miembros de grupos sociales. 3. neutralidad o afectividad: se refiere a las relaciones con una orientación emocional. 4. relaciones específicas o difusas: se refiere a la forma de intervenir en las relaciones. Finalmente, 5. realización personal o atribución: se refiere a la legitimación del poder y el status. (Chiavenato, 2004, p.163 citando a Trompenaars, 1993)

Las investigaciones de ambos autores sugieren que la cultura de cada país influye en la cultura de sus organizaciones.

Otro aspecto relacionado íntimamente con la cultura y al que corresponde hacer referencia, es el concepto de diversidad cultural, entendido como “el vasto conjunto de diferencias físicas y culturales que constituyen el espectro de las diferencias humanas” (Gibson, 2004, p.48). Existen seis dimensiones centrales y otras formas secundarias de diversidad, que deben ser valoradas desde la perspectiva organizacional y de liderazgo para entender las diferencias entre uno mismo y los demás.

3.3.- La Cultura Organizacional

En la búsqueda de vías para comprender mejor a las organizaciones, no de forma superficial sino más bien a fondo, su esencia, y aquellas cuestiones que no son observables a simple vista, ni inferidas, se traslada el concepto de cultura a la organización, y así recientemente es común escuchar hablar de la cultura de la organización.

Sobre este particular, se han escrito y debatido muchas ideas, algunas completamente antagónicas, otras parcialmente coincidentes y por último algunas muy similares.

Sobre este particular, Sackmann (1992), señala el hecho de que los investigadores de la cultura organizacional se debaten el tema de si las organizaciones tienen cultura o son cultura.

Además, comenta que los investigadores han abordado el tema de la cultura de formas distintas creando ambigüedad y confusión y que en vista de que no se ha determinado un mejor o peor enfoque para el estudio de la cultura organizacional, queda a discreción del investigador decidir cuál es el que mejor se adapta a su estudio.

Al revisar algunas definiciones de cultura en las organizaciones, se evidencia que existen elementos comunes que son considerados por la mayoría de los investigadores y autores, aunque varía su importancia y su función como parte de la cultura organizacional.

Golden (1992), se refiere a la cultura organizacional como un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de los otros.

Stoner y otros autores, definen a la cultura organizacional como “la serie de entendidos importantes como las normas, valores, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización.” (Stoner et al; 1984, p.198)

Igualmente Serna (2003, p.89), señala que “cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad.” Complementa esta idea afirmando que “La cultura de una institución, es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa.”

Koontz (2007, p.202), al referirse a la cultura corporativa afirma que “en lo que atañe a las organizaciones, la cultura es el modelo general de conducta, ideas y valores que comparten sus integrantes. La cultura se infiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional”

Aunque no parece haber un concepto igual a otro, la mayoría de los autores coinciden en que la cultura es algo que es compartido por los miembros de la organización, que influye

en la manera en que estos se comportan y que diferencia sustancialmente a una organización de otra.

Asimismo, la literatura administrativa al respecto de la cultura organizacional descansa básicamente en tres premisas: primero, que la cultura organizacional está asociada de una manera importante con el resultado del trabajo; segundo, que los contenidos o características particulares de una cultura organizacional explican esta asociación; y tercero, que puede lograrse un cambio en el resultado del trabajo, cambiando los contenidos particulares de la cultura organizacional.

3.3.1.- Características de la Cultura Organizacional

La cultura de la organización presenta seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias.

2. Normas: son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas.

3. Valores dominantes: son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan.

4. Filosofía: son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.

5. Reglas: son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.

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

Cada una de estas características se presenta en diversas medidas y en ciertas condiciones para cada organización (Chiavenato, 2004, p.167 tomado de Luthans 220, p.123)

3.3.2.- Los elementos de la Cultura en las Organizaciones

Cameron y Quinn (1999), alegan que son muchos los atributos y dimensiones que a lo largo del tiempo, se le han adjudicado a la cultura en las organizaciones y añaden que esto podría deberse a la amplitud que implica el concepto, y la globalidad de factores interrelacionados que comprende, razón por la cual resultaría casi imposible considerar todos los factores que se consideran relevantes en un diagnóstico.

A continuación se presenta un resumen de los factores o rasgos que algunos investigadores, señalan como claves a la hora de evaluar la cultura organizacional.

En la tradición intelectual de las ciencias sociales, se considera que los elementos de la cultura son fundamentalmente cuatro: 1. Las técnicas: el uso de los instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how; 2. El código simbólico: como elemento aparente mas característico, plasmado en el lenguaje; 3. Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar; 4. El mundo normativo: Conjunto de creencias, valores normas y sanciones.(Lucas Marin, 1997)

“Aunque ninguno de los elementos integrantes de la cultura por sí mismos y de forma aislada puede determinarla, los valores y las normas (sobre todo los valores) constituyen poderosos factores en la formación, consolidación y cambio de la cultura organizacional.”
(Cruz Cordero, 2001)

“Edgar Schein, considera que la cultura de una organización tiene tres capas. La capa I incluye artefactos y creaciones que son visibles, pero a menudo no interpretables. En la capa II están los valores y las cosas que son importantes para las personas. En la capa III están las suposiciones básicas que guían el comportamiento de la gente. En esta capa se incluyen las suposiciones que indican a los individuos cómo percibir, pensar y sentir acerca del trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de los colegas”. (Chiavenato, 2004, p.31 citando a Schein)

“A Gelinier le parece que hay que referirse al comportamiento común, las visiones claves de los problemas, los métodos de trabajo y el lenguaje común. Por otra parte, Bartola describe la cultura empresarial como formada por los hábitos, mitos y ritos, tabúes, mentalidad casera y estilos de dirección” (Lucas Marin, 1997, p.74)

Terrence Dial y Allan Kennedy (1985, p.24), definen cuatro elementos a tomar en consideración para estudiar las culturas corporativas: 1. Los valores como médula de la cultura: Los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. 2. Los Héroes: los héroes personifican los valores y sintetizan la fuerza de la organización. 3. Los ritos y los rituales: Los rituales guían el comportamiento dentro de la vida corporativa y son en efecto, la dramatización de los valores culturales básicos de la compañía. Y finalmente, 4. Las comunicaciones: Además del trabajo que cada empleado realiza en la organización, desempeñan otro tipo de empleo como espías, murmuradores y narradores de las historias y mitos de la organización.

Para Serna (2003), los elementos que conforman la cultura corporativa y que además son factores determinantes en su formación son: 1. Los fundadores, 2. El estilo de dirección, 3. la claridad de los principios organizacionales, 4. Autonomía individual (empowerment), 5. Valores y creencias compartidas, 6. La estructura, 7. El sistema de apoyo, 8. Sistemas de recompensas, 9. El estímulo al riesgo, y 8. El talento humano.

Al observar las enumeraciones anteriores, resalta el hecho de que al estudiar la cultura de una organización, muchas son las variables o elementos que pueden incluirse en el estudio, tal y como se muestra en la tabla 1, la preferencia por unos u otros factores, para evaluar la cultura organizacional depende del tipo de estudio y del interés particular del investigador.

Tabla 1: Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional

Fuente: Adaptado de Alabart & Portuondo (2002)

Autor(es)	Características	Aspectos claves	Limitaciones / Ventajas
Edgar Schein (1985)	El enfoque que sigue este investigador se refiere a al entrevista clínica reiterada. Esta supone una serie de encuentros y entrevistas entre el investigador y los sujetos que pertenecen a la organización y están apropiados de la cultura de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de la empresa con el entorno • Naturaleza de al realidad y la verdad. • Naturaleza del genero humano • Naturaleza de la actividad humana • Naturaleza de las relaciones humanas 	<p>No es muy amplio en la gama de instrumentos a utilizar para realizar el diagnóstico de cultura.</p> <p>Define los niveles en que se manifiesta la cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artefactos visibles • Valores • Presunciones básicas. <p>Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral</p>
Lorsch (1986)	Propones cuestionarios a ser contestados por los directivos de la empresa, mediante los cuales se trata de identificar las creencias y actitudes de estos hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Creencias acerca de los objetivos • Creencias acerca de las competencias • Creencias acerca de Recursos Humanos • Creencias acerca de los comportamientos de los productos-mercado 	<p>No define explícitamente un conjunto de indicadores que permitan diagnosticar la cultura de la organización.</p> <p>El análisis queda a nivel de creencias y ni llega a niveles mas profundos como los paradigmas.</p> <p>Provee las herramientas para el diagnostico.</p>
Boyer y Equilbey (1986)	Identifica la cultura recopilando datos mediante encuestas dirigidas a los miembros de la organización. Utiliza datos previamente	<ul style="list-style-type: none"> • Historia: dirigentes, estructuras, relaciones empresa-entorno, grupos de poder. • Fundadores: formación, procedencia, 	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada

	elaborados por la organización.	<p>motivación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Signos y símbolos: ritos, slogans, actitudes, comportamientos, historia. • Valores: declarados, aparentes. • Oficio 	<p>uno de estos niveles.</p> <p>El análisis se queda a nivel de los valores. Se centra en el lado humano de la organización.</p> <p>Relaciona un conjunto de variables que caracterizan la cultura organizacional.</p> <p>Propone los instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico.</p>
Cardona (1986)	Fundamenta el estudio de la cultura de la organización en la reconstrucción y análisis de su historia a través de la identificación de sucesos importantes con métodos analíticos.	<p>Se centra en siete aspectos claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cómo se define la estrategia • Cómo se toman las decisiones • Cómo se distribuye el poder • Cómo son las relaciones internas • Conceptos que se tienen de las personas • Cómo se realiza la promoción de los empleados • Qué aspectos son difíciles de cambiar 	<p>No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.</p> <p>El análisis se queda a nivel de los valores.</p> <p>No reconoce las variables para el diagnóstico, se basa en preguntas muy generales.</p> <p>No define los instrumentos a utilizar.</p> <p>Incluye elementos de gestión y cambio, así como del comportamiento organizacional.</p> <p>Incluye la proyección de la cultura deseada.</p>

Robbins (1987)	<p>Evalúa las características centrales que definen la cultura de una organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad de los miembros • Énfasis en el grupo • El enfoque hacia las personas • Integración en entidades • El control • Tolerancia al riesgo • Perfil hacia los fines o los medios • Enfoque hacia un sistema abierto 	<p>No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.</p> <p>El análisis se queda a nivel de las percepciones comunes.</p> <p>Reconoce un conjunto amplio de variables que identifican la cultura.</p> <p>Es un instrumento sencillo pero de largo/amplio alcance.</p>
Calori, Livian y Sanin (1989)	<p>Proponen un cuestionario que incluye 60 items.</p> <p>Incluyen preguntas sobre la gestión gerencial.</p> <p>Una vez obtenida la información se procede a la identificación de los componentes de la cultura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los valores morales y relacionales: integridad, solidaridad, confianza, autoridad, orden y respeto a las reglas, competencia, individualismo, cooperación, espíritu de equipo, actitud ante el cambio y la innovación, entre los más importantes. • Los valores económicos: relaciones con los clientes, proximidad, dedicación, compromiso y saber hacer del personal, desempeño de la empresa, rentabilidad y productividad. 	<p>No definen los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.</p> <p>El análisis considera solo el nivel de los valores.</p> <p>La clasificación de los valores se hace únicamente en dos categorías.</p> <p>Toma en cuenta elementos de la gestión gerencial.</p> <p>Analiza criterios de eficiencia, preocupación por el cliente y conocimientos del personal.</p>

<p>Peréz Narbona (1991)</p>	<p>Utiliza la observación y la entrevista para indagar acerca de una amplia gama de aspectos.</p>	<p>Los jefes, las personas, el tiempo, el espacio, las potencialidades de las personas, relaciones entre personas, relaciones empresariales de autoridad, relaciones informales, tecnologías, captaciones sobre el entorno, subcultura existentes.</p>	<p>No definen los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.</p> <p>No establece la utilización de instrumentos de diagnóstico.</p> <p>Considera el nivel de las presunciones, elementos de gestión empresarial, así como un conjunto importante de variables que caracterizan la cultura organizacional.</p>
<p>Thevénet (1992)</p>	<p>Se basa en la búsqueda de una hipótesis y la verificación de la misma a través del trabajo grupal.</p> <p>Hace énfasis en el DO como método de intervención.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fundador • Historia • Oficio • Valores • Signos 	<p>Define métodos e instrumentos</p> <p>Define las etapas en que se manifiesta la cultura.</p> <p>Es amplio en el análisis de los elementos para la auditoria cultural</p>
<p>García y Shimon (1997)</p>	<p>Proponen un procedimiento para poner en práctica al dirección por valores, diferenciando cuatro fases en el proceso.</p>	<p>Fase 0: existencia de liderazgo. Fase I: valores esenciales compartidos. Fase II: desarrollo de equipos de proyectos. Fase III: Política de personal basada en valores. Fase IV: Auditoria de valores operativos, también denominada auditoria cultural. En esta última fase se mide la coherencia del discurso directivo sobre la filosofía de la empresa y los datos obtenidos de la realidad sobre tal discurso.</p>	<p>El análisis se queda a nivel de los valores y no llega nivel de os paradigmas.</p> <p>Definen los niveles en que se manifiesta la cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel observable o explícito • Nivel nuclear o implícito <p>Reconoce el papel fundamental del liderazgo en la formación de la cultura y durante los procesos de cambio.</p>

En las últimas dos décadas se han generado, revisado y actualizado otros modelos e instrumentos para diagnosticar la cultura de las organizaciones. En la tabla 2, se muestra un resumen de algunos de estos instrumentos.

Tabla 2: Instrumentos para evaluar la cultura organizacional

Nombre	Dimensiones Culturales y Resultados Obtenidos	Nº de Items	Naturaleza de la Escala/Argumentos
Competing Values Framework Cameron y Freeman 1991 Gerowitz et al. 1995 Gerowitz 1998	Clima del Staff o Empleados Estilos de liderazgo Sistema de creación de nexos Priorización de objetivos. Los resultados se expresan en cuatro tipos de culturas: Clan, Adocracia, Jerárquica y Mercado. Las organizaciones usualmente tienen mas de unos de estos tipos.	16	Describe las características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestados dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de qué tan similar es cada escenario a su propia organización.
Quality Improvement Implementation Survey Shortell et al. 2000	Carácter de la organización Estilo gerencial Cohesión Priorización de objetivos Recompensas Los resultados de la evaluación se expresan en cuatro tipos diferentes de cultura: grupal, de desarrollo, jerárquica y racional.	20	Describe las características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestados dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de qué tan similar es cada escenario a su propia organización.
Organizational Culture Inventory Cook y Lafferty 1987 Thomas et al. 1990 Seago 1997 Ingersoll et al 2000	Las normas compartidas y las expectativas que guían el comportamiento y el razonamiento de los miembros, resultan en 12 escalas de pensamiento de los individuos dentro de un grupo: aprobación, relación, dependencia, evasión, oposición, poder, competición, perfección, servicio, afiliación, logro y autorrealización.	120	Escala de Likert de 5 puntos
Harrison's Organizational Ideology Questionnaire Harrison 1975 Ott 1989 Litwinenko y Cooper 1994	Evalúa la ideología de la organización basado en 16 declaraciones que se ordenan según se parecen a la organización y al encuestado. Provee cuatro tipos de culturas en términos de orientación al poder, roles, tareas e individuos.	16	Los encuestados responden a declaraciones que se clasifican dependiendo de que tan representativos son de las actitudes y de las creencias de a) la organización y b) del encuestado. Escala de 6 puntos.

MacKenzie's Culture Questionnaire MacKenzie 1995	Compromiso del empleado, actitudes y creencias sobre la innovación, actitudes frente al cambio, resolución de conflictos innovación, actitudes frente al cambio, de resolución de conflicto, estilo de dirección, liderazgo y confianza, trabajo en equipo y cooperación, orientación de acción, orientación de recursos humanos, orientación del consumidor, dirección de la organización.	76	Los respondientes le dan el visto bueno a la declaración que consideran es ampliamente cierto en su organización.
--	---	----	---

Fuente: Adaptado del elaborado por Scott et al. (2003)

3.3.3.- Funciones de la Cultura e Las Organizaciones

La función general de la cultura de la organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a su objetivos (Lucas Marin, 1997).

Para O'Reilly (1996, citado por Robbins, 2004) La cultura cumple varias funciones en las organizaciones:

1. Define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras;
2. Transmite una sensación de identidad a los integrantes;
3. Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales;
4. Aumenta la estabilidad de sistema;
5. Finalmente, crea sentido y permite el control, orienta y da forma a las actitudes de los empleados.

3.4.- Signos de que una cultura organizacional presenta problemas

Deal y Kennedy (1985), se adscriben al grupo de autores que clasifican a las culturas organizacionales como fuertes o débiles, y establecen una serie de señales para poder percibir que la cultura de la organización podría estar presentando problemas o constituirse en una cultura corporativa débil.

Señalan cinco características claves:

1. Las culturas débiles carecen de creencias y valores claros en cuanto a la forma de lograr el éxito.
2. Aunque existan creencias compartidas no logran acordar cuáles de ellas son las más importantes.
3. Las diferentes partes de la compañía tienen creencias fundamentalmente diferentes.
4. Aquellos que son considerados héroes de la cultura no se basan en un entendimiento común de lo que es importante o lo que los hace héroes.
5. Lo que se considera como rituales dentro de la organización son desorganizados o contradictorios.

Estos síntomas pueden presentarse por separado o todos juntos, uno solo o varios.

Sobre este particular, Abravanel (1992), opina que la reconciliación de las diferencias ideológicas culturales o de cualquier tipo, bien sea en función de grupos dominantes, factores geográficos, jerárquicos o funcionales, no constituye siempre un problema, pero en situaciones en que exista un conflicto entre partes interdependientes, el problema es inevitable.

3.5.- Las Subculturas Organizacionales

Existen corrientes de investigación que defienden y avalan la idea de la formación de subculturas organizacionales, sobre todo al concebir a las organizaciones como “unidades compuestas, definiendo como tales a aquellas en las que nos interesa distinguir sus partes

componentes. Por contraposición a las unidades simples, aquellas que son tratadas como un todo sin distinción de esas partes componentes” (Schvarstein, 1992, p.28)

Lo particularmente relevante son las interacciones que se establecen entre los sujetos y las percepciones que estos se crean de el conjunto ordenado y estructurado de la organización.

Otro aspecto relevante queda evidenciado por la división del trabajo, “proceso en el cual se especifican los medios para llegar a un fin determinado (metas, objetivos organizacionales) cada uno de estos medios se convierte en un propósito para el grupo de personas a quienes se les ha asignado ese medio. Esta suborganización genera luego sus propios medios para alcanzar sus propósitos... Así toda la organización puede verse como un sistema de medios y fines encadenados” (Schein, 1982).

Los autores Deal & Kennedy, (1985, p.162) señalan que “todas las compañías tienen subculturas porque las diferencias funcionales, ya se trate de ventas, investigación y desarrollo o manufactura, particularizan los aspectos especiales del ambiente del negocio”.

Una subcultura organizacional es un subconjunto de miembros de la organización que interactúan con regularidad, que se identifican a sí mismos como un grupo distinto de los demás al interior de la organización, que comparten una serie de problemas específicos del grupo, y que toman acciones rutinarias con base en significados compartidos únicamente en el grupo (Sánchez, 2006 citando a Van Maanen & Barley 1985)

En tal sentido, “es más adecuado hablar de organización cultural que de cultura organizacional, para enfatizar que en las organizaciones coexisten mas de una cultura, por lo que el grupo de trabajo será la unidad de análisis más adecuada que la organización en conjunto” (Sánchez, 2006).

Este sistema de significados que comparten como miembros de una organización los diferencian de otras organizaciones pero también, diferencian a un grupo de otro dentro de la misma organización.

Sánchez (2003) describe a las subculturas organizacionales, como un conjunto de supuestos, valores y normas cuyos significados son colectivamente compartidos en una unidad social determinada (el equipo) y en un momento determinado.

Es de hacer notar que “las subculturas, en un ambiente cultural débil, pueden ser muy nocivas” (...) “Cuando es imposible entender los valores de la corporación, una subcultura puede imponer un comportamiento, y más tarde o más temprano, causar una desviación cultural en la empresa” (Deal & Kennedy, 1985, p.163).

“El problema que tiene las culturas fragmentadas, continua Deal & Kennedy (1985), es que no coordinan convenientemente cuando es necesario que lo hagan” (...) “Cuando una sección expresa su descontento por la forma de trabajar de las oficinas centrales (...) puede ser un síntoma grave de que la cultura de las partes no está integrada en un todo coherente” (Deal & Kennedy, 1985, p.147)

“Las armas que se tienen para entender las subculturas, son las mismas que se tiene para examinar la cultura” (...) “Lo importante está en determinar en qué casos las diferencias entre las partes de la empresa son sanas y no divisivas” (Deal & Kennedy, 1985, p.147-148)

En tal sentido, estos dos autores proponen una serie de aspectos que deben observarse muy de cerca al tratar las subculturas en la organización, permitiendo identificar cuándo las diferencias que incluyen dichas subculturas podrían convertirse en un problema para la cultura dominante.

Estas cuatro consideraciones son las siguientes:

1. Cuando una cultura crece hacia adentro: si no hay un intercambio formal o informal entre ellas, las subculturas pueden desarrollarse hacia adentro y empiezan a operar en detrimento de la empresa en general.

2. Cuando surgen a la superficie los choques entre las subculturas: cada una intenta públicamente minar la posición de las demás. Es deseable una sana tensión entre las culturas, pero cuando se torna muy pronunciada y se vuelve nociva, puede significar un problema.
3. Cuando las subculturas se vuelven exclusivas: un síntoma seguro de que habrá problemas es cuando las subculturas asumen los requisitos de clubes exclusivos, restricciones para poder pertenecer a ellas, exclusión de arbitraria de algunos individuos, rituales que son solo para los miembros, etc.
4. Cuando los valores de la subcultura tienen mayor prioridad que los valores compartidos de la compañía: cuando las subculturas empiezan a ponderar sus creencias por considerarlas superiores a los dogmas generales de la empresa, es muy fácil que termine la cola meneando al perro.

3.6.- El Modelo propuesto: El Marco de Valores en Competencia (Competing Values Framework)

Según Cameron & Quinn (1999), el Competing Values Framework ha sido creado para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera como procesan la información. Estos esquemas categóricos han sido propuestos por una gran variedad de psicólogos.

El CVF fue desarrollado inicialmente a partir de investigaciones llevadas a cabo para determinar los indicadores más importantes de la efectividad organizacional.

Las preguntas claves que hace el investigador son: ¿Cuáles son los criterios para determinar si una organización es efectiva o no? ¿Cuáles son los factores claves que definen

la efectividad organizacional? Cuando se juzga la efectividad de una organización, ¿cuáles son los indicadores que se toman en cuenta?

Campbell en 1974 y sus colegas crearon una lista de 39 indicadores que representaban una colección exhaustiva de todas las posibles mediciones de la efectividad organizacional. Este trabajo fue posteriormente revisado por Quinn & Rohrbaugh en 1983 para determinar si era posible identificar patrones o grupos, en vista de que 39 indicadores parecen demasiados, vieron una manera más sencilla para identificar los factores claves de dicha efectividad.

Realizaron estudios estadísticos de los treinta y nueve indicadores, y encontraron dos dimensiones, que organizan la totalidad de los indicadores dentro de cuatro grupos principales.

La primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, de los criterios de estabilidad, orden y control.

Las características de estabilidad y control, significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella. La flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno, y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento. (Sepúlveda, 2004, p.12)

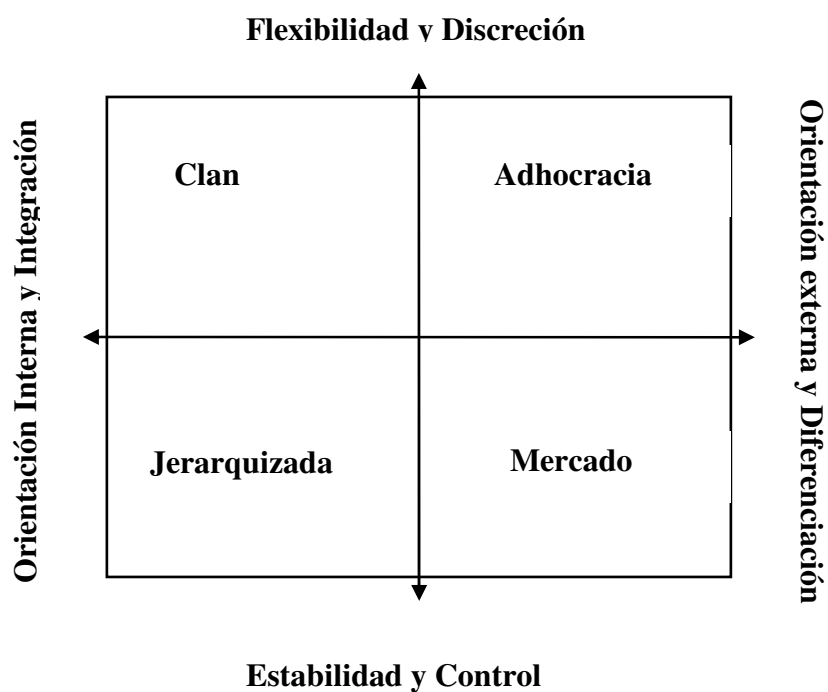
La segunda dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna y la integración de los criterios que enfatizan la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad.

La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su

cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es mínimo o temporal. Al contrario, la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura. (Sepúlveda, 2004, p.12)

Juntas, estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa un conjunto de los indicadores de efectividad organizacional.

Figura 1: The Competing Values Framework



Fuente: Cameron & Quinn (1999)

“Estos indicadores de efectividad organizacional representan lo que las personas valoran en cuanto al desempeño de la organización. Definen lo que es visto como justo, apropiado y correcto. En otras palabras definen los valores centrales sobre los cuales se fundamentan los juicios en la organización” (Cameron & Quinn 1999, p.31)

Cameron & Quinn (1999), explican que lo significativo acerca del modelo, es precisamente el hecho de que lo que se valora en cada cuadrante es fundamentalmente distinto y hasta podría llegar a ser antagónico. Es decir, que al tratar de explicar el modelo se habla de valores que son opuestos, tanto en los cuadrantes que son contiguos (flexibilidad vs. estabilidad e interno vs. externo) como diagonalmente (enfoque interno vs. enfoque externo y viceversa).

Es precisamente en atención a esta condición de competencia entre valores antagónicos para cada uno de los cuadrantes, lo que le otorga el nombre al modelo.

Los cuatro tipos de cultura que propone este modelo, son 1.- Clan; 2.- Adhocracia; 3.- Jerarquizada y 4.- Mercado. Deben su nombre a su característica más notable, que al mismo tiempo coincide con los tipos de organización que se han desarrollado en la ciencia organizacional.

“Cada cuadrante representa los supuestos básicos, las orientaciones y los valores, los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional” (Cameron y Quinn, 1999, p.33).

El instrumento creado a partir de este modelo permite diagnosticar la orientación dominante de la cultura en la organización basado en estos cuatro tipos de cultura. También contribuye en el diagnóstico de la fuerza y la congruencia de la cultura de la organización

Los cuatro grandes tipos culturales

Cameron y Quinn (1999) describen las características de cada tipo de cultura propuesta por su modelo así:

La Cultura de Clan

Se le ha llamado clan debido al tipo de organización familiar que caracteriza a esta cultura.

La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

La Cultura Adhocrática

También llamada cultura empresarial, representa el tipo de organizaciones que son altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI.

Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

La cultura Jerarquizada

Este es el tipo de organización que mayormente existía cuando empezaron a realizarse investigaciones sobre las organizaciones, tales como aquellas llevadas a cabo por Max Weber (1947) sobre la organización burocrática.

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

La Cultura de mercado

El término mercado no guarda relación con la función de mercadeo, mas bien el término se aplica a una organización que funciona como un mercado. Orientada hacia el entorno en lugar de a sus asuntos internos.

A diferencia de la cultura jerarquizada, en donde el orden interno esta garantizado por las normas y las decisiones centralizadas, la cultura de mercado opera principalmente a través del manejo de las transacciones con otros mercados (como grupos de interés) para generar ventajas competitivas.

Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la

organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

Asimismo, Cameron y Quinn (1999), señalan que otros aspectos inherentes a las organizaciones y a la cultura dominante en las organizaciones, tales como liderazgo, efectividad, gestión de la calidad total (Total Quality Management), y el rol de Recursos Humanos, pueden ser igualmente orientados según el tipo de cultura identificada como dominante en la organización. Así, las acciones del departamento de Recursos Humanos, deben necesariamente apoyar a la cultura deseada en la empresa.

CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO

4.1.- Tipo de Investigación

Esta investigación comprende un estudio de tipo descriptivo. "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis." (Hernández, 2006, p.102 citando a Dankhe, 1989).

Asimismo, "los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren" (Hernández, 2006, p.102).

Este tipo de estudio es útil para mostrar los ángulos o dimensiones, de un fenómeno suceso, contexto o situación. (Hernández, 2006)

Lo que se quiere con esta investigación es justamente describir la cultura dominante de la organización partiendo de la identificación de subculturas organizacionales que se encuentran inmersas en esta cultura organizacional dominante y la conforman. Los datos recogidos son producto de las descripciones y apreciaciones de los sujetos miembros de la organización que se incluyan en el estudio.

Esta información permitirá posteriormente determinar cuáles son los aspectos de estas culturas específicas o subculturas que se perciben de igual forma por los miembros de las sucursales y diferentes áreas de trabajo.

En este sentido, se utilizará un conjunto de dimensiones que comprenden un modelo integral, que permitirán establecer el tipo, la congruencia y la fuerza de dichos aspectos.

4.2.- Diseño de investigación

El diseño de esta investigación puede catalogarse como no experimental.

“Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández, 2006, p.205)

En una investigación con diseño no experimental, ninguna de las variables de estudio puede ser modificada por el investigador. Si alguna de ellas ha sufrido cambios, dependen únicamente de la organización, en este caso, y no del investigador, quien no puede influir o controlar dichas variables.

Por último la recolección de datos para este estudio, se hará en un tiempo único, en un solo momento lo que además define al diseño de esta investigación como no experimental transeccional o transversal.

4.3.- Población

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Selltiz, 1980 citado por Hernández, 2006, p.238).

El universo o población para este estudio, está constituida, por el total de los empleados de una empresa de seguros (cuyo nombre se mantiene en reserva a petición de la misma) a todos los niveles organizacionales, repartidos en nueve sucursales a saber, Caracas,

Maracay, Valencia, Puerto Ordaz, San Cristóbal, Puerto La Cruz, Porlamar, Maracaibo y Barquisimeto, que constituyen los diferentes grupos o equipos de trabajo quienes, interpretan y adaptan la cultura organizacional según sus metas y necesidades como grupo.

4.4.- Muestra

Con la finalidad de realizar un análisis de la población descrita, se extraerá una muestra de cada sucursal, entendida como “un subgrupo de la población de interés del cual se recolectarán los datos y debe ser representativo de la población” (Hernández, 2006:236) para así poder elaborar las conclusiones pertinentes.

La muestra a considerar para este estudio, sería de tipo probabilística estratificada en la cual los elementos de la población seleccionados de las diferentes sucursales (unidades muestrales) se separarían en distintos grupos o estratos.

Así, la población de estudio fue dividida en tres grupos o zonas, la zona central incluye a las sucursales de Caracas, Valencia y Maracay. La zona occidental reúne las sucursales de San Cristóbal, Maracaibo y Barquisimeto. Finalmente la zona oriental agrupa a las sucursales de Puerto la Cruz, Porlamar y Puerto Ordaz.

La mayor parte de la población de estudio está representada por la zona central, mientras que las otras dos zonas conforman grupos mucho más pequeños, razón por la cual se decidió censar a las zonas occidental y oriental y aplicar muestreo aleatorio simple únicamente en la zona central.

De la siguiente forma:

Tabla 3: Muestra Zona Central y Poblaciones Occidental y Oriental participantes del Estudio

Zona	Población	Muestra
Central	240	108
Occidental	19	19
Oriental	25	25
TOTAL	284	152

Se usó muestreo aleatorio simple con error de 7% y nivel de confianza del 95% en la zona central.

Con esta información, se obtuvo la nómina del personal de todas las sucursales y se seleccionaron a los participantes, en el caso de la zona central, donde se tomó muestra y se seleccionó en forma aleatoria los participantes de la misma.

El instrumento de recolección de los datos fue entregado al departamento de Recursos Humanos de todas las sucursales para su aplicación, menos en el caso de la sucursal de Caracas en donde el instrumento fue aplicado por el investigador.

Adicionalmente, se creó una guía para la aplicación del instrumento para los facilitadores del resto de las sucursales. (ver anexo 2)

4.5.- Recolección y análisis de los datos

Para medir la variable Cultura Organizacional se consideró el cuestionario para evaluar la cultura organizacional (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn (1999) como el más adecuado. En este caso se utilizó una versión del cuestionario la cual no incluye la columna que estima como es la cultura organizacional deseada en la organización, es decir, aquella cultura hacia la cual debería dirigirse la organización en caso de necesitar un cambio. Los participantes estarán evaluando en todo momento la cultura de su organización tal y como es actualmente.

Para el análisis de los datos obtenidos se utilizará la información suministrada por los autores del instrumento, Cameron & Quinn (1999), para identificar si existen o no subculturas actualmente dentro de la organización por sucursales y áreas de trabajo, así como los factores congruentes de la cultura global y la fuerza de la misma para obtener un perfil de la cultura dominante en la organización.

Del análisis de la información obtenida se podrán establecer diferencias, compatibilidades, describir situaciones y emitir juicios basados en la teoría expuesta previamente y a través del empleo de la estadística descriptiva y de programas que se consideren adecuados.

4.6.- El Instrumento propuesto para Diagnosticar la Cultura Organizacional: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

El OCAI, está basado en el modelo teórico titulado the Competing Values Framework que se ha explicado anteriormente.

Cameron y Quinn (1999) explican que el instrumento para evaluar la cultura de la organización que han creado, está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a solo seis preguntas tipo con cuatro opciones de respuesta cada una.

El instrumento tiene dos aplicaciones fundamentalmente, aunque ha sido utilizado para diagnosticar varios aspectos subyacentes a la cultura de una organización. Puede ser usado bien sea para diagnosticar la **cultura actual** de la organización, como para identificar la cultura que los miembros piensan que debería desarrollarse para enfrentar posibles cambios en el futuro. Así, el instrumento originalmente consta de dos partes, una para evaluar la cultura organizacional actual y otra para evaluar la cultura organizacional deseada.

Las estimaciones pueden ser hechas, considerando la organización, una unidad de negocios o incluso una unidad funcional, cada una de ellas cuenta con límites claramente identificables.

El cuestionario, (ver anexo A) consta de seis preguntas tipo, con cuatro alternativas de respuesta cada una catalogadas con las letras A, B, C y D. Cada letra está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente. Para asignar las puntuaciones a cada opción de respuesta se dividen 100 puntos entre ellas, otorgándole el mayor puntaje a

aquella alternativa que es más similar a la organización o la unidad departamental que es objeto de análisis.

Las dimensiones de la cultura se determinan a través atributos creados a partir de las respuestas a las seis preguntas del cuestionario.

El primer ítem (A) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura de “clan”, el segundo (B) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura “adhocracia”, el tercero (C) mide el grado de orientación de la organización a la cultura de “mercado” y el cuarto (D) trata de medir la orientación a la cultura “jerarquizada”, todos ellos varían entre 0 y 100 en función de la media de las respuestas.

Para calcular los resultados, se suman todas las puntuaciones de una opción de respuesta, por ejemplo, todas las puntuaciones otorgadas a la letra A y se dividen entre 6 y así con las demás letras (B, C y D) para obtener los promedios por cada letra.

Estos resultados, pueden plasmarse en un eje de coordenadas que permitirá observar gráficamente las características y la orientación de la cultura organizacional.

4.7.- Confiabilidad y Validez del Instrumento

El OCAI ha sido utilizado por miles de organizaciones, de diferentes ramos industriales para diagnosticar su cultura organizacional de forma exitosa e incluso para identificar oportunidades de cambio y mejoras, al establecer planes de acción que permitan a la organización dirigirse hacia la cultura preferida o deseada.

A fin de comprobar la validez y confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a 10 sujetos pertenecientes a la empresa objeto de estudio, obteniéndose los siguientes resultados:

- El tiempo promedio para completar el instrumento fue de 30 minutos en promedio.

- No hubo dificultad para comprender los enunciados correspondientes a cada pregunta.
- No hubo dificultad para asignar las puntuaciones, al dividir los 100 puntos totales para cada pregunta.

4.8.- Definición y operacionalización de la variable de estudio

La variable objeto de estudio para esta investigación es la Cultura Organizacional, la cual se pretende describir a través de las percepciones de la muestra seleccionada sobre diferentes aspectos de dicha cultura.

A continuación se presenta la operacionalización de la variable Cultura organizacional, a través del instrumento propuesto para la recolección de los datos: el Organizational Culture Assessment Instrument (ver anexo 3)

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Subdimensiones/Atributos	ítems
Cultura Organizacional	Se refiere a los valores que se dan por sentado, los supuestos subyacentes, las expectativas, la memoria colectiva y las definiciones presentes en una organización. Representa “cómo son las cosas por aquí”. Refleja la ideología predominante que las personas llevan dentro de sus cabezas.	Clan: Relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, auto dirección, ayuda mutua, cooperación.	Características Dominantes	1A
			Liderazgo Organizacional	2A
			Estilo Gerencial	3A
			Unión de la Organización	4A
			Énfasis Estratégico	5A
			Criterio de Éxito	6A
		Adhocracia: innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía, iniciativas individuales.	Características Dominantes	1B
			Liderazgo Organizacional	2B
			Estilo Gerencial	3B
			Unión de la Organización	4B
			Énfasis Estratégico	5B
			Criterio de Éxito	6B

	Mercado: participación en el mercado, estabilidad financiera, rentabilidad, poco sentimiento de trabajo en equipo, poca cohesión.	Características Dominantes	1C
		Liderazgo Organizacional	2C
		Estilo Gerencial	3C
		Unión de la Organización	4C
		Énfasis Estratégico	5C
		Criterio de Éxito	6C
	Jerarquizada: Énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizada, certidumbre, jerarquías.	Características Dominantes	1D
		Liderazgo Organizacional	2D
		Estilo Gerencial	3D
		Unión de la Organización	4D
		Énfasis Estratégico	5D
		Criterio de Éxito	6D

Tabla 4: Operacionalización de la variable de estudio

4.9.- Observaciones de los autores del instrumento sobre los posibles hallazgos de la evaluación de la Cultura de una Organización

Cameron y Quinn (1999) realizan las siguientes observaciones al respecto:

- El éxito organizacional depende en gran medida del grado en que la cultura organizacional es compatible con las demandas de ambiente externo.

Una organización con una cultura de clan fuerte que opere en un ambiente ferozmente competitivo y agresivo puede enfrentar dificultades para mantenerse debido a que existe una disparidad entre la cultura y el entorno. La cultura en las organizaciones debe ser compatible con las demandas del entorno.

- Conocer el perfil cultural de la organización facilita la determinación del tipo de liderazgo necesario, que tipo de comportamientos son dignos de ser reconocidos y recompensados y qué estilo gerencial o de dirección es el mas apropiado.
- Otra fuente particularmente importante de información son las congruencias, es decir, que varios aspectos de la cultura de una organización estén alineados. En otras palabras, que los mismo tipos culturales sean enfatizados en diferentes áreas dentro de la organización.
- La fuerza esta determinada por el número de puntos obtenidos por un tipo específico de cultura, se refiere a la cultura dominante. Este aspecto está asociado con, la homogeneidad de esfuerzos, claridad del enfoque, sentido de unidad y visión común.

Por ejemplo en una cultura congruente, los atributos como la estrategia, el tipo de liderazgo, el sistema de recompensas, la gestión de los empleados y las características dominantes, enfatizan el mismo conjunto de valores. En una organización así, los mapas o gráficos generados por unidades o áreas diferentes de la misma organización se verían de forma similar.

Existen organizaciones que por las características del negocio requieren hacer un balance que en el cual se haga un énfasis similar en los cuatro tipos de cultura en lugar de promover y enfatizar solo un tipo particular y único de cultura. En este caso ningún tipo de cultura llegaría ser realmente fuerte y lo por lo tanto ninguno de los cuatro cuadrantes domina en este tipo de organización.

4.10.- Recolección y procesamiento de la Información

Una vez seleccionados los individuos participantes del estudio se redactó una comunicación para el personal de la empresa (ver anexo 1) que fue suministrada a los participantes desde el Departamento de Recursos Humanos.

Posteriormente, se designó a un facilitador para aplicar el cuestionario en las sucursales del interior del país y se acordó que la tesista realizara la aplicación en la oficina de Caracas. Se creó una guía para los facilitadores (ver anexo 2) con recomendaciones y cuestiones generales para la aplicación exitosa de los cuestionarios en papel.

Todo el proceso de recolección de los datos se realizó en aproximadamente tres semanas y una vez recolectada la información fue enviada a la oficina de Recursos Humanos en Caracas y posteriormente se unificaron las respuestas en una tabla que permitiría su posterior análisis.

La selección de los participantes en el caso de la Zona Central se hizo de forma aleatoria y en general el porcentaje de participación fue bueno. De 152 personas que se consideraron como muestra total, participaron 135.

La descripción de la composición de la muestra se hace más adelante, en el capítulo cinco, a través del análisis de la información demográfica anexa al cuestionario (ver anexo 4).

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1.- Resultados

Una vez completados los cuestionarios se procedió a vaciar a información en una tabla (ver Anexo 5) para luego poder calcular los promedios para cada tipo de cultura, según el puntaje otorgado en cada pregunta a las opciones A, B, C, y D por los participantes del estudio.

Una vez calculados los promedios, tanto de la organización global, como para cada una de las zonas establecidas anteriormente en el marco metodológico, así como para las diferentes áreas de trabajo establecidas por la organización, se procedió a dibujar el perfil cultural correspondiente a cada una de ellas, utilizando un eje de coordenadas en el cual cada cuadrante está asociado a un tipo de cultura específico según el modelo del Marco de Valores en Competencia.

Estos ejes indican el promedio obtenido por cada letra, esto es, mientras más cercana al 100 este una organización en cualquiera de los cuadrantes, se supone más cercana a ese tipo de cultura organizacional, o bien, que esta se enfatiza o domina dentro de la organización.

5.2.- Construyendo e interpretando los perfiles culturales

A continuación se muestran los perfiles culturales obtenidos para cada caso:

Resultado del OCAI para el personal global que participó en el Estudio

Figura 2: Resultado del OCAI para el total de los participantes del Estudio

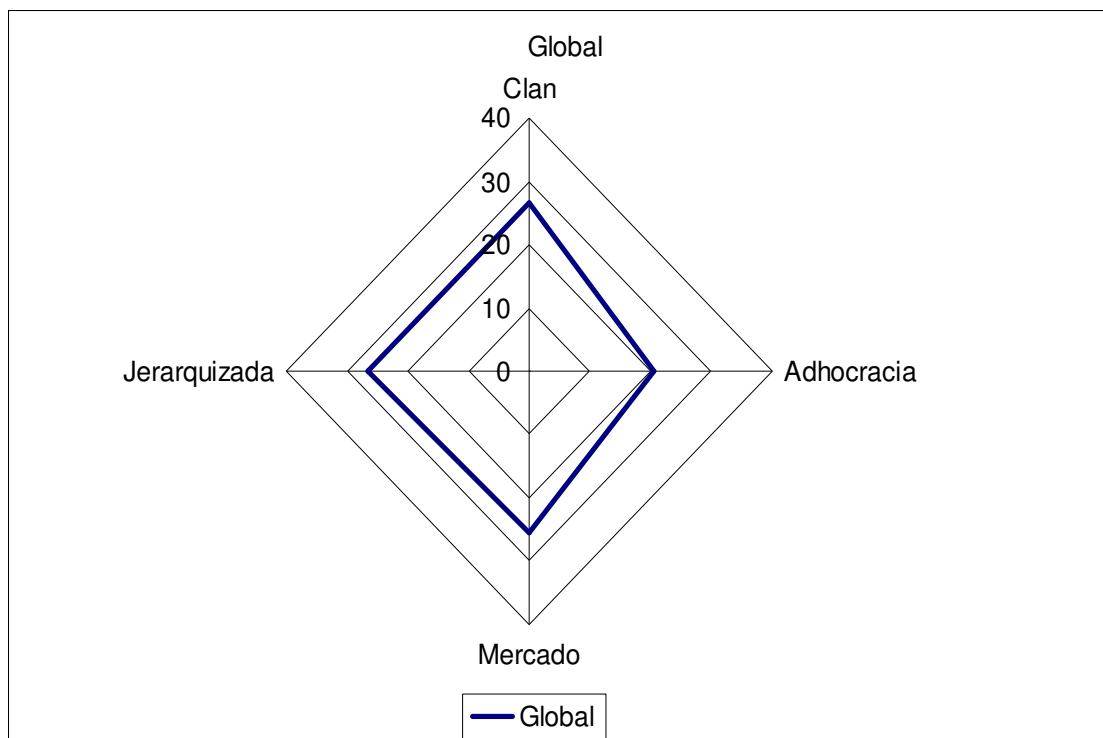


Tabla 5: Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Global

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Global	26,67	20,54	25,61	26,51

La **Figura 2** muestra el resultado consolidado para la empresa. En ella se aprecia que el rasgo más característico de la cultura actual es que no tiende a hacer un énfasis significativo en ninguno de los cuatro tipos de cultura, los promedios obtenidos están muy parejos y no se observa un predominio claro de un tipo particular de cultura.

Resultado del OCAI para el personal de la Zona Central

Figura 3: Resultado del OCAI para el personal de la Zona Central

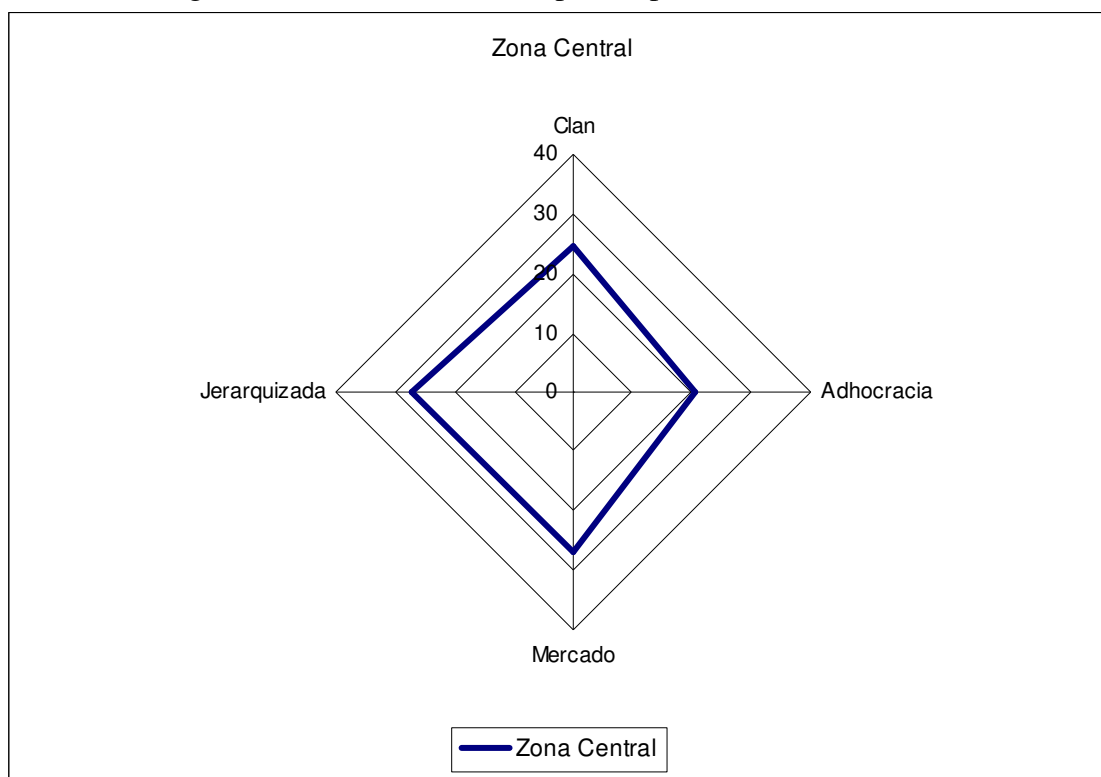


Tabla 6: Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Zona Central

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Zona Central	24,5	20,5	27	27,2

La **Figura 3** exhibe el resultado obtenido para las sucursales que conforman la zona central (Caracas, Maracay, Valencia). El análisis de los promedios para cada tipo de cultura muestra un ligero énfasis en la cultura de tipo jerarquizada.

Resultado del OCAI para el personal de la Zona Oriental

Figura 4: Resultado del OCAI para el personal de la Zona Oriental

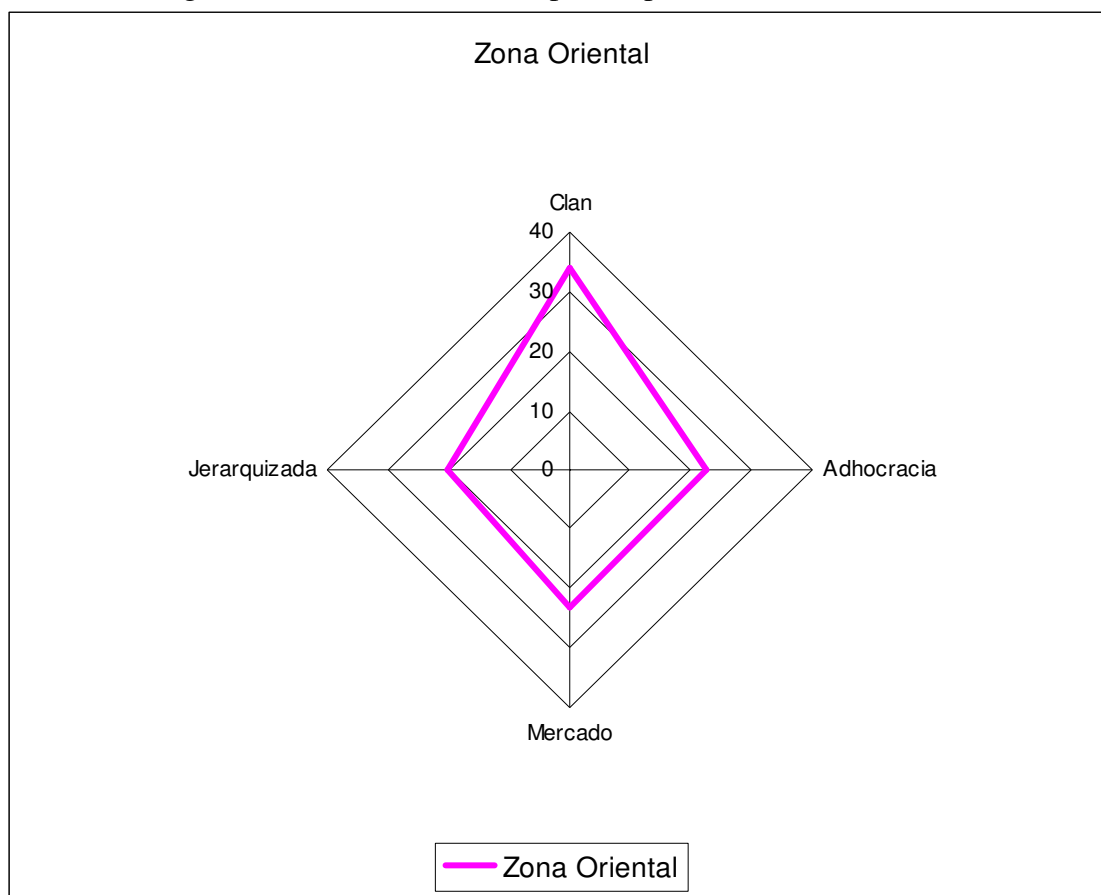


Tabla 7: Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Zona Oriental

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Zona Oriental	33,9	22,4	23,1	20,3

La **Figura 4** resume el resultado obtenido en las sucursales que conforman la zona oriental (Pto. La Cruz, Porlamar, Pto. Ordaz) En este caso, el análisis muestra que en la situación actual, es evidente la orientación hacia la cultura de tipo clan.

Resultado del OCAI para el personal de la Zona Occidental

Figura 5: Resultado del OCAI para el personal de la Zona Occidental

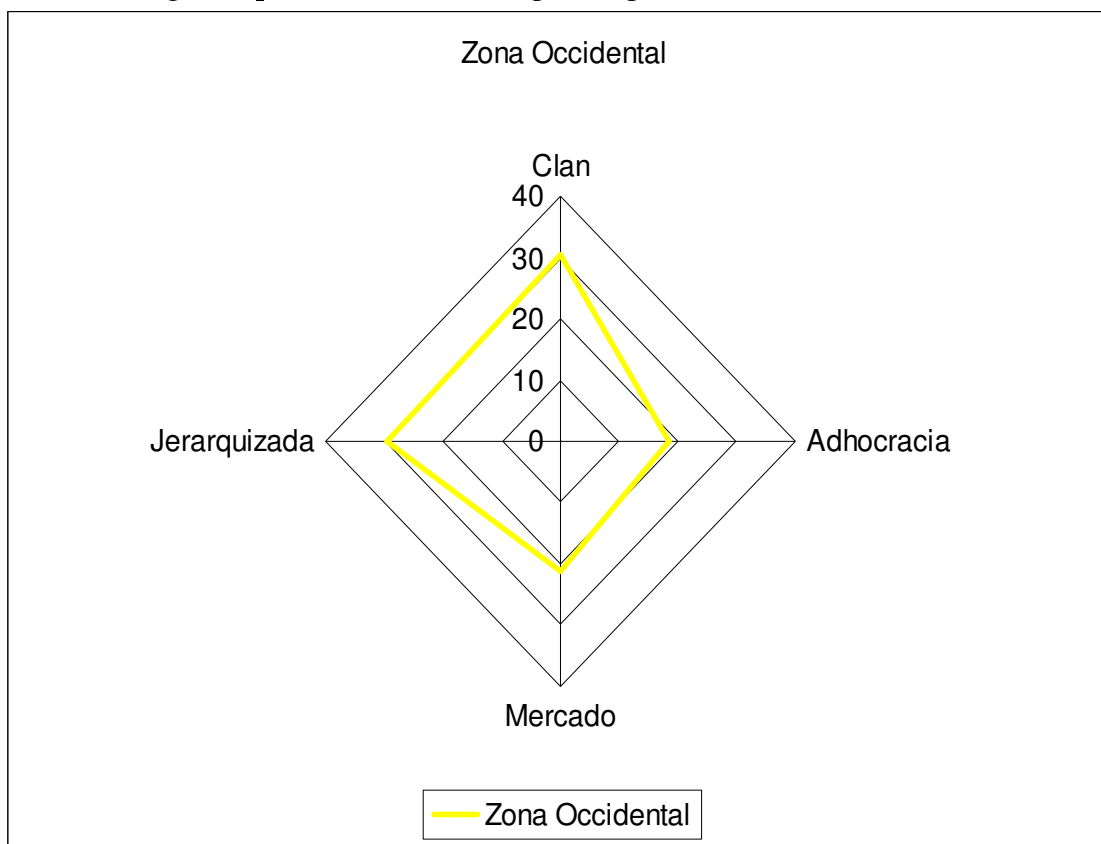


Tabla 8: Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Zona Occidental

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Zona Occidental	30,5	18,6	21,1	29,6

En la **Figura 5** se presentan los resultados del análisis de los promedios obtenidos por las sucursales que conforman la zona occidental (Maracaibo, Barquisimeto, San Cristóbal) En este caso, se advierte una tendencia a enfatizar o resaltar la cultura de tipo clan.

Contraste de las Puntuaciones Promedio para las Zonas

Figura 6: Contraste de las Puntuaciones Promedio para las zonas

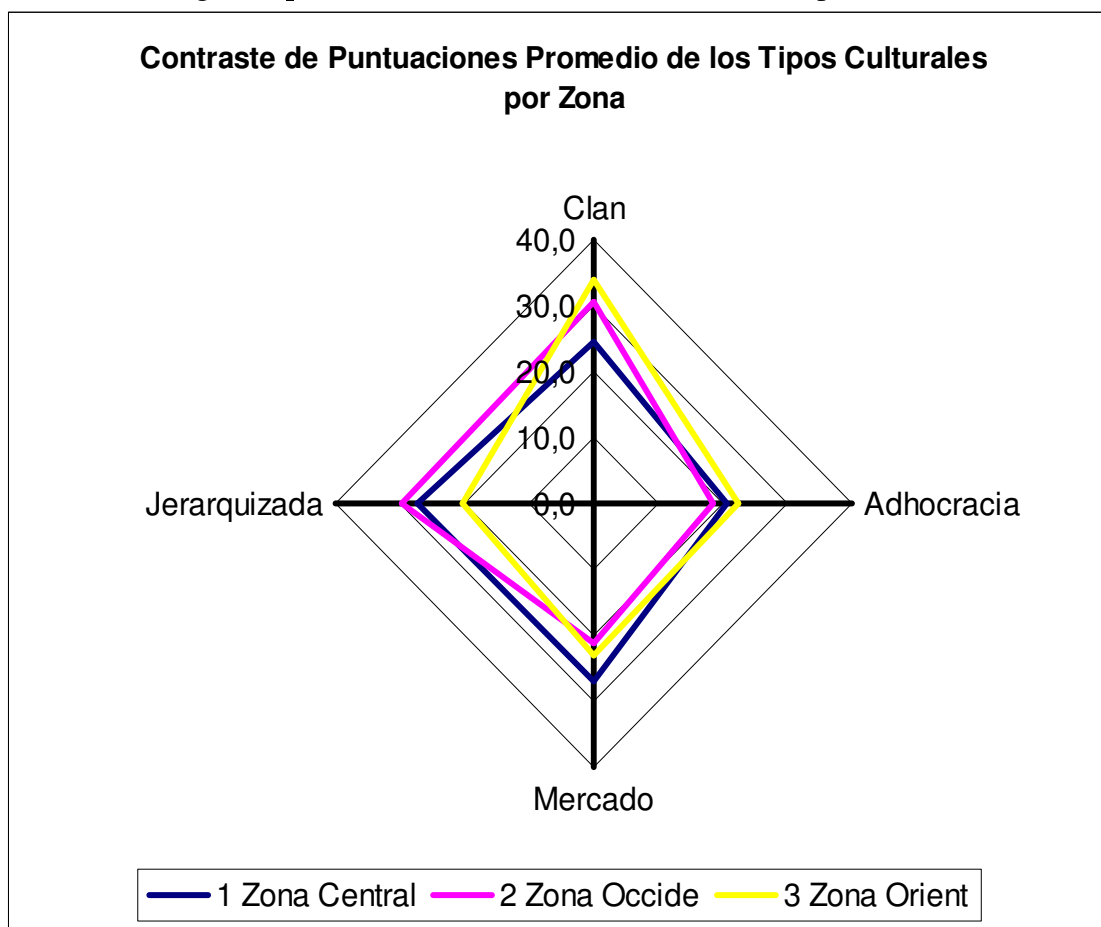


Tabla 9: Puntaje Promedio para cada tipo de cultura por Zonas

		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
1	Zona Central	24,5	20,5	27,0	27,2
2	Zona Occidental	30,5	18,6	21,1	29,6
3	Zona Oriental	33,9	22,4	23,1	20,3

Resultados para el personal total – Ítems Individuales

Asimismo, se realizó el análisis de los promedios obtenidos por cada subdimensión que describe finalmente la cultura en la organización, individualmente, esto con el fin de evaluar si existe congruencia entre estos aspectos culturales y la cultura global en la organización.

En una organización con una cultura incongruente, cada atributo hará énfasis en un tipo de cultura distinto y no mostrarán ningún patrón de similitud.

Características Dominantes

Figura 7: Resultado del OCAI Ítems Individuales: Características Dominantes

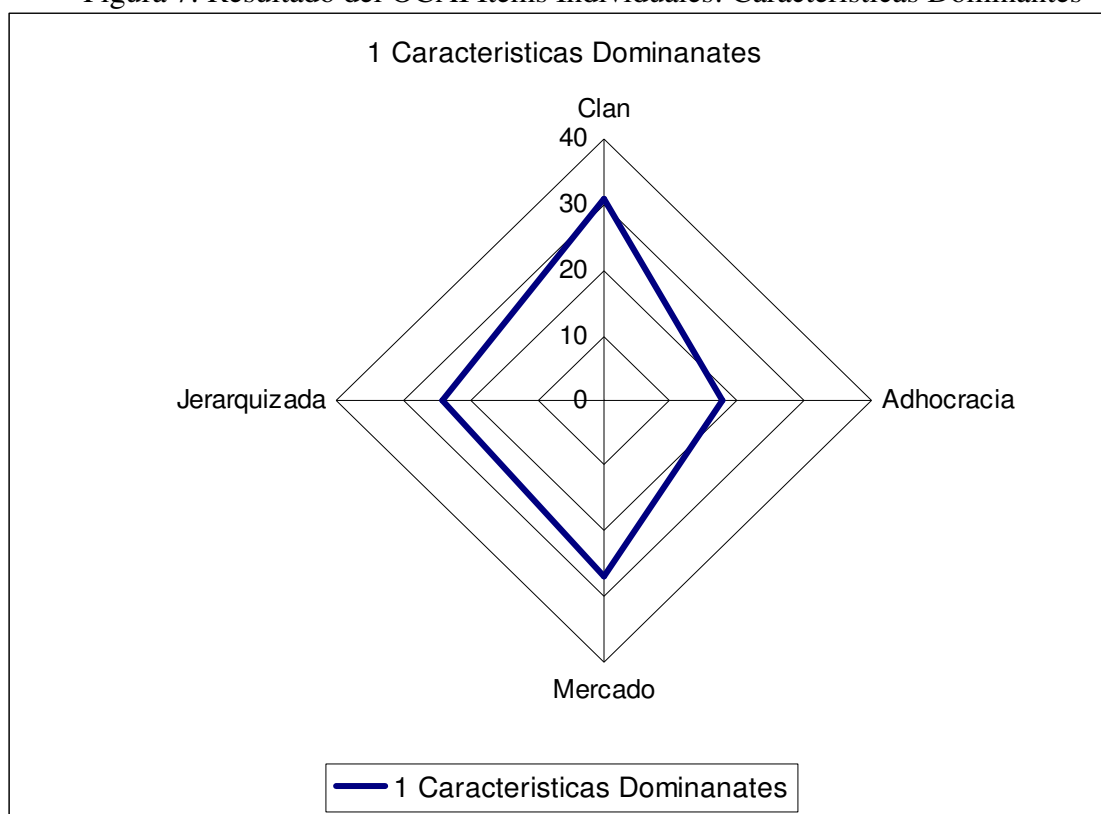


Tabla 10: Puntuaciones promedio ítems individuales: Características Dominantes

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Características Dominantes	30,8	17,7	26,8	24,0

Resultados para el personal total – Ítems Individuales

Lideres de la Organización

Figura 8: Resultado del OCAI Ítems Individuales: Lideres de la Organización

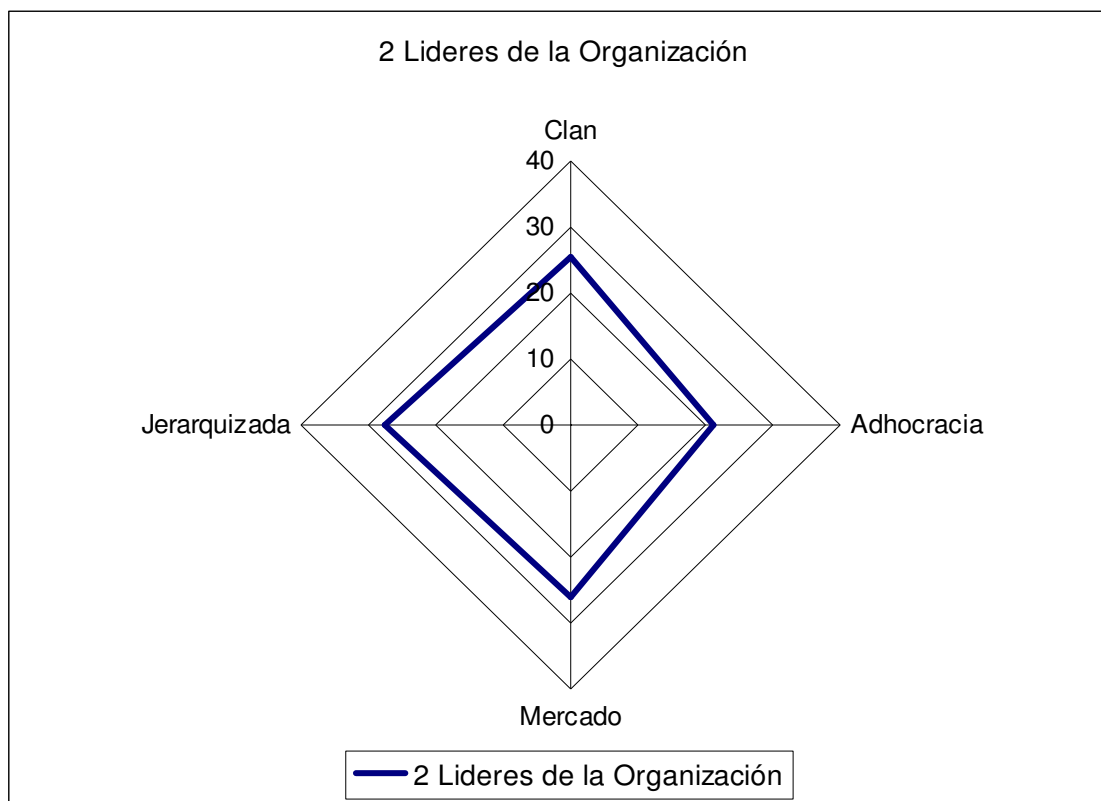


Tabla 11: Puntuaciones promedio ítems individuales: Lideres de la Organización

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Lideres de la Organización	25,5	21,2	26,1	27,6

Resultados para el personal total – Ítems Individuales

Estilo Gerencial

Figura 9: Resultado del OCAI Ítems Individuales: Estilo Gerencial

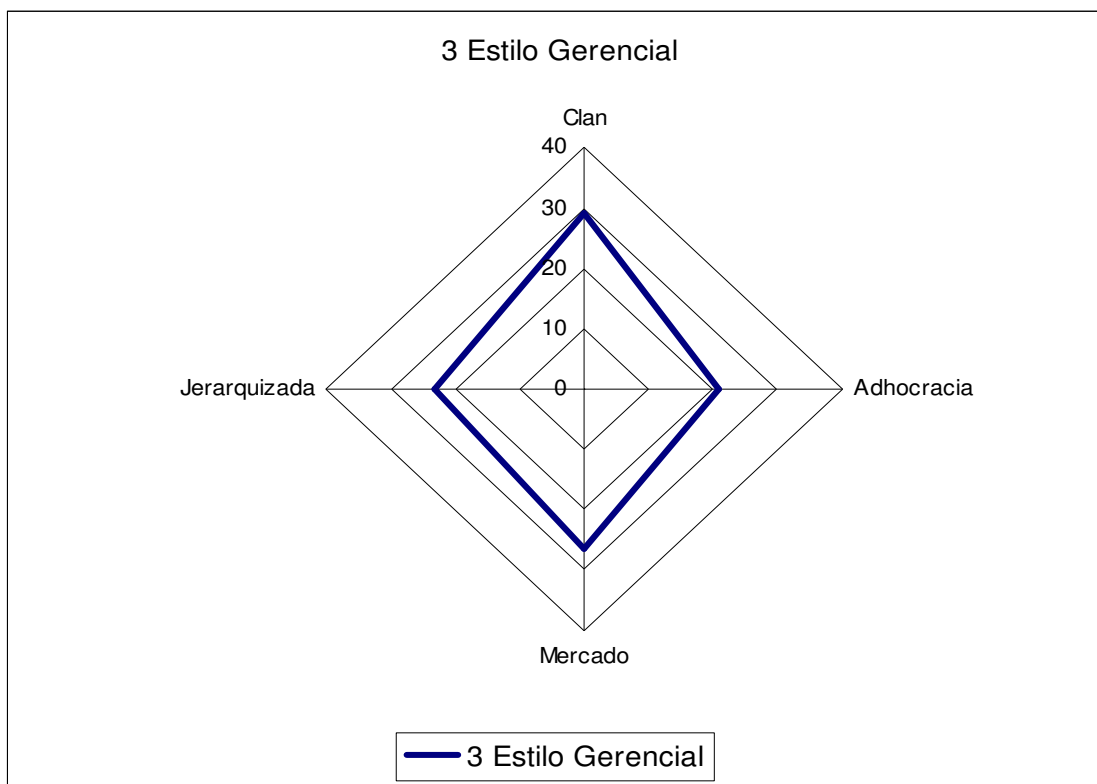


Tabla 12: Puntuaciones promedio ítems individuales: Estilo Gerencial

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Estilo Gerencial	29,2	20,9	26,5	23,2

Resultados para el personal total – Items Individuales

Unión de la Organización

Figura 10: Resultado del OCAI Ítems Individuales: Unión de la Organización

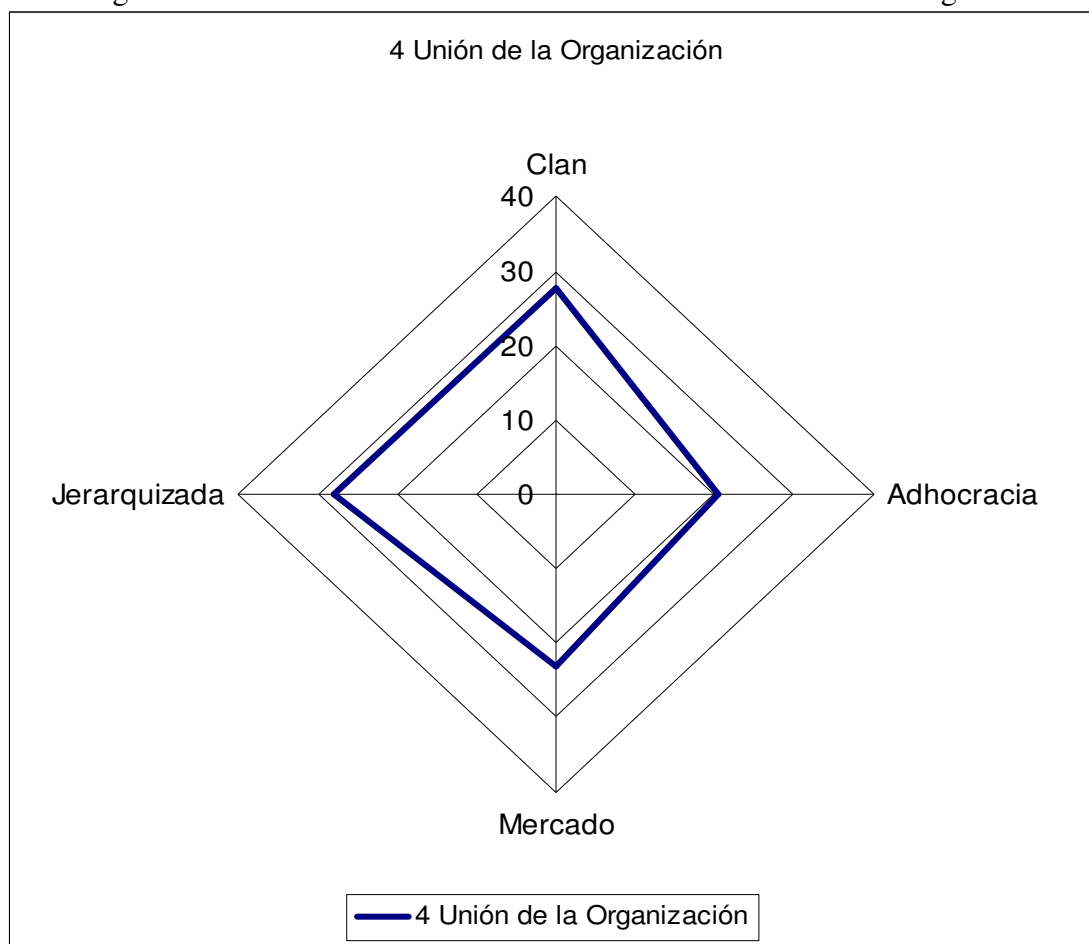


Tabla 13: Puntuaciones promedio ítems individuales: Unión de la Organización

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Unión de la Organización	27,6	20,5	23,2	27,9

Resultados para el personal total – Ítems Individuales

Énfasis Estratégico

Figura 11: Resultado del OCAI Ítems Individuales: Énfasis Estratégico

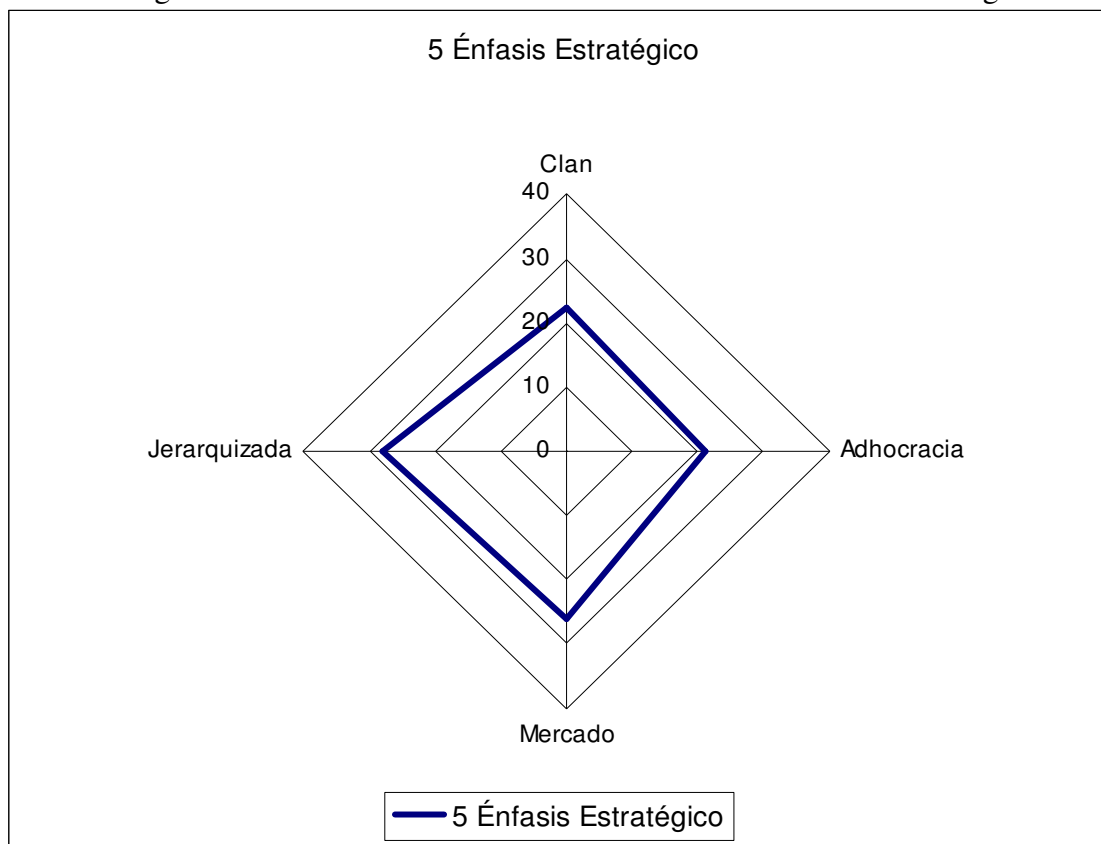


Tabla 14: Puntuaciones promedio ítems individuales: Énfasis Estratégico

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Énfasis Estratégico	22,2	21,1	26,2	28

Resultados para el personal total – Ítems Individuales

Criterios de éxito

Figura 12: Resultado del OCAI Ítems Individuales: Criterios de Éxito

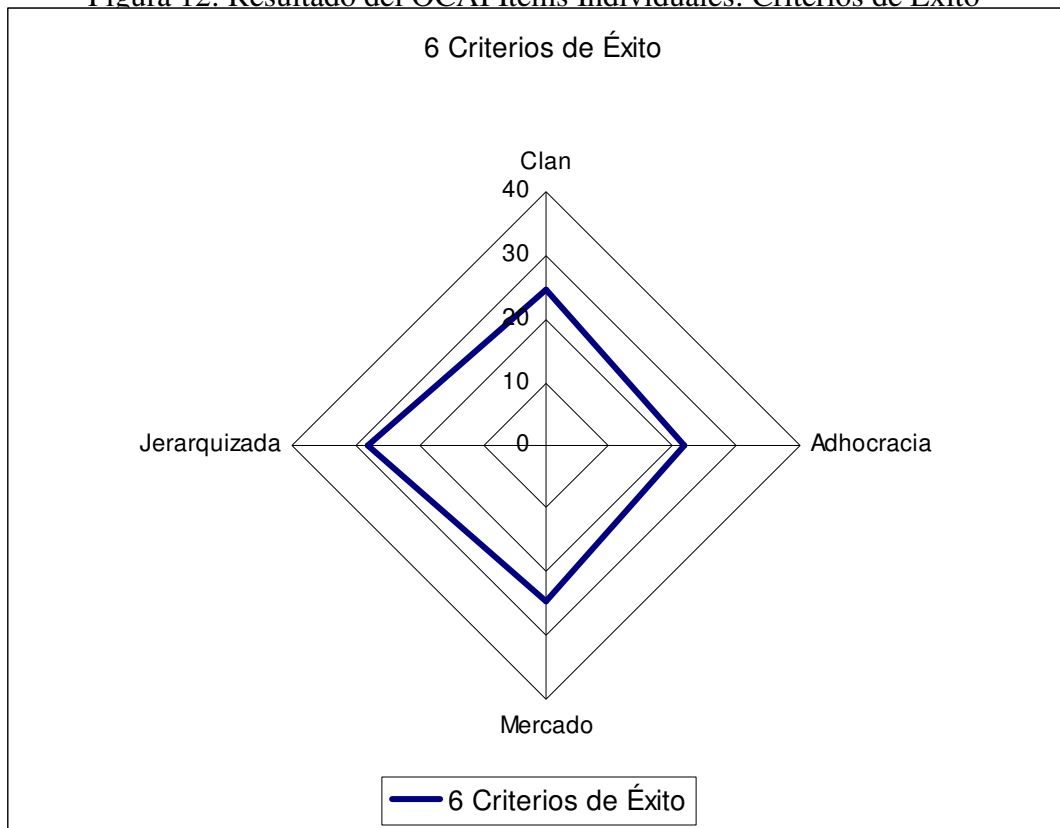


Tabla 15: Puntuaciones promedio ítems individuales: Criterios de Éxito

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Criterios de Éxito	24,5	21,7	24,6	28,1

Contraste de las Puntuaciones Promedio para los Items Individuales

Figura 13: Contraste de las Puntuaciones Promedio para los Items Individuales



Tabla 16: Puntuaciones Promedio para los Tipos Culturales por Item Individual

		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
1	Características Dominantes	30,8	17,7	26,8	24,0
2	Líderes de la Organización	25,5	21,2	26,1	27,6
3	Estilo Gerencial	29,2	20,9	26,5	23,2
4	Unión de la Organización	27,6	20,5	23,2	27,9
5	Énfasis Estratégico	22,2	21,1	26,2	28,0
6	Criterios de Éxito	24,5	21,7	24,6	28,1

Resultados del OCAI por Área de Trabajo

Figura 14: Resultado del OCAI para las Áreas de Trabajo: Área Comercial

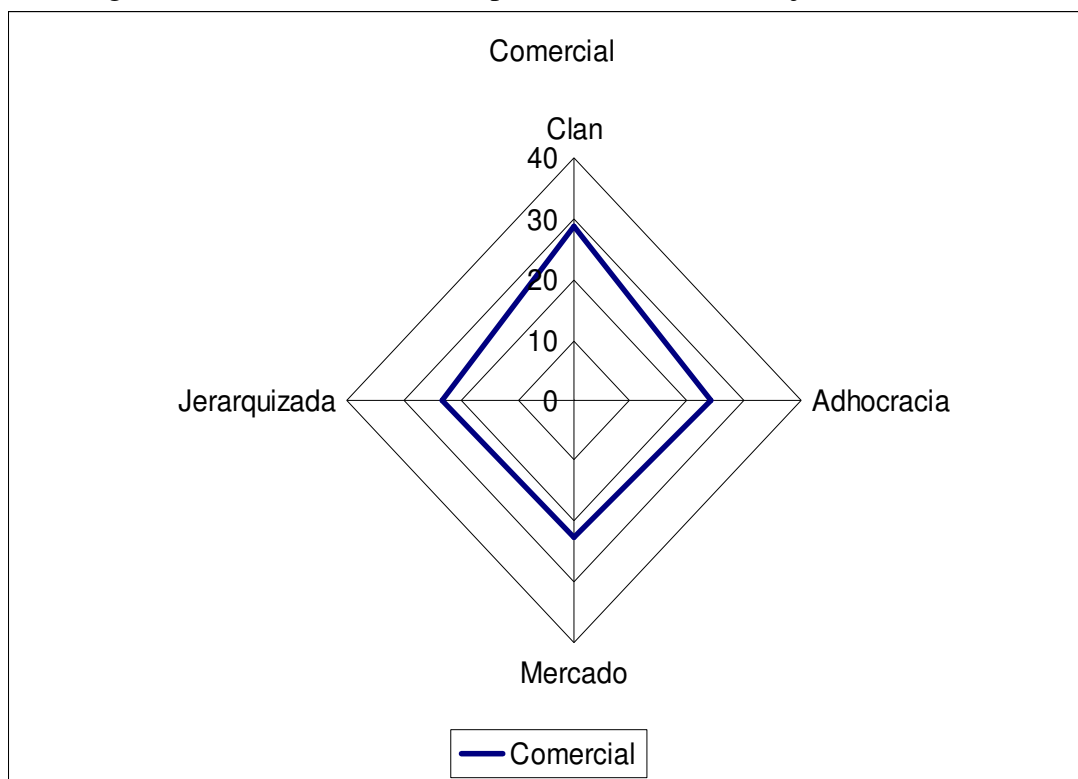


Tabla 17: Puntuaciones Promedio para los Tipos Culturales por Área de Trabajo: Área Comercial

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Comercial	28,750	24,010	22,552	23,344

Resultados del OCAI por Área de Trabajo

Figura 15: Resultado del OCAI para las Áreas de Trabajo: Área Técnica

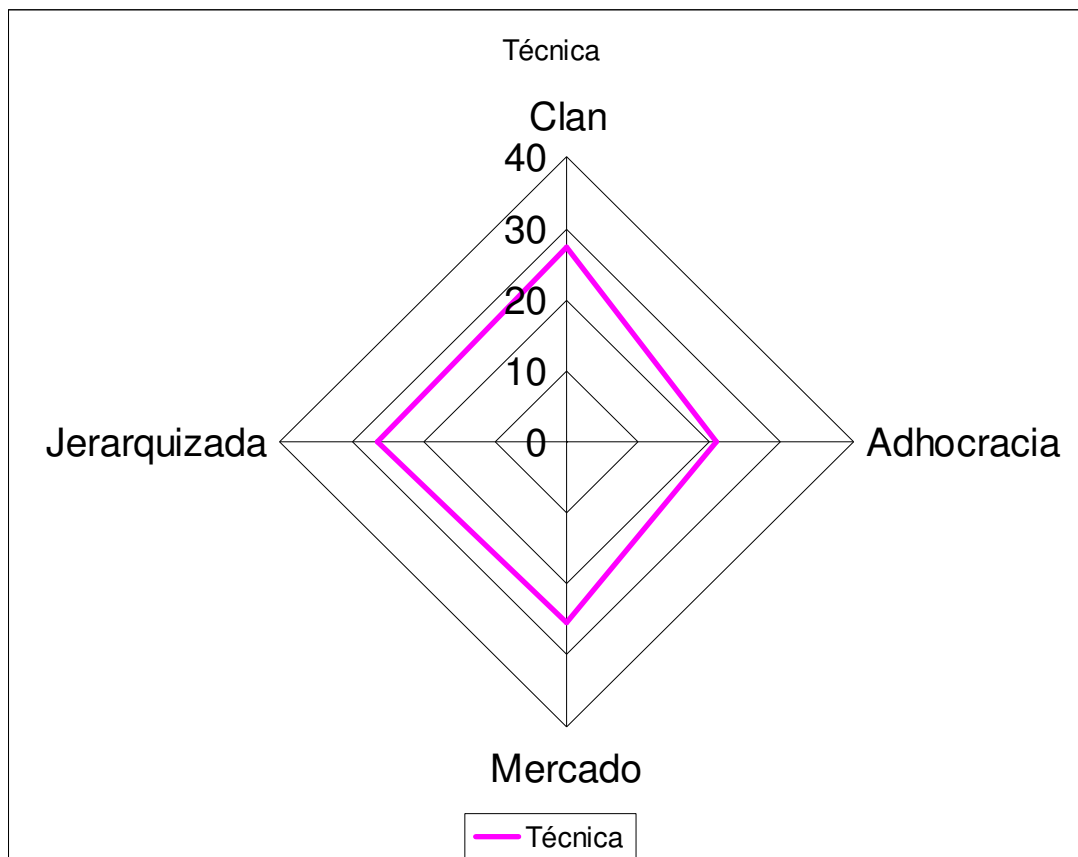


Tabla 18: Puntuaciones Promedio para los Tipos Culturales por Área de Trabajo: Área Técnica

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Técnica	27,221	20,767	25,324	26,390

Resultados del OCAI por Área de Trabajo

Figura 16: Resultado del OCAI para las Áreas de Trabajo: Área Administrativa

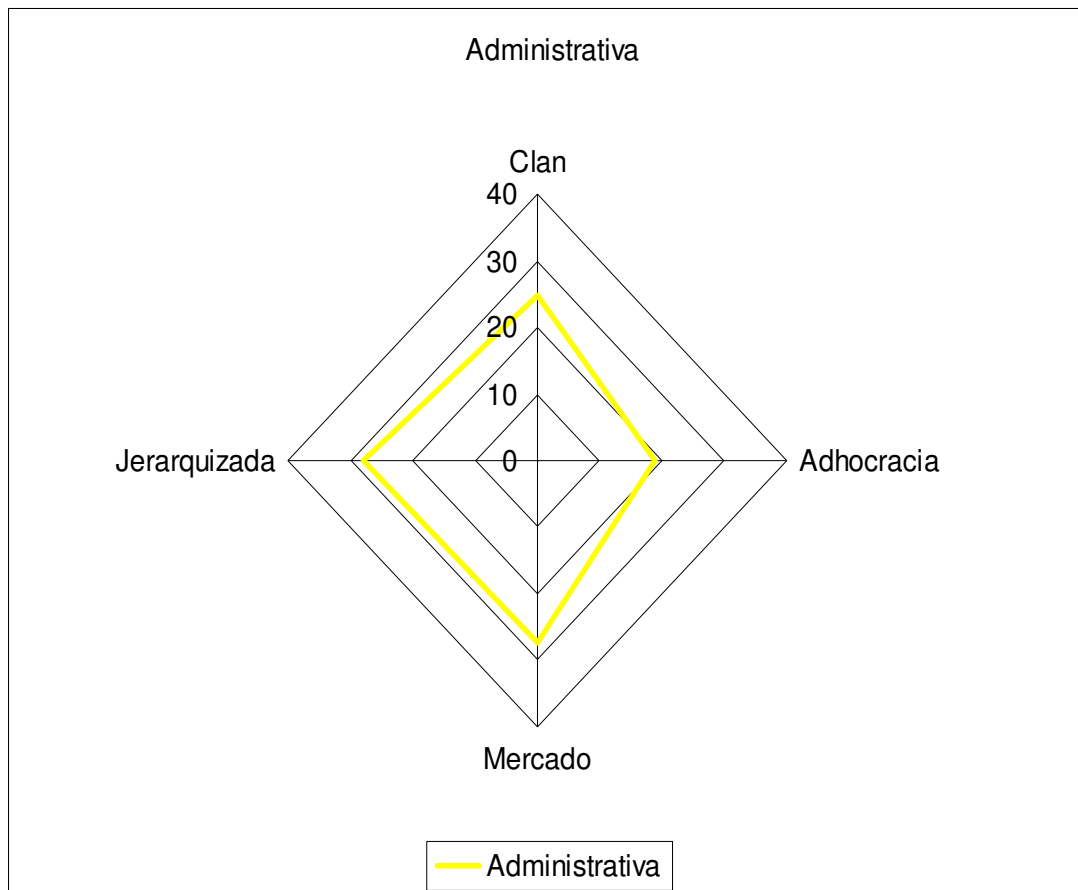


Tabla 19: Puntuaciones Promedio para los Tipos Culturales por Área de Trabajo: Área Administrativa

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Administrativa	24,841	18,750	27,321	28,016

Contraste la las Puntuaciones Promedio por Área de Trabajo

Figura 17: Contraste la las Puntuaciones Promedio por Área de Trabajo

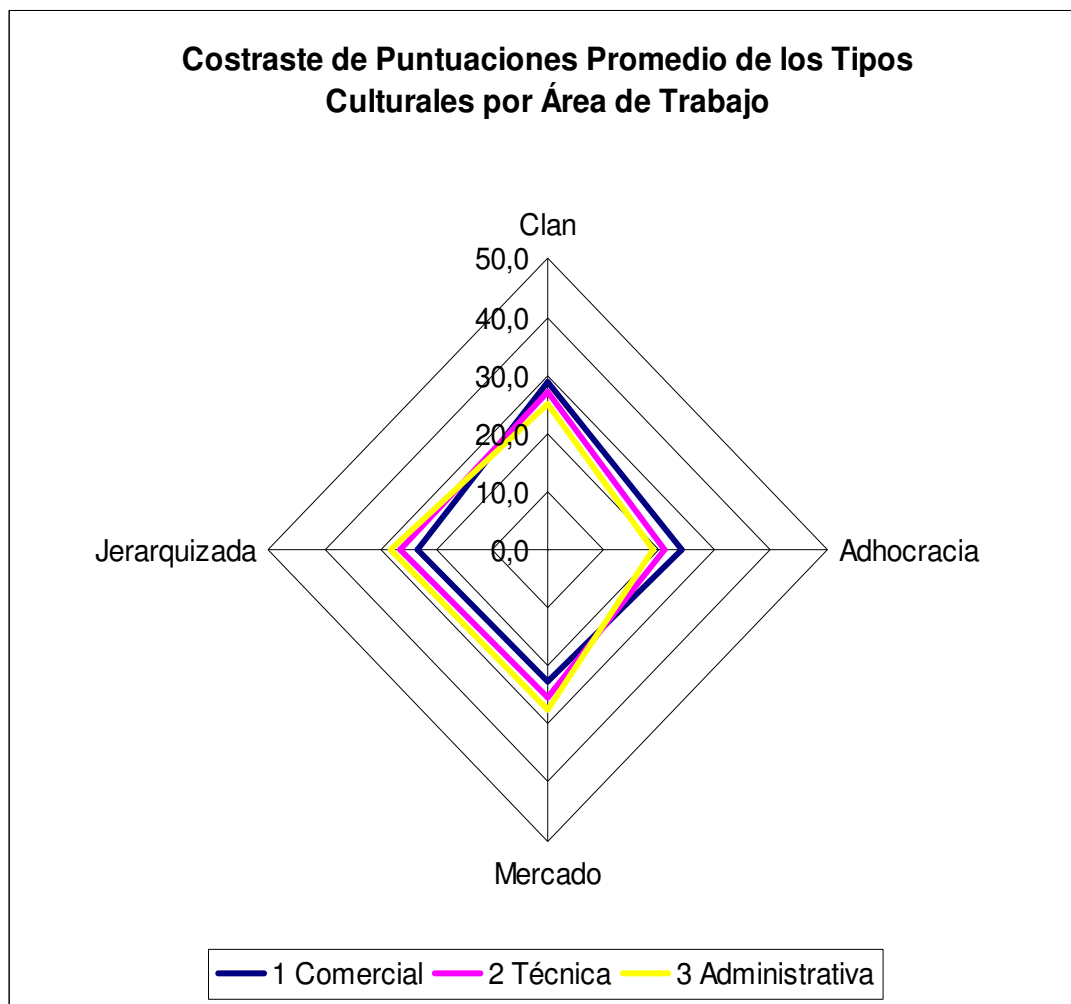


Tabla 20: Puntuaciones Promedio de los tipos culturales por Área de Trabajo

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Zona Central	24,481	20,527	26,978	27,216
Zona Oriental	30,463	18,556	21,074	29,630
Zona Occidental	33,875	22,417	23,083	20,333

5.3.- Análisis Estadístico de los Resultados

5.3.1.- Prueba ANOVA Bidireccional, Análisis de Varianza y Diferencia de Medias

“El ANOVA se ha diseñado en concreto para contrastar si dos o más poblaciones tienen la misma varianza. Aunque la finalidad del ANOVA es contrastar las diferencias de medias poblacionales, exige que se analicen las varianzas de las muestras estudiadas” (Webster, 1996; p.595).

Se realizó el gráfico para comprobar el supuesto de normalidad de los residuos y así poder aplicar ANOVA.

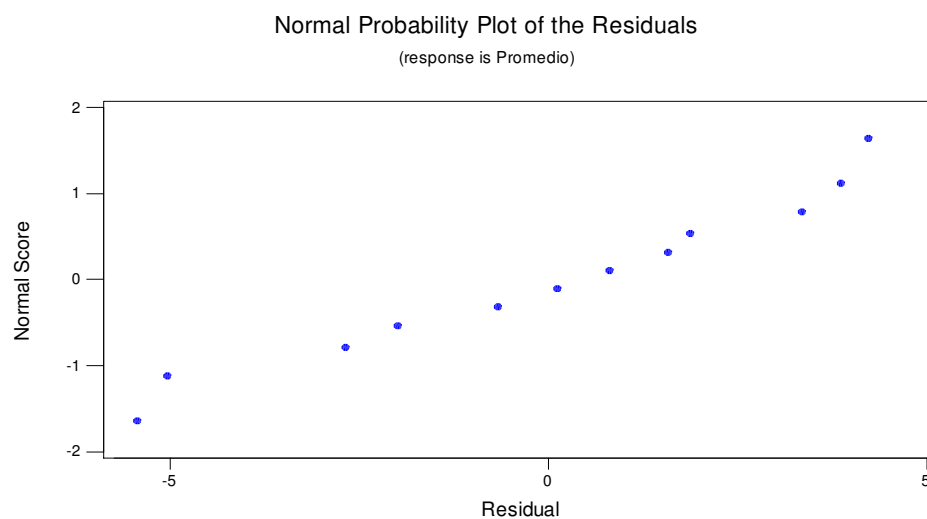


Tabla 21: Puntajes promedio para cada tipo de Cultura según la Zona

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada	Total
Zona Central	24,481	20,527	26,978	27,216	99,2
Zona Occidental	30,463	18,556	21,074	29,630	100
Zona Oriental	33,875	22,417	23,083	20,333	99,7
Total	88,819	61,500	71,135	77,179	298,9

ANOVA Bidireccional: Promedio versus Cultura; Zona

Para contrastar las medias, se establecerá en primer lugar la hipótesis de que los promedios obtenidos para cada tipo cultural en las diferentes zonas es el mismo. Si es así la pertenencia a una zona no es un factor que determine la preferencia por un tipo cultural u otro.

Ho: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$

H1: Al menos una es diferente /No todas las medias son iguales

Regla de decisión: Rechazar Ho si $P < \alpha$ $\alpha = 5\%$

Tabla 22: ANOVA Bidireccional: Promedio versus Cultura; Zona

Análisis de la varianza para Promedio

Fuente de variación	Grad. De Libertad	Suma de cuadrados	Medias cuadráticas	Valor de F	P
Cultura	3	130,7	43,6	2,23	0,185
Zona	2	0	0		0,999
Error	6	117,3	19,6		
Total	11	248,1			

$P > \alpha$ en ambos factores $0,185 > 0,05$ y $0,999 > 0,05$ por lo tanto no rechazo Ho, así no existen diferencias significativas entre los promedios obtenidos para los tipos culturales según la zona a la que se pertenezca.

Tabla 23: Estadísticos descriptivos: Promedio de los puntajes para cada tipo de cultura por Zonas

Variable	Zona	N	Media	Mediana	Tr Mean	Desv. Std
Promedio	Central	4	24,8	25,73	24,8	3,11
	Occidental	4	24,93	25,35	24,93	6
	Oriental	4	24,93	22,75	24,93	6,08
Variable	Zona	SE Mean	Mínimo	Máximo	Q1	Q3
Promedio	Central	1,55	20,53	27,22	21,52	27,16
	Occidental	3	18,56	30,46	19,19	30,25
	Oriental	3,04	20,33	33,88	20,85	31,1

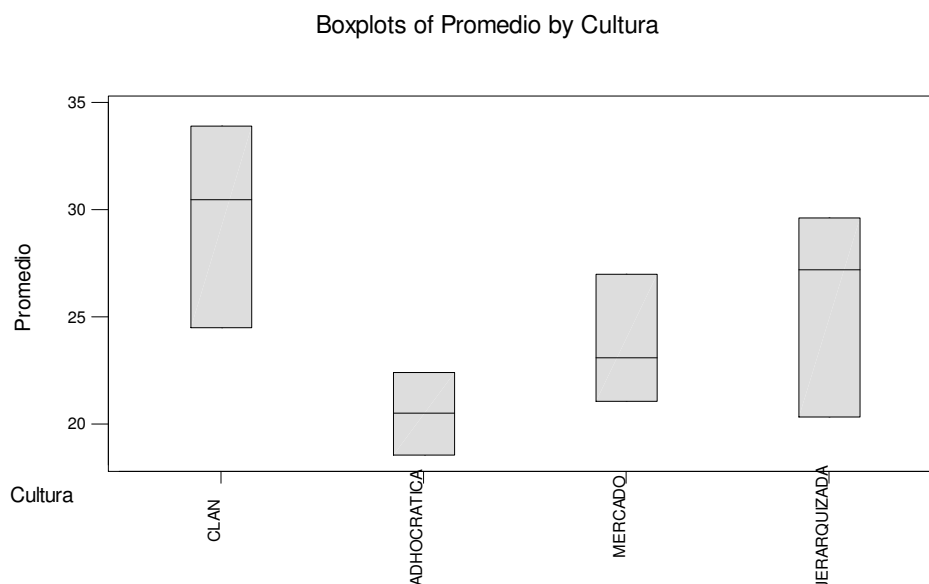
El valor más representativo para las tres zonas considerando todos los tipos culturales es de 24,9pts. Por otra parte, la desviación típica es mas significativa las zonas Occidental y Oriental, indicando mayor dispersión en los puntajes promedio asignados a los cuatro tipos culturales.

Los puntajes mínimos y máximos indican un rango de variación entre 6, 89ptos en la zona Central y 13,3ptos en la zona Oriental.

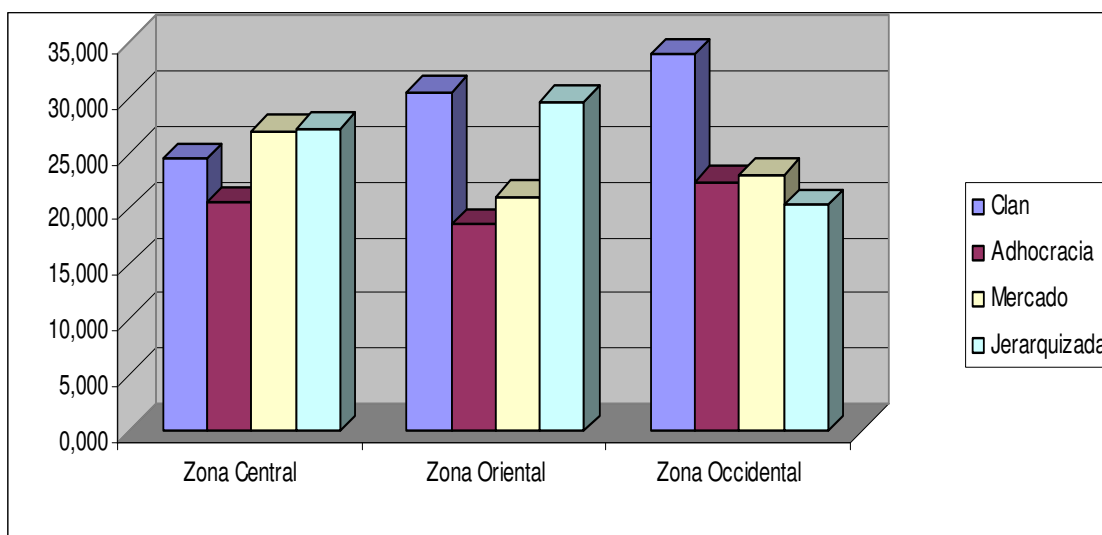
Tabla 24: Estadísticos descriptivos: Promedio de los puntajes por Culturas

Variable	Cultura	N	Media	Mediana	Tr Mean	Desv. Std
Promedio	Clan	3	29,61	30,46	29,61	4,76
	Adhocracia	3	20,5	20,53	20,5	1,93
	Mercado	3	23,71	23,08	23,71	3
	Jerarquizada	3	25,73	27,22	23,73	4,83
Variable	Cultura	SE Mean	Mínimo	Máximo	Q1	Q3
Promedio	Clan	2,75	24,48	33,88	24,48	33,88
	Adhocracia	1,11	18,56	22,42	18,56	22,42
	Mercado	1,73	21,07	26,98	21,07	26,98
	Jerarquizada	2,79	20,33	29,63	20,33	29,63

Gráfico 2: Gráfico de cajas



El gráfico exhibe que la cultura en la que los promedios de las puntuaciones otorgadas por los participantes del estudio fueron menos dispersas, es la cultura adhocrática, mientras que aquella en la cual las puntuaciones promedio asignadas por los participantes del estudio estuvieron mas dispersas, fue la cultura jerarquizada.

Gráfico 1: Promedios Totales para cada tipo cultural según la Zona

La cultura tipo clan recibió puntuaciones altas en dos de las tres zonas estudiadas, en la Occidental (30pts) y en la Oriental (33pts) sólo en la zona central la puntuación fue mayor para la cultura tipo jerarquizada (27pts).

ANOVA Bidireccional: Promedio versus Cultura; Área

Se realizó, la prueba ANOVA nuevamente, esta vez para estimar si los promedios obtenidos por los tipos culturales en cada área de trabajo son iguales o diferentes.

Tabla 25: Puntajes promedio para cada tipo de Cultura según el Área de Trabajo

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada	Total
Comercial	28,750	24,010	22,552	23,344	98,656
Técnica	27,221	20,767	25,324	26,390	99,703
Administrativa	24,841	18,750	27,321	28,016	98,929
Total	80,813	63,528	75,198	77,75	

Para el contraste de hipótesis se considera que:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$$

H1: Al menos una es diferente /No todas las medias son iguales

Regla de decisión: Rechazar H_0 si $P < \alpha$ $\alpha = 5\%$

Tabla 26: ANOVA Bidireccional: Promedio versus Cultura; Área

Análisis de la varianza para Promedio

Fuente de variación	Grad. De Libertad	Suma de cuadrados	Medias cuadráticas	Valor de F	P
Cultura	3	57,6	19,02	2,57	0,150
Área	2	0,15	0,07	0,01	0,990
Error	6	44,42	7,40		
Total	11	101,62			

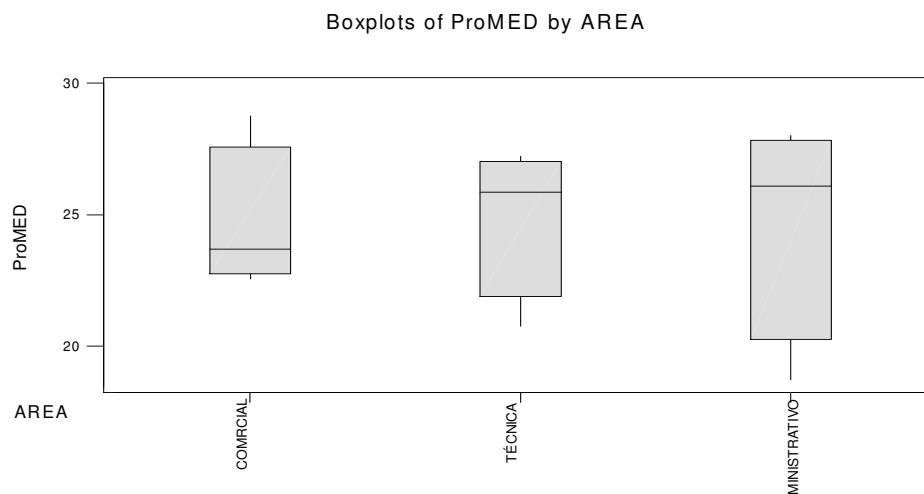
Se encontró que $P > \alpha$ en ambos factores $0,150 > 0,05$ y $0,990 > 0,05$ por lo tanto no rechazo H_0 , así no existen diferencias significativas entre los promedios obtenidos para los tipos culturales según el área de trabajo a la que se pertenezca.

Tabla 27: Estadísticos descriptivos: Puntaje Promedio para cada tipo de Cultura por Áreas

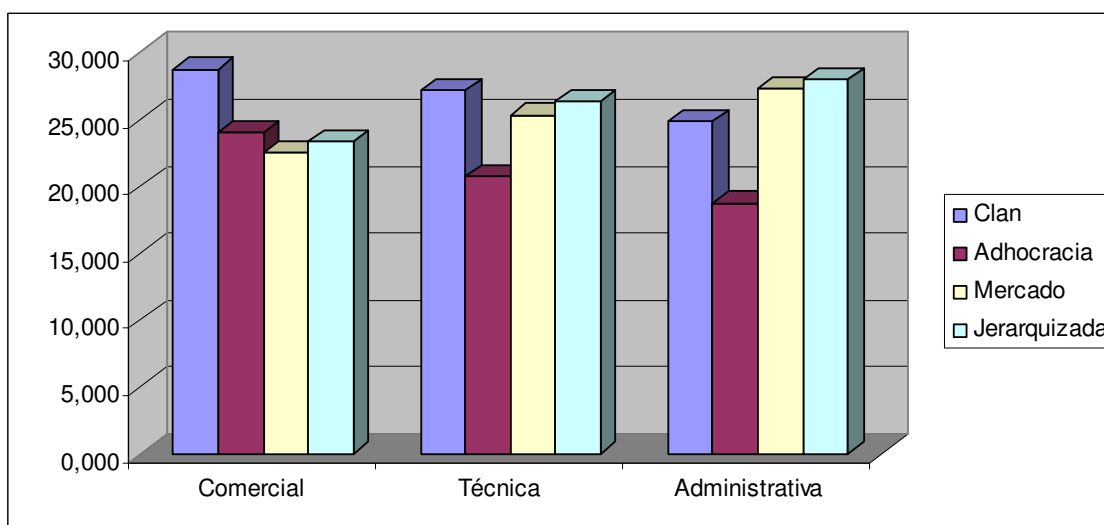
Variable	Área	gl	Media	Mediana	Tr Mean	Desv. Std
Promedio	Comercial	4	24,66	23,68	24,66	2,79
	Técnica	4	24,93	25,86	24,93	2,88
	Administrativa	4	24,73	26,08	24,73	4,21
Variable	Área	SE Mean	Mínimo	Máximo	Q1	Q3
Promedio	Comercial	1,39	22,55	28,75	22,75	27,57
	Técnica	1,44	20,77	27,22	21,91	27,01
	Administrativa	2,11	18,75	28,02	20,27	27,84

Tabla 28: Estadísticos descriptivos: Promedio de los Puntajes por Culturas

Variable	Cultura	gl	Mean	Mediana	Tr Mean	Desv. Std
Promedio	Clan	3	26,94	27,22	26,94	1,97
	Adhocracia	3	21,18	20,77	21,18	2,65
	Mercado	3	25,07	25,32	25,07	2,39
	Jerarquizada	3	25,92	26,39	25,92	2,37
Variable	Cultura	SE Mean	Mínimo	Máximo	Q1	Q3
Promedio	Clan	1,14	24,84	28,75	24,84	28,75
	Adhocracia	1,53	18,75	24,01	18,75	24,01
	Mercado	1,38	22,55	27,32	22,55	27,32
	Jerarquizada	1,37	23,34	28,02	23,34	28,02

Gráfico 3: Gráfico de Cajas

El gráfico señala que la variabilidad de los puntajes promedios para cada tipo cultural es menor en las áreas Comercial y Técnica, no siendo así para el área Administrativa. Aun así la variabilidad entre los grupos no es significativa.

Gráfico 4: Promedios Totales para cada tipo cultural según el Área de Trabajo

El gráfico muestra que las puntuaciones en promedio para la cultura de tipo clan fueron mayores en las áreas Comercial y Técnica 28 y 27 puntos respectivamente, mientras que para el área Administrativa las puntuaciones en promedio asignadas por los participantes del estudio fueron mayores para la cultura de tipo jerarquizada.

5.4.- Tablas de Contingencia

Tabla de contingencia área de trabajo * Zona

Recuento		Zona			Total
		Central	Oriental	Occidental	
área de trabajo	Área Administrativa	34	3	5	42
	Área Técnica	53	8	12	73
	Área Comercial	8	7	1	16
Total		95	18	18	131

La Zona Central fue la única de las tres zonas en la que los puntajes promedio favorecieron mayormente a la cultura de tipo jerarquizada. Asimismo en esta zona la mayoría de los participantes pertenecen al área técnica (53 personas), seguidos por los participantes del área administrativa (34 personas), tal y como se observa en la tabla de contingencia (Área de trabajo* Zona). Por otra parte, las personas del área administrativa asignaron en promedio puntuaciones más altas a este mismo tipo de cultura jerarquizada.

Tabla de contingencia Categoría de Edad * SEXO

Recuento		SEXO		Total
		Femenino	Masculino	
Categoría de Edad	Menos de 20 años	2	5	7
	Entre 20 a 24 años	14	15	29
	De 25 a 34 años	32	16	48
	De 35 a 44 años	17	19	36
	De 45 a 54 años	6	4	10
	55 o más		2	2
Total		71	61	132

La mayor parte de los participantes del estudio, tienen una edad comprendida entre los 25 y los 34 años y son del sexo femenino.

Tabla de contingencia Zona * Antigüedad

Recuento

		Antigüedad				Total
		Menos de 2 años	De 2 a 5 años	De 6 a 9 años	De 10 a 14 años	
Zona	Central	64	23	6	3	96
	Oriental	10	6	1	1	18
	Occidental	4	8		6	18
Total		78	37	7	10	132

En la mayor parte de las zonas en las que se agruparon las diferentes sucursales de la empresa, tienen menos de 2 años trabajando en la misma o bien de 2 a 5 años formando parte de la organización.

Tabla de contingencia Nivel del Cargo * Zona

Recuento

		Zona			Total
		Central	Oriental	Occidental	
Nivel del Cargo	Gerencial	2			2
	Supervisorio/Coordinador	21	4	6	31
	Empleado	73	14	12	99
Total		96	18	18	132

En esta tabla se puede apreciar que los participantes de todas las zonas, eran en su mayoría empleados. El segundo grupo importante en número corresponde al nivel de los supervisores y coordinadores. Asimismo, la participación del nivel gerencia de la empresa solo se dio en la zona central.

5.5.- Información General sobre la Composición de la Muestra de la Zona Central y las Poblaciones Oriental y Occidental

Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
SEXO	132	3

Grafico 5: Distribución Porcentual por sexo

Distribución por Sexo

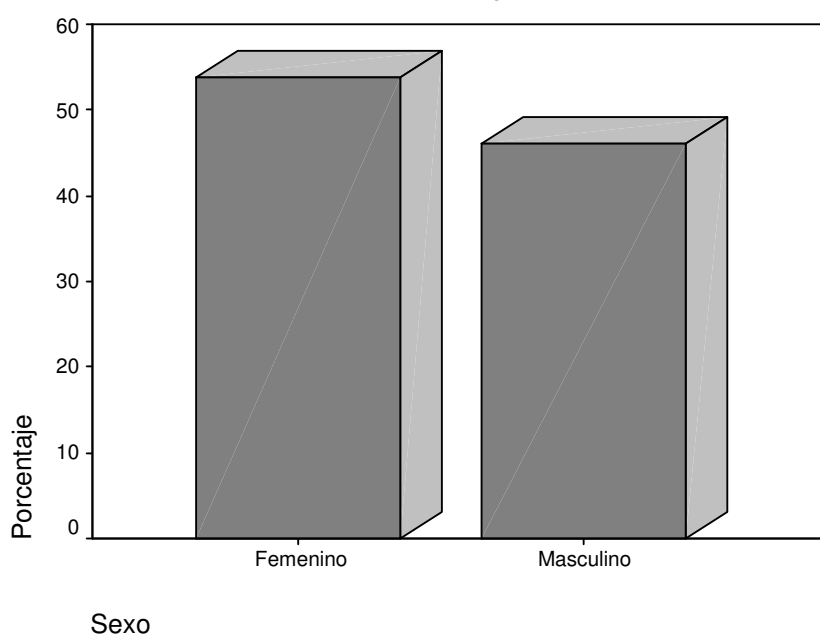


Tabla de frecuencia SEXO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	71	52,6	53,8
	Masculino	61	45,2	100,0
	Total	132	97,8	
Perdidos	Perdidos del sistema	3	2,2	
	Total	3	2,2	
Total		135	100,0	

El 52,6% de los participantes del estudio eran del sexo femenino, mientras que el 45,2% restante de los que respondieron la hoja de información demográfica eran del sexo masculino.

Estadísticos

	N		Media
	Válidos	Perdidos	
Antigüedad	132	3	1,61

Grafico 6: Distribución Porcentual por Antigüedad

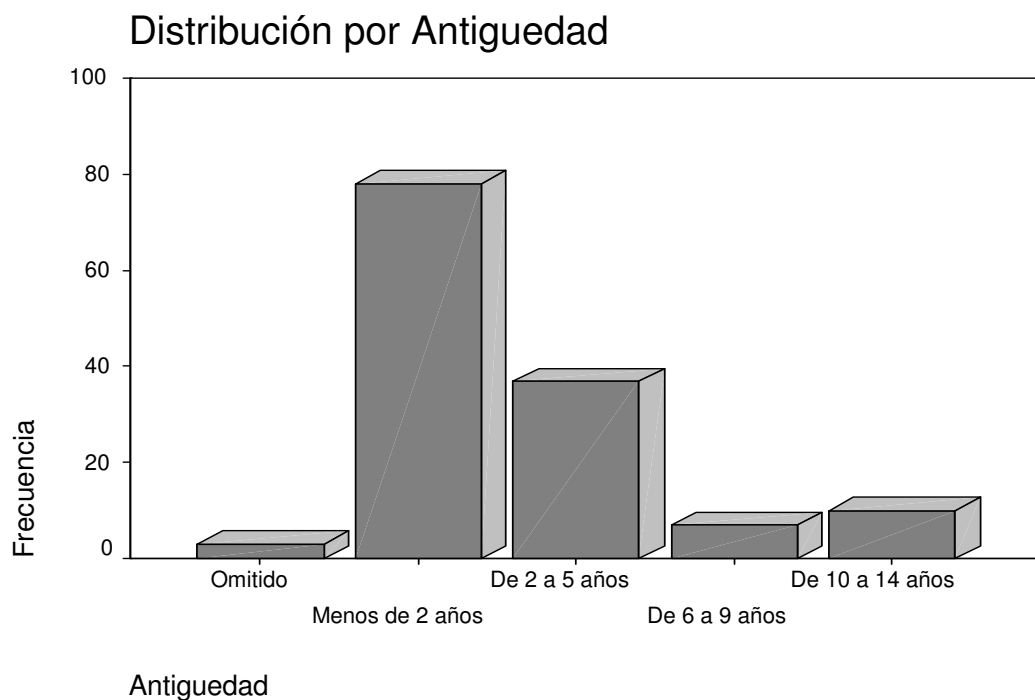


Tabla de frecuencia Antigüedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 2 años	78	57,8	59,1
	De 2 a 5 años	37	27,4	87,1
	De 6 a 9 años	7	5,2	92,4
	De 10 a 14 años	10	7,4	100,0
	Total	132	97,8	
Perdidos	Perdidos del sistema	3	2,2	
	Total	3	2,2	
Total		135	100,0	

La mayoría de los participantes del estudio, para el momento de la recolección de la información, contaban con menos de dos años trabajando en la empresa. Seguidos por el grupo de participantes con una antigüedad en la empresa comprendida entre 2 y 5 años.

Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
Sucursal	135	0

Grafico 7: Distribución Porcentual por Sucursales

Distribución por Sucursales

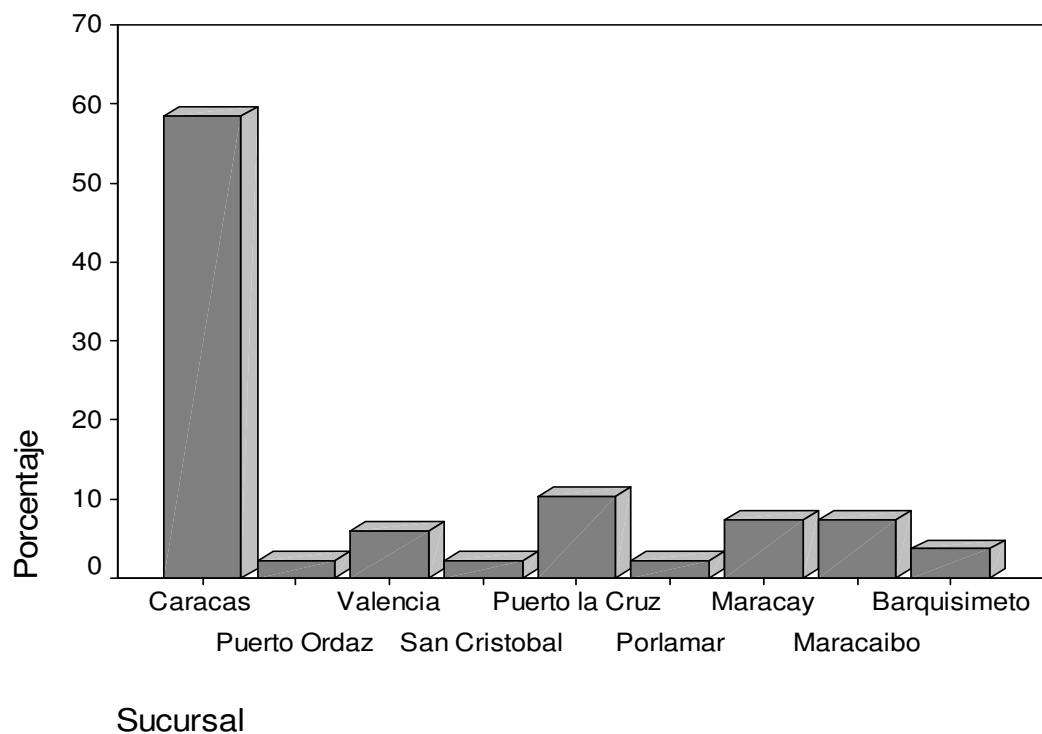


Tabla de frecuencia Sucursal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Caracas	79	58,5	58,5
	Puerto Ordaz	3	2,2	60,7
	Valencia	8	5,9	66,7
	San Cristobal	3	2,2	68,9
	Puerto la Cruz	14	10,4	79,3
	Porlamar	3	2,2	81,5
	Maracay	10	7,4	88,9
	Maracaibo	10	7,4	96,3
	Barquisimeto	5	3,7	100,0
	Total	135	100,0	
Total		135	100,0	

Estadísticos

	N		Media
	Válidos	Perdidos	
Zona	135	0	1,41

Grafico 8: Distribución Porcentual por Zonas

Distribución por Zonas

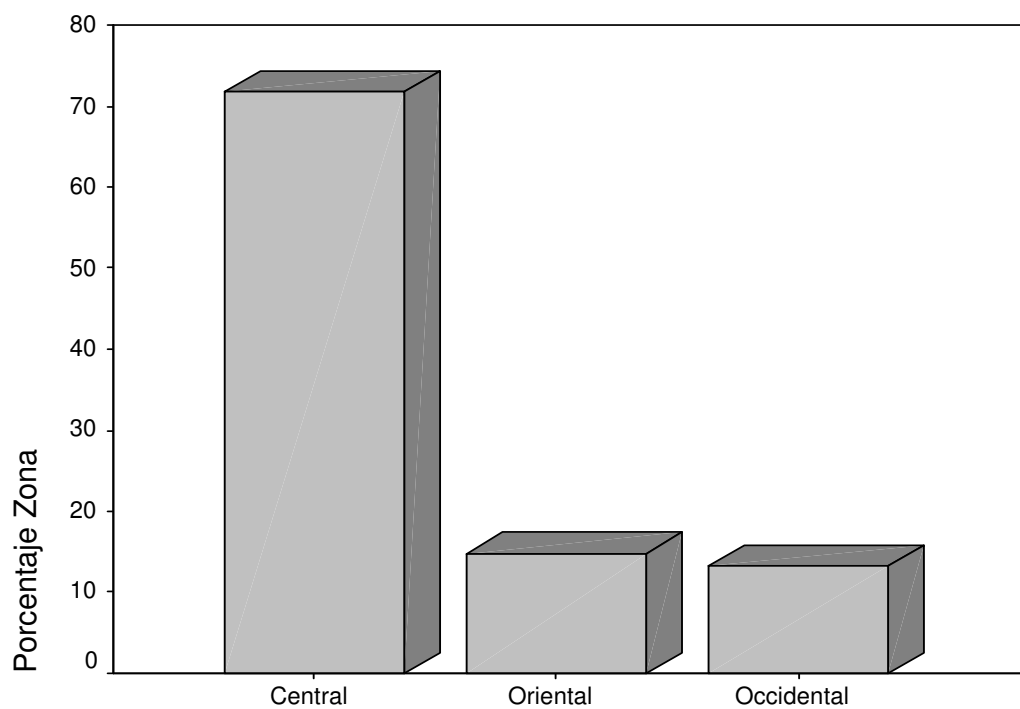


Tabla de frecuencia Zona

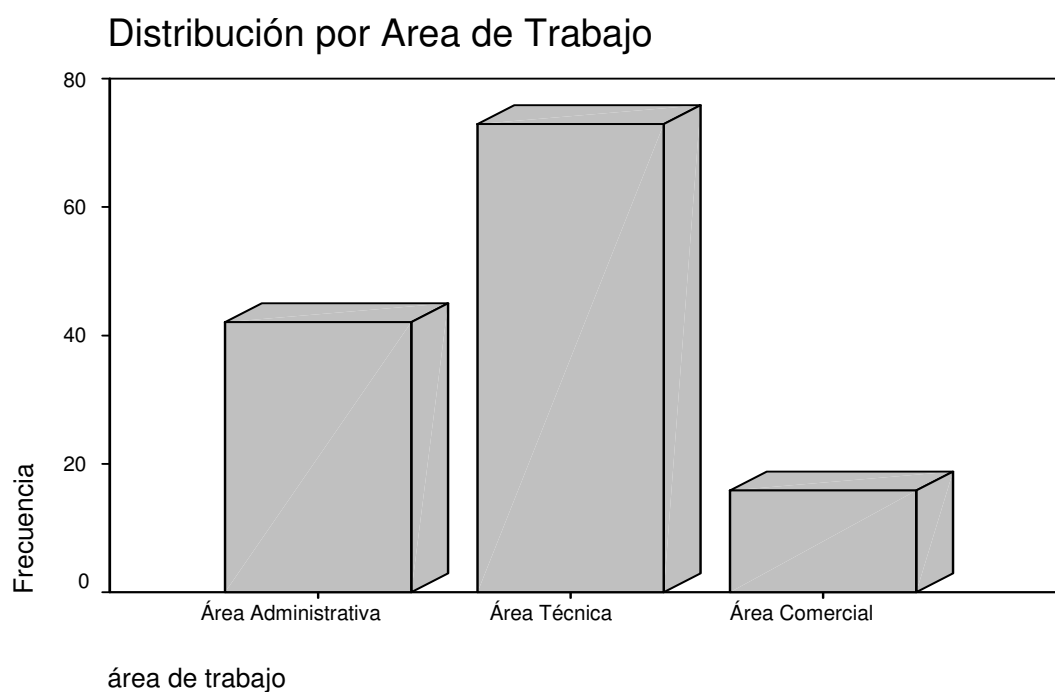
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Central	97	71,9	71,9
	Oriental	20	14,8	86,7
	Occidental	18	13,3	100,0
	Total	135	100,0	
Total		135	100,0	

El mayor porcentaje de participación corresponde a la zona central, la cual reúne a las sucursales con mayor número de empleados.

Estadísticos

	N	
	Válidos	Perdidos
área de trabajo	131	4

Gráfico 9: Distribución de Frecuencia por Área de trabajo

**Tabla de frecuencia área de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Área Administrativa	42	31,1	32,1
	Área Técnica	73	54,1	87,8
	Área Comercial	16	11,9	100,0
	Total	131	97,0	
Perdidos	Perdidos del sistema	4	3,0	
	Total	4	3,0	
Total		135	100,0	

5.6.- Discusión de los Resultados

Para la discusión de los resultados, así como para las conclusiones del estudio se harán comparaciones entre una muestra, representada por la zona Central y dos poblaciones condensadas en las zonas Occidental y Oriental. Esto con el fin de poder cumplir con los objetivos de esta investigación.

Para la muestra en la que se llevó a cabo el estudio y en atención a los objetivos planteados para esta investigación, los resultados obtenidos permiten concluir que:

- **En cuanto al tipo de cultura dominante en la organización**

Aquellos cuadrantes en los que los promedios son más altos, indican el tipo de cultura que tiende a ser enfatizada en la organización. Al analizar los patrones de los perfiles culturales para la organización global, así como las puntuaciones promedio para cada tipo de cultura asignados por el personal que participó en el estudio, no es posible distinguir un énfasis o tendencia particular hacia alguno de los cuatro tipos culturales.

Para los autores del modelo, el tipo de cultura dominante en una organización debe ser compatible con las demandas del entorno y el tipo de industria (Cameron & Quinn, 1999), así como también representa una guía para decidir sobre cuestiones tan importantes como el estilo de liderazgo, los reconocimientos y el estilo gerencial más apropiado.

Los hallazgos de los autores del modelo, les permiten afirmar que “las organizaciones efectivas son capaces de comportarse de forma flexible y a veces contradictoria” (Cameron & Quinn, 1999, p.71).

En otras palabras, una organización puede, mantenerse y actuar de forma tal que fomente la estabilidad y el control en sus procesos, como sucede en la cultura jerarquizada, al mismo tiempo que apoyan y fomentan el compromiso, la lealtad y se preocupan por el bienestar de sus empleados, tal y como sucede en las culturas de tipo clan.

Al observar los perfiles y los promedios para las tres zonas que conforman, la muestra de la Zona Central y las poblaciones de la Zona Occidental y Oriental, el patrón es el mismo. Dos zonas, la Occidental y la Oriental tienden dar en promedio puntuaciones levemente mayores a la cultura tipo clan, mientras que la Zona Central enfatiza la cultura tipo jerarquizada. Aún así, el resto de las culturas reciben puntuaciones en promedio muy parejas.

Es necesario recordar que se les pidió a los participantes que al momento de contestar el cuestionario pensarán en su sucursal, así, a diferencia de las sucursales que conforman la zona central, el resto de ellas contaban con un personal más reducido en número lo que podría fomentar el acercamiento y el trato informal característico de la cultura tipo clan entre el personal. Por otra parte, la muestra de la zona Central contó con una participación importante en número del personal del área administrativa, el mismo que en el análisis de las puntuaciones promedio por área de trabajo, otorgó puntuaciones más altas en sus apreciaciones de la cultura, a la cultura de tipo jerarquizada.

- **En cuanto a la fuerza de la cultura**

“La fuerza de su cultura está determinada por el número de puntos otorgados a un tipo específico de cultura, mientras más alto sea el promedio, más fuerte o dominante es esa cultura en particular” (Cameron & Quinn, 1999, p.63)

Al considerar los puntajes promedios globales para cada tipo cultural, el balance entre las puntuaciones es aún más evidente.

Los autores afirman que “el grado en el cual una organización necesita un tipo de cultura dominante fuerte en lugar de una cultura balanceada y ecléctica es una cuestión de circunstancias individuales y del entorno” (Cameron & Quinn, 1999, p.63)

Es decir que, dependiendo del reto que enfrente la organización y de las características del negocio, los competidores, las necesidades de sus clientes, entre otros factores claves de efectividad, la empresa puede o no decidir si promover un tipo cultural específico o nutrirse de todos los tipos culturales.

“Algunas organizaciones pueden requerir un tipo de cultura balanceada que haga un énfasis similar en los cuatro tipos culturales del modelo. Ningún tipo cultural será fuerte en una organización tal” (Cameron & Quinn, 1999,p.64)

Toda organización tiene que decidir la fuerza con la cual fomentará los valores, las asunciones básicas y el estilo con que se manejarán las seis subdimensiones de la cultura que se evalúan en el modelo.

En las conclusiones de una investigación llevada a cabo por Goodman y otros investigadores del mundo organizacional en el 2001, utilizando el Competing Values Framework, se estima que cada organización en su tarea de lidiar entre los dilemas estabilidad vs. adaptación y gente vs. logro de objetivos, debe abrazar los elementos de cada una de las cuatro culturas del modelo (Goodman et al; 2001)

“El equilibrio relativo de las cuatro orientaciones culturales es el elemento que ayudará a diferenciar a las organizaciones y proporcionará una fuente de ventaja competitiva a aquellos que son capaces de encontrar la mezcla cultural ideal.” (Goodman et al, 2001)

- **En relación a las congruencias**

“La congruencia cultural significa que varios aspectos de la cultura de una organización están alineados. Esto es, los mismos tipos culturales son enfatizados en varias partes de la organización” (Cameron & Quinn, 1999, p.64)

En este caso, la congruencia se estima en atención a las seis subdimensiones que los autores del modelo, concluyeron como los aspectos más importantes y diferenciadores de

la cultura de una organización y son los mismos de las seis preguntas o consideraciones del cuestionario OCAI.

En una cultura congruente estos seis factores tienden a enfatizar el mismo conjunto de valores culturales, es decir, la estrategia, el estilo de liderazgo, el estilo gerencial y las características dominantes en la organización, cada uno de los perfiles individuales de los ítems lucirán similares.

Al observar los perfiles gráficos obtenidos para cada ítem del cuestionario individualmente, vemos que en dos de las seis subdimensiones del modelo (características dominantes y estilo gerencial) hay una tendencia hacia la cultura de clan, mientras que en el resto de ellas (líderes de la organización, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito) existe una inclinación a acentuar la cultura jerarquizada.

Estos dos tipos culturales son diametralmente opuestos y según los autores del modelo esto puede deberse a varias causas, como por ejemplo, que los respondientes del cuestionario pertenecen a subunidades distintas dentro de la organización, que exista poca claridad en el enfoque, que la cultura no este claramente definida entre los miembros o que la complejidad del entorno requiera un énfasis múltiple en diferentes elementos de la organización.

Asumiendo que los respondientes evaluaron a sus sucursales por separado, esto podría explicar algunas de las diferencias, lo cual no significa que la cultura global de la organización sea incongruente sino que distintas partes de la organización tienen apreciaciones diferentes sobre los mismos aspectos organizacionales.

- **Observaciones Generales**

- Se observa que la cultura adhocrática es el tipo cultural con las puntuaciones más bajas en promedio, lo cual coincide con los hallazgos en investigaciones anteriores de los autores del modelo, en donde este tipo cultural no solo

obtiene bajas puntuaciones promedio sino que además rara vez aparece como la cultura dominante en la organización.

- El estilo gerencial enfatiza la cultura tipo clan según lo expuesto en las entrevistas previas al estudio con dos gerentes de área en la organización, esto es percibido así por los trabajadores y se hace evidente cuando los trabajadores evaluaron este factor al contestar el cuestionario a través de las puntuaciones para la cultura de tipo clan.
- El liderazgo en la organización resalta la cultura tipo jerarquizada, en la cual los líderes se precian de ser buenos organizadores, cuestión que fue evidente durante el período de medición en entrevistas informales sostenidas con algunos de los empleados. Los líderes en esta organización son los supervisores de área y los coordinadores los cuales son nombrados por cargos superiores en la organización y no por los subordinados.
- La unión de la organización o los mecanismos cohesionadores que mantienen unida a la organización refuerzan dos tipos culturales opuestos nuevamente, la cultura tipo clan (27,6 pts) que en este aspecto enfatiza la lealtad y la tradición en contraste con la cultura jerarquizada (27,9 pts) la cual enfatiza las normas formalmente establecidas y las políticas. Esto podría estar relacionado con el hecho de que en la zona central predomina aunque ligeramente el tipo jerarquizado y en las otras dos el tipo clan.
- Los criterios de éxito determinan como se alcanzan las victorias y qué cosas son recompensadas y celebradas en la organización, aquí la propensión es hacia la cultura jerarquizada más que hacia las otras tres culturas, se refuerza el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

5.7.- Conclusiones

Revisados los resultados hallados para la muestra en la que se llevó a cabo el estudio, es posible concluir lo siguiente:

Características de la Cultura Dominante en la empresa:

- Ninguno de los cuatro tipos culturales es reforzado o promovido de forma única dentro de la organización, por lo cual intentar explicar la articulación de la misma basados en uno de los cuatro tipos culturales no es posible.
- Así como la empresa decide como manejar los diferentes factores que se tomaron en consideración para evaluar la cultura de la empresa, enfatizando a su conveniencia un tipo cultural u otro, los empleados evalúan estos mismos factores de forma similar, aún cuando no se encuentran reunidos en el mismo espacio geográfico o trabajen en la misma área.
- Al no poder hablar de un tipo dominante de cultura, la fuerza de la misma depende del énfasis que cada tipo cultural tiene en cada aspecto organizacional, por ejemplo la cultura de clan sobre el estilo gerencial y la cultura jerarquizada sobre los criterios de éxito.
- Al hacer comparaciones entre las poblaciones occidental y oriental y la muestra de la zona central, no se encontraron estadísticamente diferencias significativas en cuanto a la percepción de la cultura por los participantes del estudio. Lo cual dificulta la identificación de subculturas por zonas o áreas de trabajo y sugiere al mismo tiempo, que los tipos culturales del modelo son igualmente utilizados en toda la organización, logrando una especie de equilibrio entre ellos.

5.8.- Recomendaciones

Para futuras investigaciones, sobre este tema y utilizando el modelo del Competing Values Framework junto con la herramienta OCAI podrán tenerse en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Sería muy útil contar con una mayor participación del personal gerencial, no solo al llenar el cuestionario, sino también a través de entrevistas en las que se traten temas sobre la cultura global en la organización.
- Sería igualmente beneficioso, administrar el cuestionario evaluando simultáneamente la cultura actual de la organización y aquella que sería la ideal, para poder evaluar, si existen diferencias entre lo que es la cultura actual y el tipo de cultura que desearían promover los trabajadores.
- Al realizar las mediciones, si es posible y lo permite la empresa, sería mucho mejor censar a toda la población, en lugar de tomar muestra, sobre todo si la población no es muy grande.
- Al ser el cuestionario una herramienta con una escala de respuestas distinta a los cuestionarios que usualmente se utilizan para diagnosticar clima y cultura organizacional, es importante la participación del investigador en la medición, de ser posible en todas las zonas.

BIBLIOGRAFÍA

Abravanel et al (1992) Cultura Organizacional: aspectos teóricos prácticos y metodológicos Colombia: Legis

Cameron & Quinn (1999) Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

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

Cruz, T. (2001) La Cultura Organizacional. Fundamentos teóricos y metodológicos. Tesis en opción a Doctora en Ciencias Económicas. Centros de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana.

Deal, T. & Kennedy, A. (1985) Culturas Corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional México: Fondo Educativo Interamericano.

Gibson, J. y Otros (2006) Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos México: Mc. Graw Hill. Doceava edición.

Hernández, S. y Otros. (2006) Metodología de la Investigación México: Editorial Mc. Graw Hill. Cuarta Edición.

Koontz, H. (2007) Elementos de Administración: un enfoque internacional. México: Mc Graw Hill. Séptima edición.

Lucas, A. (1997) La comunicación en la Empresa y en las Organizaciones España: Editorial Bosch.

Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional México: Pearson Educación. Décima Edición.

Rodríguez, D. (2005) Diagnóstico Organizacional. Mexico: Alfaomega Grupo Editor S.A. Tercera edición.

Serna, H. (2003) Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá: 3R Editores

Schein, E. (1982) Psicología de la Organización México: Prentice-Hall.

Stoner J. (1984) Administración. México: Prentice Hall.

Schvarstein, L. (1992) Psicología Social de las Organizaciones: Nuevos aportes. Buenos Aires: Paidós Ibérica. Primera edición.

Sills, D. (1974) Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales (1974). Madrid: Aguilar Vól. 3.

Tejada, L. (1987) Gestión de la imagen corporativa: creación y transmisión de La identidad de la empresa. Bogotá: Norma

Webster, A (1996) Estadística Aplicada a la Empresa y a la Economía Madrid: Editorial IRWIN. 2da Edición

Artículos

Giménez Montiel Gilberto (1996) Territorio y cultura Culturas Contemporáneas Vol. II, N° 4, pp. 9-30.

Golden, K. (1992). The individual and organizational culture: Strategies for action in highly-ordered contexts. *Journal of Management Studies*, 29, 1-21.

Sánchez, J.C., y Alonso, E. (2003). La cultura de los equipos de trabajo y su relación con la cohesión e identificación grupal. *Encuentros en Psicología Social, Vol 1 N° 4*, pp 22-26.

Sánchez J.C. et al (2006) Cultura Organizacional: desentrañando vericuetos. Revista de Antropología Iberoamericana. Edición Electrónica vol1 num. 3. pp 380-40

Electrónicos

Alabart & Portuondo (2002) Propuesta metodológica para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional

<http://www.monografias.com/trabajos18/diagnosticoorganizaciona/diagnosticoorganizaciona.shtml>. Revisado el 03 de Julio de 2007.

Goodman, E (2001) Competing Values Framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. Organization Development Journal. Vol. 19(3): 58 – 68. Revisado el 20 de Octubre de 2008.

http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5427/is_200110?pnnum=9&opg=n21480676&tag=artBody;coll

Hansen, H. (2008) Creation of Culture via Interaction. Journal of Applied Management and Entrepreneurship. . Find Articles.com. Revisado el 30 de Marzo 2008.

http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5383/is_200304/ai_n21324628

Sackmann, S. (1992) "Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge - includes appendices".Administrative Science Quarterly. Marzo 1992. FindArticles.com.

Revisado el 21 de Marzo 2008.

http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n1_v37/ai_12392169

Scott, T. (2003) "The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments - Methods". Health Services Research. Junio 2003 FindArticles.com. Revisado el 24 Marzo.2008.

http://findarticles.com/p/articles/mi_m4149/is_3_38/ai_103731435

Sepúlveda, F. (2004) El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. Revista de Economía y Administración. Diciembre 2004. Año XII. Número 63. Revisado el 7 de Enero 2008. <http://www2.udec.cl/~rea/ingles/contenidos.htm>

ANEXOS

Anexo 1: Comunicación al personal de la Empresa

COMUNICACIÓN

Estimados Colaboradores:

A través de la presente quisiéramos comunicarles que en los próximos días llevaremos a cabo un **Estudio de Cultura Organizacional** para el cual la participación de todos es lo más importante.

En este sentido, queremos conocer su percepción sobre algunos aspectos de la cultura de nuestra empresa.

Para llevar a cabo el Estudio de Cultura Organizacional, profesionales que laboran en nuestra empresa, trabajarán en total colaboración para administrar la encuesta diseñada para tal fin en las diferentes sucursales en las que nos ubicamos a nivel nacional.

El objetivo principal de este estudio es contribuir con una investigación de un proyecto de grado de la Universidad Católica Andrés Bello, además de suministrar información valiosa para nuestra empresa.

Reiteramos nuestra invitación a aprovechar esta oportunidad para dar a conocer su opinión y participar del desarrollo de este proyecto.

Cuento con la colaboración de todos y les solicito abordar este proyecto en forma responsable para lograr las metas que nos hemos propuesto. De igual modo, les solicito dirigir las consultas que puedan surgir respecto al estudio al Departamento de Recursos Humanos.

Les saluda atentamente,

Fulano de Tal

Gerente de Recursos Humanos

Anexo 2: Guía para los facilitadores del cuestionario

Guía para Facilitadores del Cuestionario para evaluar la Cultura Organizacional

Fases para la Aplicación del la Metodología

1. Planificación y Diseño del Cuestionario:
 - Adecuación de los cuestionarios, según los requerimientos de la organización.
 - Logística de la aplicación y comunicación con los Facilitadores de cada sucursal

2. Administración del Cuestionario, Registro y Tabulación de data:
 - Programación de los grupos.
 - Recolección de la data papel
 - Procesamiento de la data.

3. Análisis de la Información y Elaboración de Conclusiones
 - Preparación del informe.
4. Presentación de Resultados

Mensajes Claves para la Administración del Cuestionario

Al inicio:

- Se trata de un Estudio de Opinión por lo que cada participante debe sentirse libre para expresar abiertamente lo que se siente y piensa.
- El cuestionario se debe responder sinceramente, expresando el punto de vista propio, sin pensar en la respuesta deseable para la Gerencia u otros.
- Las respuestas son Anónimas y Confidenciales. Resalte que no debe colocarse el nombre en el cuestionario.
- Es un cuestionario de 6 preguntas a responder distribuyendo 100 puntos entre cuatro opciones de respuesta para cada pregunta, otorgándole mayor puntuación a aquella alternativa que se asemeja más a la empresa y la menor puntuación a la opción que se parezca menos a la empresa.

- Información sobre la escala de respuesta:

1. Características Dominantes		Actual
A.	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	15
B.	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	5
C.	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	20
D.	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	60
	TOTAL	100

Mensajes Claves para la Administración del Cuestionario (Cont.)

- El cuestionario evalúa un momento específicos de la cultura de la organización. En la columna “actual” se contestará pensando en la cultura de la empresa tal y como es en este momento.
- El cuestionario incluye una sección para datos demográficos. Para poder realizar estimaciones basadas en la composición de la población, sexo, antigüedad, sucursal, nivel (gerencial, supervisorio, funcional, etc.)

Mensajes Claves para la Administración del Cuestionario (Cont.)

Instrucciones específicas:

- Es un cuestionario de 6 preguntas en las que deberá distribuir 100 puntos entre las cuatro opciones posibles de respuesta.
- Lea las instrucciones y si están claras comience a contestar.
- Utilicen un lápiz.
- En caso de dudas estaremos a su disposición para resolverlas.
- Al terminar, verifique sus respuestas.

Mensajes Claves para la Administración del Cuestionario (Cont.)

Para el administrador:

- Mientras las personas contestan el cuestionario manténgase a distancia de las mismas. Sólo acuda a ellas, en caso de que le soliciten su ayuda.
- Esté pendiente de que cada persona, al terminar, le entregue su cuestionario.
- Cuando el grupo de participantes haya concluido, coloque los cuestionarios en un sobre, ciérrelo y envíelo a la Oficina en Caracas.

Anexo 3: Cuestionario para la determinación del tipo de cultura organizacional

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos	
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	
TOTAL		100
2. LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados	
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
TOTAL		100
3. ESTILO GERENCIAL		ACTUAL
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
TOTAL		100
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	
TOTAL		100

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

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

Anexo 4: Hoja de información demográfica

Información Demográfica

A continuación se requiere que complete algunos datos demográficos muy generales, que posteriormente serán utilizados para realizar estimaciones estadísticas sobre el comportamiento de la población de estudio.

Le recordamos que esta información es absolutamente confidencial. No serán reportados resultados individuales, sólo colectivos.

Sexo:

- Femenino
 Masculino.....

Área de Trabajo:

- Área Administrativa
 Área Técnica
 Área Comercial

Categoría de Edad

- Menos de 20 años.....
 20 años a 24 años
 25 años a 34 años
 35 años a 44 años
 45 años a 54 años
 55 años o más.....

Ciudad donde trabaja:

- Caracas
 Puerto Ordaz.....
 Valencia
 San Cristóbal
 Puerto La Cruz
 Porlamar
 Maracay
 Maracaibo.....
 Barquisimeto

Antigüedad en la empresa:

- Menos de 2 años.....
 2-5 años.....
 6-9 años.....
 10-14 años.....
 15-19 años.....
 20 años o más.....

Nivel del Cargo:

- Gerencial.....
 Supervisorio/ Coordinador
 Empleado
 Operario

Anexo 5: Tabla de Resuestas

PERS	CARACTERÍSTICAS DOM				LÍDERES DE LA ORG.				ESTILO GERENCIAL				UNIÓN DE LA ORG.				ENFASIS ESTRATÉGICO				CRITERIOS DE ÉXITO				
	1A	1B	1C	1D	2A	2B	2C	2D	3A	3B	3C	3D	4A	4B	4C	4D	5A	5B	5C	5D	6A	6B	6C	6D	
1	30	20	25	25	25	25	25	50	0	50	0	50	50	0	0	25	0	50	25	50	0	0	50		
2	35	30	20	15	35	25	20	40	20	15	25	60	20	15	5	45	30	15	10	40	20	20	20		
3	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	20	30	20	30	
4	35	40	15	10	20	30	40	10	10	50	25	15	50	35	10	5	40	10	30	20	20	20	40	20	
5	35	25	15	25	25	25	25	25	25	25	25	20	25	25	25	25	35	15	15	35	25	25	45	0	
6	10	10	30	50	30	25	25	25	10	30	20	30	30	10	25	40	30	30	20	20	20	20	30	30	
7	10	10	30	50	30	25	25	20	20	50	20	10	10	25	25	40	30	30	20	20	20	20	30	30	
8	5	20	55	20	5	20	55	20	20	5	55	20	55	5	20	20	5	20	55	20	5	20	55	20	
9	40	10	20	30	20	10	20	30	40	30	30	20	20	10	10	30	50	10	30	20	20	20	20	40	
10	30	30	30	20	20	25	25	25	30	20	30	30	50	20	10	15	40	30	15	40	40	10	10	10	
11	10	10	10	50	10	10	10	60	40	0	50	10	20	50	20	10	30	30	20	20	30	20	20	20	
12	25	10	30	35	30	20	20	30	20	20	20	40	30	30	10	20	25	25	25	25	25	25	25	25	
13	20	20	40	20	30	10	30	30	50	5	20	25	20	0	50	20	25	25	25	25	25	20	20	30	
14	30	20	30	20	40	20	15	25	30	20	25	25	25	20	40	15	30	20	20	30	30	15	30	25	
15	50	20	15	15	40	20	20	20	60	10	10	20	40	20	20	20	10	50	10	20	60	10	10	10	
16	30	20	30	20	20	50	40	20	50	10	40	20	30	20	40	10	40	20	30	10	70	10	10	10	
17	25	15	30	30	15	20	25	40	20	40	10	30	10	25	40	15	30	10	30	30	30	25	1	1	
18	30	30	10	30	20	20	30	25	25	25	25	25	25	35	10	15	40	15	15	15	30	10	15	40	35
19	20	20	30	30	25	25	25	25	25	20	30	30	25	25	25	25	30	20	40	10	20	20	30	30	
20	5	20	70	15	5	10	50	35	5	40	45	10	10	5	10	75	15	35	30	20	20	35	15	30	
21	0	10	80	10	10	10	50	30	10	40	40	10	5	5	10	80	20	30	30	20	20	30	20	30	
22	10	20	20	50	30	20	20	30	5	50	25	20	5	20	25	50	10	15	50	25	10	10	40	40	
23	30	15	40	15	20	20	30	30	10	30	20	40	10	10	40	40	20	30	40	10	20	20	30	30	
24	10	20	30	40	20	20	30	20	20	50	20	40	10	30	20	40	10	10	10	70	10	10	60	20	
25	40	20	30	10	45	25	15	15	40	15	25	20	30	30	10	40	20	20	20	30	30	30	10	10	
26	50	5	40	5	55	20	15	10	10	20	30	40	30	20	10	40	5	10	40	45	5	30	50	15	
27	10	10	10	70	15	10	10	75	10	10	10	20	30	5	15	10	70	20	10	30	15	15	15	40	
28	50	5	40	5	55	20	15	10	10	20	30	40	30	20	10	40	5	10	40	45	5	30	50	10	
29	40	30	10	20	20	30	10	40	10	30	40	20	30	30	10	10	10	10	70	20	20	20	40	20	
30	55	10	25	20	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
31	45	15	20	20	25	25	25	25	40	30	15	15	25	25	25	25	40	20	30	20	5	25	30	40	
32	45	30	20	5	50	10	20	20	30	50	15	5	20	30	5	45	15	20	30	35	30	20	30	20	
33	20	20	50	10	20	25	25	30	40	20	30	10	25	30	20	25	15	20	30	35	10	20	30	40	
34	40	20	30	10	30	20	20	45	20	20	15	30	20	15	30	25	25	20	40	30	15	15	30	20	30
35	10	5	50	30	30	20	40	20	30	20	5	5	10	30	50	20	10	20	60	10	20	50	20	20	
36	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
37	40	20	30	10	30	20	40	10	40	10	10	40	20	10	50	20	40	10	10	40	10	50	30	10	
38	40	15	20	25	20	20	50	60	20	25	70	30	15	20	20	40	15	5	30	40	10	30	30	40	
39	20	10	35	35	10	10	30	60	10	30	40	20	20	20	10	50	30	10	30	30	20	30	20	30	
40	40	10	40	10	30	40	10	20	30	10	40	20	40	40	5	15	30	10	20	40	10	45	30	15	
41	25	25	30	20	25	25	25	25	25	10	60	30	10	10	40	40	20	20	30	30	15	30	15	40	
42	0	0	50	0	0	50	25	0	0	50	25	0	15	25	15	15	20	10	50	0	25	25	25	50	
43	55	20	20	5	55	20	10	5	55	10	20	15	15	15	15	30	40	55	20	5	55	20	20	5	
44	10	10	15	65	20	15	50	15	40	10	30	20	25	30	30	15	10	60	10	20	20	20	30	30	
45	40	5	10	15	10	20	60	65	10	15	10	15	30	10	10	50	30	10	30	25	20	20	20	25	
46	5	5	10	80	70	10	15	10	10	30	10	15	5	50	30	20	10	30	40	20	20	20	20	40	
47	10	20	20	50	20	10	20	10	10	30	50	25	10	20	45	10	20	30	40	10	15	15	60	10	
48	60	5	25	10	5	10	60	25	40	20	20	20	25	20	40	15	10	30	50	40	15	20	25	25	
49	5	5	5	35	35	25	25	25	30	45	15	5	5	15	15	35	25	25	25	25	35	35	35	35	
50	10	20	20	40	25	15	30	30	10	50	25	15	20	20	40	20	30	25	25	20	15	15	40	30	
51	20	10	20	50	10	50	20	20	60	10	10	10	50	30	10	50	10	50	10	20	10	50	20	20	
52	15	10	25	50	25	15	25	15	10	40	15	35	25	25	25	25	10	40	40	10	10	40	25	5	
53	20	20	35	5	5	20	20	25	0	20	5	5	50	20	20	20	50	20	50	20	20	20	20	20	
54	30	10	30	30	30	15	30	25	30	20	30	20	40	30	10	20	15	20	30	35	10	30	30	30	
55	20	10	20	50	10	5	40	45	30	30	5	15	5	15	20	60	20	30	10	40	5	10	35	50	
56	30	15	30	30	20	20	20	20	30	20	20	20	20	20	20	20	20	15	10	20	20	40	20	20	
57	40	30	20	10	50	20	10	30	20	30	20	10	20	30	40	40	30	20	10	10	10	30	10	50	
58	20	20	10	50	50	10	20	20	10	50	20	20	10	50	30	10	10	50	10	30	50	20	20	10	
59	50	20	15	15	10	15	30	45	25	15	20	40	10	15	15	60	25	10	30	35	40	20	20	20	
60	35	20	10	35	35	15	15	15	15	15	50	30	25	25	25	10	50	30	20	10	40	30	40	25	
61	20	30	40	10	10	10	10	70	5	20	5	70	20	10	20	60	10	20	60	40	20	20	20	20	
62	20	10	60	10	20	20	50	10	20	20	50	10	40	10	40	10	40	10	40	10	25	25	25	25	
63	70	10	10	10	0	70	15	15	0	30	70	0	75	5	10	10	10	10	80	10	5	80	5	10	
64	10	10	20	60	10	10	10	10	20	25	45	15	10	10	10	40	10	40	10	10	30	30	30	30	
65	10	10	30	50	10	10	60	20	20	40	20	20	10	20	35	35	10	20	40	30	10	25	40	25	
66	50	20	25	5	25	20	25	30	50	20	15	15	25	25	25	25	25	10	30	30	20	30	25	25	
67	10	20	35	35	10	20	50	20	10	20	50	20	25	25	25	25	10	15	15	45	25	40	20	20	